



***PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E  
ORGANIZZAZIONE 2025-2027***



## SOMMARIO

<b>PREMESSA</b> .....	<b>6</b>
<b>SEZ. 1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>8</b>
1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE .....	13
<b>SEZ. 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> .....	<b>31</b>
2.1 VALORE PUBBLICO .....	31
2.1.1 RISULTATI ATTESI .....	31
2.1.2 ACCESSIBILITA' .....	36
2.1.3 STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO.....	37
2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO .....	55
2.2 PERFORMANCE.....	66
2.2.1 PREMESSA.....	66
2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI .....	69
2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE – ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI .....	75
2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO – CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI .....	80
2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE .....	86
2.2.6 INTEGRAZIONE TRA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	90
2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE .....	91
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	111
<b>SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b> .....	<b>172</b>
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	1692
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....	16984
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....	191
3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE .....	227
<b>SEZ. 4 MONITORAGGIO</b> .....	<b>240</b>

## ALLEGATI

- 1) ALLEGATO 1 – LIVELLO DI RISCHIO CORRUZIONE REGIONI
- 2) ALLEGATO 2 – MAPPA DEI PROCESSI
- 3) ALLEGATO 3 – SCHEDE AUTOVALUTAZIONE DEL RISCHIO
- 4) ALLEGATO 4 – SCHEDE DI RILEVAZIONE DIRETTA DEL RISCHIO
- 5) ALLEGATO 5 – RESPONSABILI TRASPARENZA



**PREMESSA**

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto con il decreto-legge n. 80/2021, il cosiddetto “decreto reclutamento”, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha durata triennale, viene aggiornato annualmente, e il termine per la sua adozione è il 31 gennaio.

Come noto, nel PIAO confluiscono una serie di documenti che prima del suddetto decreto avevano invece una propria autonomia con riferimento alle tempistiche, ai contenuti e alle norme di riferimento, strumenti spesso non dialoganti e altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti, quali: il Piano dei Fabbisogni di Personale (PFP) e il Piano delle azioni concrete (PAC); il Piano per Razionalizzare l'utilizzo delle Dotazioni Strumentali (PRSD); il Piano della Performance (PdP); il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PtPCT); il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA); e il Piano di Azioni Positive (PAP).

L'art. 6 della norma istitutiva ne identifica i seguenti contenuti:

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

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

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

L'iter legislativo riguardante il PIAO è stato definitivamente completato con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale n. 151 del 30 giugno 2022, del D.P.R. n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" e con la sottoscrizione – da parte del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze – del decreto ministeriale del 30 giugno 2022 n. 132, che definisce i contenuti e lo schema tipo del Piano, nonché le modalità semplificate per la sua adozione da parte degli enti con meno di 50 dipendenti.

Al fine di fornire a tutte le amministrazioni tenute alla redazione del PIAO una guida alla compilazione e di dare loro una chiave di lettura immediata, semplificata e omogenea, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha pubblicato la [Circolare n. 2/2022](#), che contiene anche indicazioni operative per la pubblicazione del documento, il quale viene caricato dalle amministrazioni su un apposito portale<sup>1</sup> tramite la registrazione di referenti abilitati a operare.

Il PIAO 2025-2027 dell'Agenzia delle entrate è stato formulato tenendo conto di un contesto macroeconomico ancora instabile, di profondo e rapido cambiamento, connotato da diverse tensioni sia nei mercati dei prodotti energetici sia di natura commerciale, da conflitti armati e da un rallentamento della crescita economica europea.

Nella stesura del PIAO 2025-2027 si è tenuto conto della normativa specifica in materia e quella precedente non ancora abrogata riguardante la programmazione degli Enti Pubblici, in particolare delle agenzie fiscali, nonché le citate Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

---

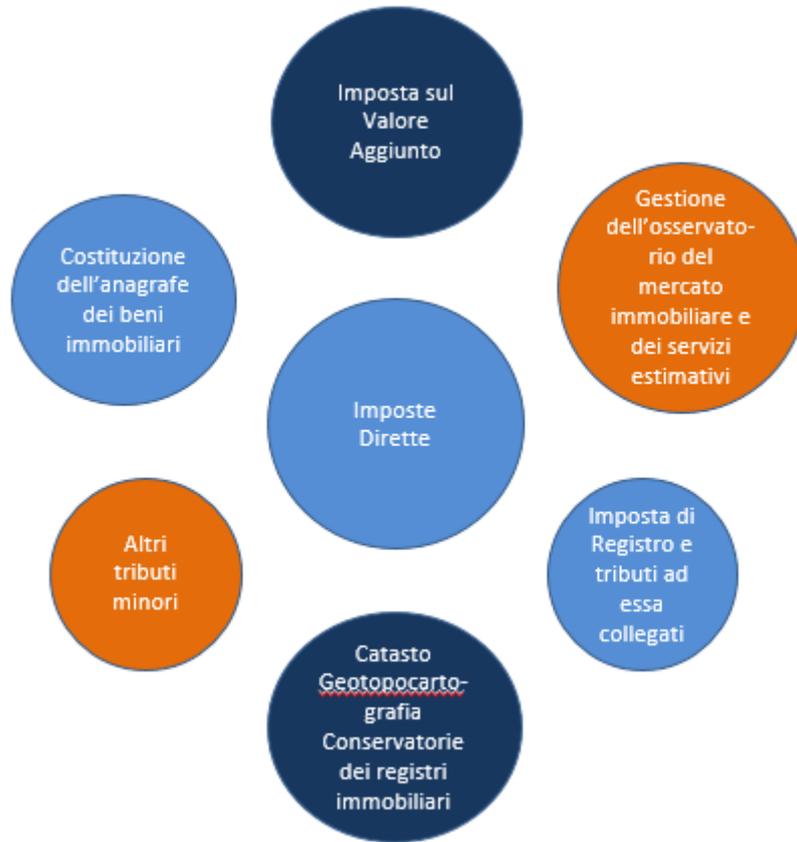
<sup>1</sup> [Home | Portale PIAO \(dfp.gov.it\)](#)

## SEZ.1 SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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



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



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

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



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

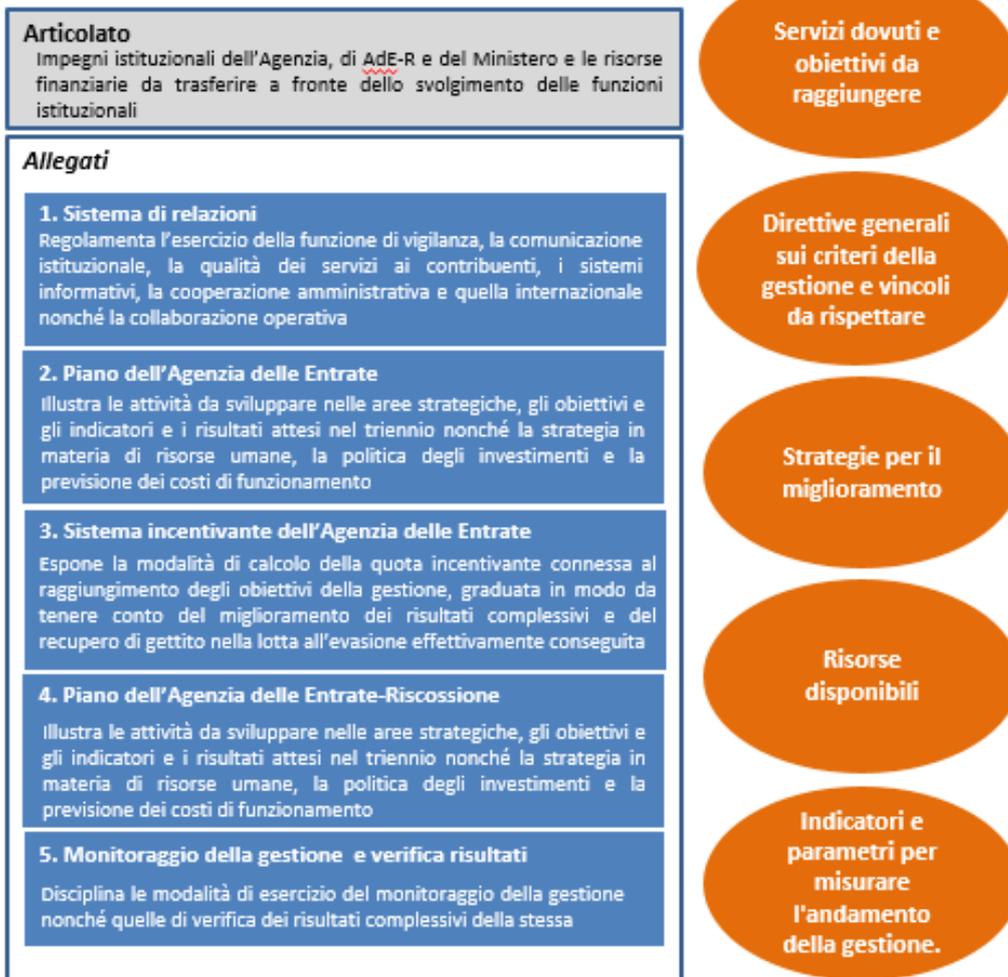


I rapporti tra l'Agenzia e il Ministro dell'Economia e delle Finanze sono regolati da una [Convenzione triennale](#)<sup>2</sup>, con adeguamento annuale per ciascun esercizio finanziario, nella quale sono indicati i servizi da assicurare, gli obiettivi da raggiungere e le relative risorse. La Convenzione rappresenta, in sostanza, lo strumento negoziale mediante il quale le direttive politiche sono tradotte in obiettivi strategici e operativi che l'Agenzia si impegna a raggiungere nel rispetto della propria missione istituzionale.

A partire dall'esercizio 2022 lo schema di Convenzione recepisce le disposizioni introdotte con la legge di bilancio per il 2022 (art. 1, commi da 14 a 23 della legge n. 234 del 30 dicembre 2021) in tema di *governance* del servizio nazionale della riscossione. In base a tali disposizioni, sono affidate all'Agenzia delle entrate le funzioni di indirizzo operativo e controllo sull'Agenzia delle entrate-Riscossione (AdE-R). Dal 2022, pertanto, nello schema di Convenzione sono individuati anche i servizi e le attività di competenza dall'Agenzia delle entrate-Riscossione, che sono disciplinati in un apposito allegato, denominato "Piano dell'Agenzia delle entrate-Riscossione", nonché le modalità di rendicontazione e verifica dell'operato svolto da quest'ultima, stabilendo altresì le risorse destinate al funzionamento del servizio nazionale della riscossione e le relative modalità di erogazione. Lo schema di Convenzione triennale, ad oggi, si compone di un articolato e di cinque allegati che ne costituiscono parte integrante.

<sup>2</sup> Art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999.

## CONVENZIONE MEF-ADE



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

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

A tal fine, devono essere sottoposte al Ministro dell’Economia e delle Finanze per l’approvazione<sup>3</sup> le delibere del Comitato di gestione dell’Agenzia che riguardano lo Statuto, i Regolamenti nonché gli atti di interesse generale indicati nella Convenzione, quali il budget economico annuale e il piano

<sup>3</sup> Art. 60 del decreto legislativo n. 300/1999.

pluriennale degli investimenti, comprese le eventuali revisioni in corso d'anno, il bilancio di esercizio, e ogni altro atto gestionale di carattere generale.

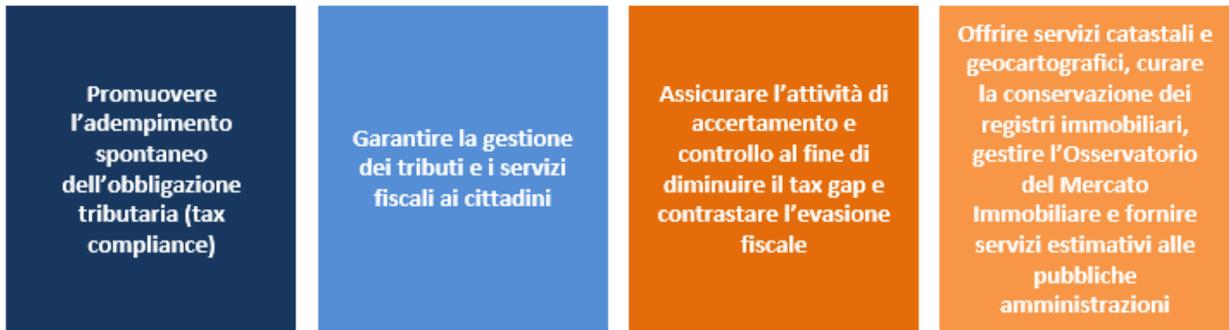
Il maggior grado di autonomia riconosciuto dall'Agenzia su determinati aspetti della gestione, che distinguono il proprio modello organizzativo da quello normalmente adottato in altre pubbliche amministrazioni, è riepilogato nella tabella seguente:



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

**1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE**

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



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



Gli obiettivi da perseguire nel triennio 2025-2027, quindi, sono stati definiti in coerenza con le disposizioni normative che rientrano nel campo di azione del MEF e con i più recenti indirizzi strategici sia comunitari che nazionali.

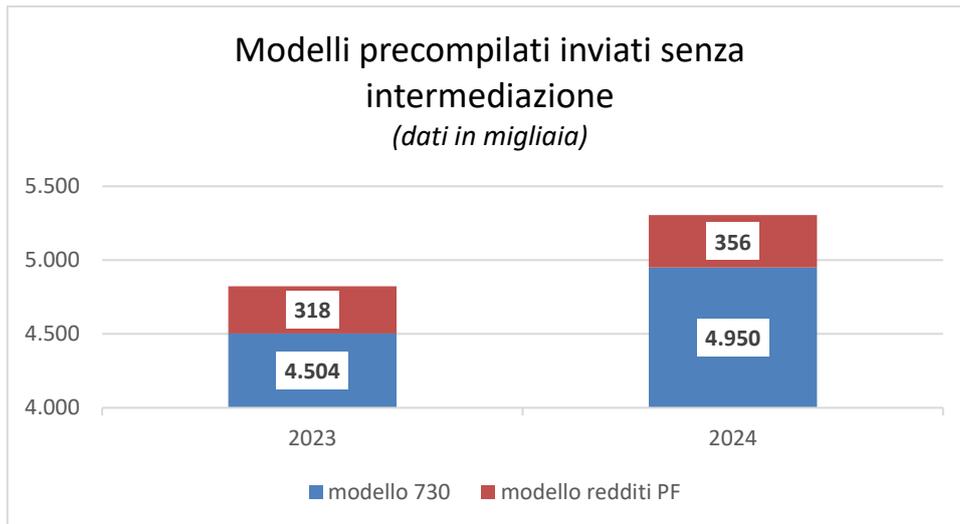
### 1.1.1 ADEMPIMENTO SPONTANEO, GESTIONE TRIBUTI E SERVIZI FISCALI

Nell'ambito della gestione dei tributi e dei servizi fiscali, il conseguimento della missione istituzionale dell'Agenzia si declina attraverso una piena *governance* del sistema fiscale che mette al centro il contribuente e promuove tutte le azioni finalizzate a semplificare l'adempimento fiscale. In continuità con le attività avviate negli esercizi precedenti, gli ambiti qualificanti dell'azione amministrativa riguarderanno:

- l'evoluzione dei sistemi di precompilazione di dichiarazioni e documenti ai fini delle imposte dirette (per lavoratori dipendenti e pensionati) e dell'imposta sul valore aggiunto (per titolari di partita IVA);
- l'evoluzione del sistema di assistenza al contribuente, attraverso il potenziamento dell'assistenza a distanza;
- l'incremento e il miglioramento dei servizi telematici;
- il potenziamento delle procedure connesse alla gestione dei tributi

#### Modelli dichiarativi: precompilazione e semplificazione

A fronte di un sistema fiscale complesso, l'Agenzia negli scorsi anni ha implementato il sistema della **dichiarazione dei redditi precompilata** e oggi, dopo un progressivo sviluppo, il sistema è sostanzialmente completo. Annualmente, a partire dal 2014, la dichiarazione precompilata viene resa disponibile a circa 21 milioni di dipendenti o pensionati; una parte delle dichiarazioni viene utilizzata direttamente dai contribuenti, tramite l'applicazione *web* disponibile sul sito internet, mentre la restante parte viene fruita tramite CAF e altri soggetti intermediari su delega del contribuente. L'utilizzo della precompilata consente agli intermediari di migliorare la loro attività di consulenza e consente al contribuente di non incorrere in errori che determinerebbero una successiva attività di controllo da parte dell'Agenzia. Nel 2024 oltre 5,3 milioni di contribuenti hanno utilizzato e presentato la dichiarazione precompilata (modello 730 e Redditi PF) direttamente senza l'ausilio di intermediari:



Nel corso del tempo, il sistema di precompilazione si è arricchito di nuovi dati e ad oggi è sostanzialmente un efficace strumento di ausilio al contribuente che si rapporta con la complessità del sistema fiscale e la numerosità delle detrazioni fiscali da inserire nella dichiarazione dei redditi.

In attuazione delle disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 1 del 2024, già a partire dalla campagna dichiarativa 2024, relativa al periodo d'imposta 2023, sono stati effettuati ulteriori interventi finalizzati alla semplificazione dell'adempimento dichiarativo. Nel corso di tale annualità, è stato compiuto un importante passo in avanti in tema di semplificazione dell'adempimento dichiarativo, con la messa a disposizione dei contribuenti titolari di redditi di lavoro dipendente e pensione, in via sperimentale, di una nuova modalità di compilazione della dichiarazione 730. Tale modalità consente agli utenti, con un percorso guidato e semplificato, di accettare, modificare o integrare i dati precompilati, che vengono quindi riportati in automatico nei quadri e righe corretti del modello dichiarativo, disancorando la determinazione dell'imposta dei redditi dall'utilizzo di un modello con sezioni e campi codificati. Tramite l'applicativo *web*, dunque, è stato messo a disposizione del cittadino, un quadro delle componenti di determinazione dell'imposta più intuitivo e naturale, che utilizza una terminologia colloquiale e di uso comune. Seppure attivato in via sperimentale nel 2024, il bilancio dell'introduzione della nuova modalità semplificata è sicuramente soddisfacente. La nuova procedura semplificata ha incontrato il favore dei cittadini: quasi il 51% degli invii effettuati dai contribuenti tramite procedura *web*, derivano dall'utilizzo della procedura semplificata.

Inoltre, sempre in ossequio alle disposizioni contenute nell'articolo 19 del menzionato decreto legislativo, a partire dal 2024 con riferimento al periodo d'imposta 2023, l'Agenzia delle entrate ha reso disponibile, in via sperimentale, la dichiarazione dei redditi precompilata anche ai contribuenti titolari di redditi diversi da quelli di lavoro dipendente e pensione. In questo modo, tali contribuenti, tra i quali rientrano anche i titolari di redditi di lavoro autonomo e d'impresa e gli intermediari da loro delegati, possono disporre delle informazioni utili per la predisposizione della dichiarazione dei redditi quali, ad esempio, i dati relativi ai familiari, agli oneri detraibili e/o deducibili (compresi quelli sostenuti per i familiari a carico) e quelli ricavati dalle certificazioni di lavoro dipendente e di lavoro autonomo rilasciate dai sostituti d'imposta. Grazie alla precompilazione, inoltre, i soggetti titolari di

partita IVA dispongono di una base di confronto con i dati di contabilità della propria attività d'impresa. Altra novità del 2024 è costituita dall'estensione della dichiarazione dei redditi precompilata, in via sperimentale, anche nei confronti dei soggetti persone fisiche titolari di partita IVA che rientrano nel regime di vantaggio o in quello forfettario.

In attuazione delle disposizioni recate dal "decreto Adempimenti" (articolo 2 del decreto legislativo del 08/01/2024 n. 1), nel corso del 2024, sono state intraprese le attività per la graduale predisposizione di un modello di **dichiarazione dei redditi semplificato (730) per le persone fisiche non titolari di partita IVA**. Nel modello 730/2024, riguardante l'anno d'imposta 2023, è stato introdotto il quadro "W" riguardante gli investimenti e le attività finanziarie detenute all'estero, che consente l'assolvimento degli obblighi di monitoraggio fiscale e, qualora dovute, le imposte IVIE, IVAFE e sostitutive sulle criptovalute. Sempre nel 2024, nel modello 730, è stata inserita la sezione sulla rivalutazione dei terreni, per la quale, in precedenza, il contribuente doveva effettuare un adempimento dichiarativo aggiuntivo. Oltre a ciò, dal 2024, è stata estesa la possibilità di inviare il modello 730 "senza sostituto" anche ai contribuenti con sostituto d'imposta e in presenza di redditi differenti da quelli di lavoro dipendente o pensione. In tal caso, è l'Agenzia che provvede al rimborso del credito spettante direttamente in conto corrente e in tempi più rapidi rispetto al passato mentre, l'eventuale debito d'imposta, viene assolto mediante delega di pagamento F24.

Con riferimento alla predisposizione dei **documenti IVA precompilati**, nello specifico applicativo *web* dei documenti IVA precompilati, è stata resa disponibile la bozza della dichiarazione IVA 2024, riferita all'anno di imposta 2023, ad una platea di 2,48 milioni di soggetti (circa 80 mila soggetti in più rispetto al 2023, primo anno di sperimentazione). Inoltre, nel 2024, sono stati messi a disposizione i registri IVA precompilati ad una platea di oltre 2,4 milioni soggetti e, relativamente alle Liquidazioni periodiche (LIPE), sono stati resi disponibili circa 6,9 milioni di documenti.

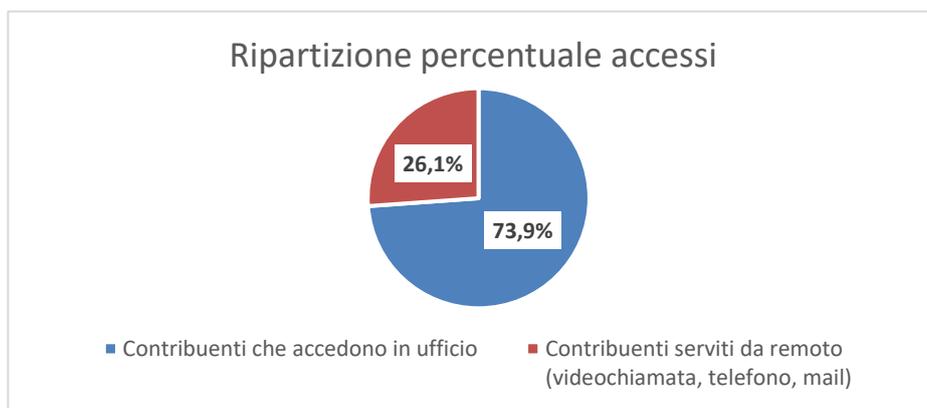
### Assistenza ai contribuenti

Negli ultimi anni le modalità di assistenza al contribuente, tradizionalmente svolte presso gli uffici operativi e tramite *call center*, si sono evolute puntando principalmente all'erogazione dei servizi tramite appuntamento e, tutte le volte che risulti possibile, in assistenza remota.

L'obiettivo è quello di far evolvere il concetto di "sportello fisico" verso quello di "**sportello digitale**", al quale il cittadino possa accedere attraverso più canali, programmando come e quando fruire dei servizi: uno strumento che permetta di interagire con Agenzia delle entrate in modalità totalmente digitale, effettuando da remoto gran parte delle operazioni tipicamente erogate dagli sportelli fisici, in modo tale da ridurre i tempi necessari all'espletamento di una pratica.

Lo Sportello Digitale è inserito nel più ampio progetto legato all'adozione del sistema di CRM (*Customer Relationship Management*) che investe molteplici attività di assistenza ai cittadini. Nel 2024, oltre 400 strutture periferiche, di diverso tipo (Uffici territoriali, Uffici atti pubblici successioni e rimborsi Iva, Uffici provinciali-territorio), sono state interessate dall'utilizzo del CRM – Sportello digitale, secondo le priorità comunicate da ciascuna struttura regionale.

Lo sviluppo dell'interazione a distanza tramite video o telefono ha comportato, nel corso di questi ultimi anni, una consistente diminuzione delle presenze fisiche presso gli uffici, semplificando i processi operativi connessi ai servizi maggiormente richiesti dagli utenti. Nel 2024, 1 cittadino su 4 è stato servito dai funzionari degli Uffici territoriali mediante mezzi di erogazione a distanza (videochiamata, telefono o mail), senza la necessità di recarsi in ufficio.



Il nuovo modello di accoglienza dell'utenza è basato sull'accesso programmato, tant'è che ad oggi, l'incidenza degli accessi programmati sul totale degli accessi dell'anno è superiore al 90%. Gli utenti accedono in ufficio dopo aver prenotato un appuntamento o un *webticket*, ottenendo il servizio desiderato, all'orario concordato. Viene comunque garantita la trattazione «a vista», senza prenotazione, in caso di urgenza. Inoltre, per gestire al meglio l'appuntamento, è stata introdotta la cosiddetta «Pre-chiamata»: l'ufficio, qualche giorno prima della data fissata per il servizio, contatta l'utente per acquisire ulteriori elementi in merito alla richiesta formulata in fase di prenotazione; le sperimentazioni condotte hanno evidenziato che tale modalità consente di risolvere, in molti casi, la questione in via anticipata direttamente con il contatto telefonico evitando l'accesso in ufficio. In tal caso, si procede alla disdetta dell'appuntamento, ormai non più necessario, liberando un appuntamento in agenda che può essere successivamente occupato da un altro contribuente. Gli utenti serviti con «Pre-chiamata», nel 2024, sono stati circa 320 mila.

Al contribuente è comunque garantita la massima accessibilità ai servizi tramite i servizi telefonici curati dalle Sezioni di Assistenza Multicanale (SAM) e dai mini *call center* a cui è possibile chiedere informazioni su questioni fiscali generali e catastali nonché specifica assistenza, in particolare, sull'utilizzo dei servizi telematici dell'Agenzia, ma anche su comunicazioni ricevute, sulla dichiarazione precompilata, sui principali bonus e contributi introdotti a sostegno delle diverse categorie economiche e sui rimborsi. Il numero delle risposte fornite in assistenza telefonica dai SAM e dai mini-*call center* si attesta, invece, intorno ai 2,1 milioni di contatti.

Un ulteriore strumento che consente di comunicare con l’Agenzia senza la necessità di recarsi presso un ufficio è rappresentato dal servizio **CIVIS** che, inizialmente dedicato alle comunicazioni di irregolarità e ai relativi ruoli, è stato successivamente esteso alla richiesta di correzione delle deleghe di versamento già presentate (modelli F24), all’invio di documenti richiesti dall’Agenzia per i controlli documentali e all’assistenza su avvisi di liquidazione relativi a contratti di locazione. Come di seguito rappresentato, nel corso del tempo il canale CIVIS ha preso sempre più piede, tant’è che l’utilizzo del servizio risulta in costante crescita:



Tra gli **strumenti di ascolto dell’utenza** messi a disposizione dall’Agenzia un ruolo rilevante assume la piattaforma “Gestione delle segnalazioni”, attraverso la quale il contribuente può presentare segnalazioni di disservizi e irregolarità, suggerimenti e proposte per il miglioramento dei servizi nonché elogi per esprimere apprezzamento per il servizio ricevuto. L’analisi delle segnalazioni e delle circostanze che le hanno generate ha forte valenza strategica e rappresenta uno spunto di riflessione per l’Agenzia favorendo, di conseguenza, lo sviluppo di interventi migliorativi dei servizi. Altra componente del sistema di ascolto sono le indagini di *Customer Satisfaction* che l’Agenzia considera come un fattore primario per orientare la progettazione dei servizi, in attuazione della strategia di relazione con il contribuente e nell’ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi resi. Nel corso del 2024 sono state realizzate due indagini che hanno riguardato il servizio Registrazione Atti Privati (RAP) e la dichiarazione precompilata 730/2024 nelle modalità di compilazione ordinaria e semplificata.

### Servizi telematici

I servizi telematici dell’Agenzia hanno fatto registrare un *trend* in costante crescita; oltre al già richiamato flusso delle dichiarazioni precompilate presentate direttamente dai contribuenti (5,3 milioni) e delle istanze CIVIS (2,2 milioni circa), nel corso del 2024 si sono incrementati anche i volumi dei principali servizi a disposizione degli utenti:

- relativamente alla registrazione degli atti privati, sono stati presentati telematicamente senza recarsi in ufficio gran parte dei contratti di locazione (1,75 milioni), dei comodati (154mila) e degli atti preliminari di compravendita (146 mila circa);
- notai e pubblici ufficiali hanno registrato nel 2024 oltre 2,8 milioni di atti pubblici, di cui il 98,3% in via telematica;
- le dichiarazioni di successione vengono quasi totalmente acquisite telematicamente (nel 2024, 93% su un totale di 592 mila);
- con riguardo ai servizi erogati dagli uffici, per i quali è presente un omologo servizio *on-line*, oltre l'87% di essi è stato fruito dai contribuenti in via telematica.

Nel corso del 2024 l'area riservata del sito dell'Agenzia delle entrate si è arricchita di nuove funzionalità, con l'obiettivo costante di ampliare l'offerta dei servizi digitali erogati ai contribuenti e migliorarne la fruibilità, attraverso:

- il rafforzamento dei contenuti del cassetto fiscale, ovvero la sezione dell'area riservata dove i contribuenti e i loro intermediari appositamente delegati possono consultare e gestire le informazioni fiscali di loro interesse; in particolare, le novità hanno interessato:
  - l'integrazione, all'interno della sezione "Comunicazioni" del cassetto fiscale, di una nuova funzionalità, volta a consentire ai contribuenti esercenti attività d'impresa, arti o professioni che applicano gli Indici sintetici di affidabilità (ISA) di effettuare la consultazione dei propri dati di riferimento, ai fini del "Concordato preventivo biennale";
  - l'introduzione nella sezione "L'Agenzia scrive", di nuove funzionalità che consentono di consultare le comunicazioni contenenti gli esiti del controllo automatizzato delle dichiarazioni, con possibilità di procedere, nella stessa area, al pagamento mediante addebito sul conto corrente ovvero di richiedere assistenza tramite il servizio CIVIS;
- le modifiche effettuate nella sezione "*Il tuo Profilo*" finalizzate a semplificarne e renderne più intuitivo l'utilizzo;
- il miglioramento della presentazione dei servizi al fine di ottimizzare l'efficacia della funzione di ricerca.

Sono stati effettuati, inoltre, i seguenti interventi:

- dal mese di aprile 2024, l'Agenzia utilizza l'*App IO* per veicolare messaggi personalizzati, con notifiche di tipo "*push*", ai contribuenti che hanno scaricato la *App IO* sul proprio dispositivo mobile (smartphone o tablet). Ad oggi sono disponibili messaggi relativi, ad esempio, alla disponibilità in area riservata di un documento di cui prendere visione, al promemoria relativo ad una scadenza, all'erogazione di rimborsi e alla dichiarazione precompilata. L'utilizzo dell'*app* come ulteriore canale di contatto con i cittadini permette di ridurre il ricorso ai messaggi di posta elettronica e agli SMS quali strumenti di avviso ai contribuenti,

- contribuendo, in tal modo, a contenere i rischi connessi all'invio di messaggi fraudolenti (*phishing*) e, con riferimento particolare agli *SMS*, a ridurre i costi per l'Agenzia;
- il 2 ottobre 2024 è stato pubblicato il provvedimento che, mira a snellire e razionalizzare la procedura per la comunicazione delle deleghe che gli intermediari ricevono dai propri clienti ai fini della relativa attivazione. La nuova procedura semplifica le modalità di conferimento per i contribuenti e agevola notevolmente gli intermediari nella gestione delle deleghe e delle relative scadenze, considerato che è prevista una scadenza unica (31 dicembre del quarto anno successivo a quello del conferimento) e ferma restando la possibilità per il contribuente di revocare in ogni momento la delega conferita e, per l'intermediario, di comunicare all'Agenzia la volontà di rinunciare alla delega ricevuta;
  - l'estensione a tutti i CAF della possibilità di stipulare con l'Agenzia la convenzione per il servizio, reso in via sperimentale nel corso del 2023, che consente ai contribuenti assistiti dal CAF di conferire allo stesso una delega digitale per l'accesso ai dati della propria dichiarazione precompilata, mediante uno specifico processo di sottoscrizione con firma elettronica avanzata;
  - il sistema di interscambio flussi dati (SID) è stato ulteriormente implementato al fine di consentire ai prestatori di servizi (PSP) la trasmissione delle comunicazioni CESOP (Central Electronic System of Payment information), ai sensi dell'articolo 40-quater del D.P.R. n. 633 del 1972 e in osservanza a quanto stabilito dalla Direttiva UE 2020/284 del Consiglio dell'Unione europea.

Sono stati attivati o migliorati i seguenti **servizi**, fruibili in modalità *web*:

- il servizio che consente all'intermediario depositario delle scritture contabili di comunicare direttamente all'Agenzia la cessazione del relativo incarico in caso di inerzia del proprio cliente depositante;
- il servizio "Regime di adempimento collaborativo" che consente l'inserimento, la gestione e la consultazione dei documenti che completano la richiesta di adesione al regime dell'Adempimento Collaborativo. La disponibilità del servizio *web* è riservata a persone fisiche o non fisiche, ditte individuali o società, titolari di Partita IVA attiva al momento dell'accesso al servizio;
- il servizio "Contributo a fondo perduto sugli interventi edilizi 2024 detraibili al 70%" che consente di presentare l'istanza per il riconoscimento del contributo a fondo perduto in relazione alle spese sostenute nell'anno 2023 relative ad interventi detraibili dall'Irpef con percentuale del 70%;
- il modello RLI, dedicato alla registrazione telematica dei contratti di locazione e comunicazione di adempimenti successivi, è stato oggetto di reingegnerizzazione, consistente in una revisione strutturale e funzionale dell'applicativo al fine di consentire al contribuente una fruizione del servizio più agevole ed immediata. A beneficio degli Enti del Terzo Settore, inoltre, le procedure sono state implementate al fine di consentire la richiesta delle particolari agevolazioni fiscali previste in caso di registrazione del contratto

di locazione, di cui tali soggetti siano parte. Infine, con la pubblicazione del D.lgs. n. 87/2024 concernente la Revisione del sistema sanzionatorio tributario, con decorrenza dal 1° settembre 2024, il prodotto di compilazione *web* è stato allineato in termini di calcolo delle sanzioni in caso di tardività nell'adempimento;

- il servizio “Richiesta di restituzione del duplo”, che estende anche agli utenti che non hanno una convenzione con i servizi telematici dell’Agenzia e che hanno presentato la richiesta di effettuazione di una formalità (per esempio trascrizione di un atto) presso un Ufficio provinciale territorio la possibilità di ottenere il certificato di eseguita formalità (ovvero il “duplo”), è stato ulteriormente implementato e consente ora anche il ritiro della certificazione prevista dall’art. 561 c.p.c. nell’ipotesi dell’esecuzione di trascrizioni di pignoramenti immobiliari;
- il servizio “Visure, planimetrie e ispezioni ipotecarie sugli immobili” è stato implementato con le funzionalità che consentono all’utente di effettuare le visure catastali e le ispezioni ipotecarie di immobili non di proprietà;
- con riferimento a specifiche categorie di utenza convenzionata, i servizi di consultazione degli stadi storici della cartografia catastale (“istantanea” della mappa a una data precisa, dal 2014 ad oggi), di fornitura dei fogli di mappa Originali di Impianto (gli esemplari unici delle mappe, come disegnati nel periodo di “formazione” del Catasto, dal 1886 al 1956) e dei *file* vettoriali delle mappe, sono resi utilizzabili direttamente nei software GIS (*Geographical Information System*) in un formato *open*, più adatto all’interscambio e all’archiviazione dei dati geometrici, a seguito del completamento della trasformazione delle coordinate delle mappe catastali nei Sistemi di riferimento nazionali e globali;

Il canale telematico con il servizio “Consegna documenti e istanze” che permette ai cittadini di inviare agevolmente istanze e documenti a un ufficio dell’Agenzia, senza la necessità di recarsi fisicamente allo sportello e, quindi, senza il vincolo temporale degli orari di apertura al pubblico con la garanzia della validità di una consegna *brevi manu*, nel corso del 2024, è stato potenziato con una nuova funzionalità che consente l’indirizzamento automatico dei documenti direttamente alle articolazioni interne delle Direzioni Provinciali, canalizzando le richieste in modo più efficiente nei confronti dell’ufficio che ha gestito la pratica o ne ha la competenza. Questo canale comunicativo si affianca al sopra menzionato servizio di assistenza CIVIS.

Per ciò che riguarda la **fatturazione elettronica**, che dal 1° gennaio 2019 comprende tutte le operazioni commerciali tra soggetti residenti che comportano l’emissione di una fattura (sia B2B - *Business to Business*, sia B2C - *Business to Consumer*), nel 2024 sono state gestite dal Sistema di Interscambio (SdI) oltre 2,47 miliardi di *file* fattura. Il numero di *file* fattura è percentualmente così suddiviso: 56% nell’ambito della fatturazione elettronica B2B (*Business to Business*), 43% nell’ambito della fatturazione elettronica B2C (*Business to Consumer*) e circa l’1% nell’ambito della fatturazione elettronica B2G (*Business to Government*). Nel corso del 2024, per consentire agli operatori IVA e ai loro intermediari di accedere direttamente, attraverso i loro gestionali, ai dati e alle informazioni disponibili sul portale Fatture e Corrispettivi, è stato aggiornato il servizio di

cooperazione applicativa, già reso disponibile alla fine del 2022, per lo scarico massivo dei dati delle fatture elettroniche, dei corrispettivi telematici e degli elenchi delle fatture su cui effettuare il pagamento del bollo, degli esiti di validazione e dei dati di sintesi delle fatture elettroniche emesse e ricevute per il tramite dell'Ufficio tributario di San Marino nonché dei documenti precompilati IVA.

Nel corso del 2024 e dopo un periodo di sperimentazione in reale con alcuni operatori IVA che già utilizzavano la precedente versione dell'*App*, denominata "FatturAE", è stata pubblicata una nuova versione di tale *App*, che ne migliora la fruibilità e agevola l'utente nell'emissione di fatture elettroniche (si pensi, ad esempio, ai contribuenti in regime forfettario) o nella gestione di determinate categorie di operazioni. Con la nuova versione dell'*App* sono state introdotte nuove funzionalità, quale ad esempio la sincronizzazione della rubrica clienti con quella presente nel portale Fatture e Corrispettivi, nonché la possibilità di monitorare direttamente dall'*App* lo stato delle fatture trasmesse al Sistema di Interscambio senza dover accedere al portale. La precedente versione dell'*App* poteva essere utilizzata esclusivamente dai titolari di ditte individuali, mentre con il nuovo aggiornamento l'utilizzo dell'*App* è consentito anche ai soggetti IVA diversi dalle ditte individuali per il tramite dei loro incaricati.

Con il provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate dell'8 marzo 2024, a partire dal 20 marzo, la funzionalità per la registrazione dell'indirizzo telematico di ricezione delle fatture elettroniche, prima disponibile solo per i soggetti IVA, è stata estesa anche agli enti non commerciali e ai condomini privi di partita IVA (per questi ultimi il servizio è disponibile anche in modalità massiva). Il servizio consente di registrare preventivamente presso il Sistema di Interscambio l'indirizzo telematico dove si desidera ricevere di *default* tutte le fatture: in tal modo, quindi, si agevola non solo il fornitore, nella fase di acquisizione dei dati del cliente, ma anche, e soprattutto, quest'ultimo che è sicuro di ricevere correttamente le fatture a lui destinate. Inoltre, con il citato provvedimento sono state modificate le condizioni di utilizzo del servizio di consultazione delle fatture elettroniche per consentire a tutti i contribuenti di consultare le proprie fatture senza la necessità di effettuare una espressa adesione al servizio (in precedenza la consultazione era limitata alle sole fatture trasmesse al Sistema di Interscambio successivamente alla data di adesione). La nuova modalità di consultazione è operativa dal 20 marzo 2024.

Con provvedimento del 27 giugno 2024, nel portale Fatture e Corrispettivi, è stato messo a disposizione un nuovo servizio che consente ai soggetti che offrono servizi di pubblica utilità (*utilities*) di trasmettere per via telematica i codici dei contratti stipulati con i consumatori finali antecedentemente al 2005 senza averne acquisito il codice fiscale. Tali codici contratto devono essere utilizzati in luogo del codice fiscale per l'emissione delle fatture elettroniche. Tale nuova modalità di trasmissione telematica sostituisce la modalità di invio mediante PEC prevista dal provvedimento del 28 dicembre 2018.

Sempre nel portale Fatture e Corrispettivi è stata altresì, adeguata la procedura, per supportare i contribuenti forfettari con la messa a disposizione di un nuovo *template* per la generazione delle fatture elettroniche verso la Pubblica Amministrazione che si aggiunge a quelli già messi a

disposizione nei primi mesi del 2023 verso i soggetti IVA e i consumatori finali.

Inoltre, nel corso del primo semestre 2024, è stato modificato, al fine di migliorarne la fruibilità, il servizio di esibizione delle fatture elettroniche conservate a norma. Tale servizio consente agli operatori economici, che si avvalgono del servizio di conservazione delle fatture elettroniche offerto gratuitamente dall'Agenzia, di scaricare le fatture conservate e i relativi metadati nei casi previsti dal manuale allegato all'accordo di servizio.

Sul fronte dei corrispettivi telematici, che dal 1° luglio 2019 hanno gradualmente sostituito scontrini e ricevute fiscali, come previsto dal decreto legislativo n. 1 del 2024, sono proseguite le attività per la definizione di specifiche tecniche per la realizzazione, omologazione e rilascio delle soluzioni *software* per la memorizzazione elettronica e trasmissione telematica dei corrispettivi e la loro piena integrazione con i sistemi di pagamento elettronici. In conformità a quanto previsto dalla Direttiva (UE) 2015/1535 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 settembre 2015, il 3 agosto 2024 sono state pubblicate sul sito *TRIS* della Comunità Europea la bozza del provvedimento attuativo e le relative Specifiche tecniche. Parallelamente è stato definito con la società informatica Sogei un piano di realizzazione dell'infrastruttura e dei servizi di supporto alla gestione delle soluzioni software che verranno realizzate dagli operatori di mercato.

In parallelo e in stretta correlazione funzionale con il processo di memorizzazione e trasmissione telematica dei corrispettivi, l'Agenzia delle entrate è stata impegnata, insieme all'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, nelle attività finalizzate all'avvio della cosiddetta lotteria degli scontrini ad estrazione istantanea, concorso a premi disciplinato dall'art. 1, commi da 540 a 544, della legge n. 232 del 2016 e successive modificazioni, che si affianca alla cosiddetta lotteria degli scontrini ad estrazione differita avviata nel marzo 2021. La lotteria ad estrazione istantanea sarà resa operativa a seguito dell'emanazione di un provvedimento interdirettoriale ADM-AdE.

### **La gestione dei tributi**

Nell'ambito del potenziamento delle procedure connesse alla gestione dei tributi si esplicano tutte le attività finalizzate al controllo delle dichiarazioni fiscali. L'Agenzia sottopone annualmente a controllo automatizzato oltre 50 milioni di dichiarazioni fiscali, ai sensi degli articoli 36-bis del d.P.R. n. 600 del 1973 e 54-bis del d.P.R. n. 633 del 1972. Inoltre, è effettuato il controllo formale delle dichiarazioni, ai sensi dell'articolo 36-ter del d.P.R. n. 600 del 1973. Tali attività, nel corso del 2024, hanno prodotto incassi per circa 8,9 miliardi di euro, di cui 0,8 a titolo di tassazione separata e contributi INPS.

Contestualmente, il controllo automatizzato delle dichiarazioni consente di reimmettere nel circuito economico i crediti dichiarati dai contribuenti; nel 2024, sono stati erogati a cittadini e imprese circa 3,9 milioni di rimborsi per un controvalore di poco superiore a 24 miliardi di euro. Nel corso del 2025 l'attività sarà supportata anche da tecnologie basate sull'intelligenza artificiale, che consentiranno un più rapida e mirata istruttoria finalizzata alla tempestiva erogazione dei rimborsi spettanti.

Le attività di controllo e liquidazione degli atti del registro hanno, inoltre, consentito il recupero di circa 238 milioni di euro.

Analogamente alla liquidazione delle dichiarazioni e in adempimento della missione istituzionale finalizzata alla promozione della *compliance*, l'Agenzia si è fortemente impegnata – oltre a facilitare l'adempimento spontaneo dell'obbligo dichiarativo tramite il "sistema della precompilata" – a correggere preventivamente possibili errori od omissioni riscontrati nelle dichiarazioni già presentate. In particolare, con riferimento alle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA (LIPE), nel corso del 2024 sono state inviate ai contribuenti oltre 1,4 milioni di lettere di invito alla *compliance*, che hanno prodotto versamenti spontanei da parte dei destinatari, in regime di ravvedimento operoso, pari a 2 miliardi di euro.

Sempre in relazione alle funzioni istituzionali attribuite all'Agenzia, nell'ambito della *governance* del sistema fiscale, anche nel 2024 è proseguita l'attività di gestione ed erogazione dei contributi a fondo perduto introdotti dal Legislatore. In particolare, per il 2024 il Legislatore ha istituito un contributo a favore delle persone fisiche che hanno eseguito interventi agevolati ai sensi dell'articolo 119, comma 8-bis, primo e terzo periodo, del decreto-legge del 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. Superbonus), sempreché presentino particolari requisiti reddituali previsti dalla norma. Come negli altri casi, l'Agenzia ha emanato il relativo provvedimento regolamentare e predisposto le procedure telematiche per la presentazione dell'istanza di accesso al contributo. Inoltre, si è occupata della gestione di altre importanti misure agevolative, erogate principalmente sotto forma di crediti di imposta, in favore di cittadini e imprese.

L'Agenzia delle entrate, inoltre, governa il sistema F24 (cd. versamento unificato), che consente a cittadini e imprese il versamento delle imposte erariali, regionali e comunali, dei contributi previdenziali e assistenziali, con la possibilità di utilizzare, con le modalità telematiche messe a disposizione dall'Agenzia, anche i crediti in compensazione. In tale contesto, alla data del 31 dicembre 2024, la struttura di gestione dell'Agenzia ha amministrato 190 milioni di modelli di pagamento F24, per un controvalore di 732 miliardi di euro, provvedendo, altresì, ad effettuare quotidianamente la ripartizione delle predette somme riscosse a favore degli oltre 8.100 enti che si avvalgono del sistema di versamento unitario e a trasmettere telematicamente alla Ragioneria generale dello Stato e agli enti interessati le informazioni di dettaglio necessarie alla propria attività istituzionale.

Con il provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate del 26 luglio 2024, emanato ai sensi dell'articolo 17 del decreto legislativo 8 gennaio 2024, n. 1, è stata disciplinata la possibilità per i contribuenti di disporre, tramite i canali telematici dell'Agenzia, l'addebito con scadenze future di somme relative a versamenti ricorrenti, rateizzati e predeterminati, di imposte, contributi e altre somme cui si applica il versamento unitario.

Sempre nel corso del 2024, per facilitare l'utilizzo dei servizi digitali da parte dei contribuenti nei casi in cui deve essere assolta l'imposta di bollo sulle istanze presentate alla PA e sui relativi provvedimenti, è proseguita la diffusione dell'utilizzo del servizio *@e.bollo*, il cui incasso si è incrementato da circa 9 milioni del 2023 a circa 16,3 milioni nel 2024.

Sono stati, inoltre, intensificati i rapporti con le pubbliche amministrazioni per la fornitura su base convenzionale o Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) di servizi istituzionali (consultazione e acquisizione dati, riscossione), nel quadro delle azioni volte a ottimizzare e aumentare la fruizione, da parte delle PPAA centrali e locali, dei servizi di accesso ai dati dell'Agenzia, in linea con il principio "once only" (la PA non richiede al cittadino e all'impresa le informazioni e i dati di cui è già in possesso). Ciò anche tenuto conto delle numerose e variegata esigenze rappresentate dagli enti per il raggiungimento degli obiettivi collegati alle misure del PNRR.

L'Agenzia delle entrate, inoltre, assicura lo svolgimento delle attività di monitoraggio e indirizzo operativo su Agenzia delle entrate-Riscossione, in attuazione delle previsioni in tema di governance della riscossione contenute nell'articolo 1 del decreto-legge n. 193 del 2016, come modificato dalla legge di bilancio 2022, orientata a:

- realizzare sinergie finalizzate a perseguire una crescente uniformità operativa tra i due Enti, attraverso la progressiva condivisione delle infrastrutture logistiche, informatiche e digitali, promuovendo l'uso delle più evolute tecnologie e delle forme di integrazione e interoperabilità dei sistemi e del patrimonio informativo, per efficientare l'attività di riscossione nazionale;
- adottare strumenti, procedure e meccanismi che consentano a entrambe le Agenzie di operare con crescente armonia rispetto alle esigenze dei cittadini, favorendo e rafforzando le iniziative per il potenziamento e l'integrazione dei servizi e dei canali di assistenza ai contribuenti, anche attraverso lo sviluppo di piattaforme digitali comuni e la convergenza dei modelli di servizio in favore di una crescente uniformità di azione;
- promuovere un corretto e comune rapporto tra Fisco e contribuente, in chiave di trasparenza e leale collaborazione, garantendo l'effettività del gettito da riscossione e l'incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari.

### 1.1.2 SERVIZI CATASTALI, PUBBLICITA' IMMOBILIARE, SERVIZI ESTIMATIVI

L'Agenzia gestisce altresì il **Catasto italiano**, che rappresenta l'inventario dei beni immobili presenti nel territorio nazionale<sup>4</sup>, composto dal Catasto terreni, costituito da circa 86 milioni di particelle, e dal Catasto edilizio urbano, costituito da oltre 75 milioni di unità immobiliari di natura civile, industriale e commerciale. Annualmente vengono presentati con modalità esclusivamente telematiche atti di aggiornamento di questi archivi nell'ordine di 0,3 milioni per il Catasto terreni e di circa 1,2 milioni<sup>5</sup> per quello edilizio, tra dichiarazioni di accatastamento e dichiarazioni di variazione. Inoltre, l'aggiornamento degli intestatari dei diritti reali sugli immobili viene garantito mediante il canale telematico (in larga parte derivante dalla presentazione del modello unico e della successione telematica) con la trattazione, nel 2024, di 7,7 milioni di unità immobiliari, ma anche mediante la presentazione presso gli sportelli dell'Agenzia di oltre 0,3 milioni di domande di volture.

<sup>4</sup> Nelle province autonome di Trento e Bolzano vige il Catasto tavolare che è gestito dalle stesse province autonome direttamente.

<sup>5</sup> Che hanno prodotto la registrazione di oltre 1,6 milioni di unità immobiliari urbane.

Nel 2024 la consultazione degli archivi censuari ha generato il rilascio di 0,9 milioni di visure presso gli uffici e circa 52,3 milioni attraverso il canale telematico dedicato ai professionisti abilitati e agli enti pubblici e privati, denominato *Sister*; a queste si devono aggiungere le consultazioni tramite i servizi telematici catastali, disponibili per tutti i cittadini, pari a oltre 0,7 milioni di visure personali e 1,44 milioni di consultazioni di rendite catastali su immobili (fabbricati e terreni).

Inoltre, tramite il Sistema di Interscambio e il Portale per i Comuni, l’Agenzia mette a disposizione dei Comuni le informazioni contenute nelle banche dati catastali ai fini dell’espletamento delle funzioni proprie degli enti locali relative alla gestione della fiscalità locale.

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

Molti contenuti delle mappe catastali sono consultabili dinamicamente *online* dal pubblico attraverso un servizio realizzato secondo la specifica *Web Map Service* (WMS) e mediante il sito *web* denominato “Geoportale Cartografico Catastale”. Nel 2024 le richieste al servizio di consultazione WMS sono state circa 5.117 milioni<sup>6</sup>, a cui si aggiungono oltre 532 milioni di richieste effettuate mediante il Geoportale Cartografico Catastale; tramite questi servizi al 99,8% delle richieste effettuate dagli utenti è stata fornita risposta in un tempo inferiore ai 3 secondi.

Il recente Regolamento di esecuzione (UE) 2023/138 ha prescritto specifici adempimenti in materia di *open data*, con particolare riferimento ai dati definiti di “elevato valore”<sup>7</sup>, tra i quali sono stati ricompresi elementi rappresentati nella cartografia catastale; l’Agenzia è impegnata nelle attività di attuazione di tale Regolamento ed è prevista, nel mese di febbraio 2025, l’attivazione dei servizi di messa a disposizione dei dati relativi agli *indirizzi* (dati contenuti nell’ANNCSU - Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane) e alle *particelle catastali* (specifici elementi della cartografia catastale).

Attraverso il **sistema di pubblicità immobiliare**, inoltre, l’Agenzia rende sicure le transazioni immobiliari garantendo la conoscibilità ai terzi degli atti aventi ad oggetto beni immobili. In tale ambito, nel 2024 sono state eseguite circa 4 milioni di formalità e cancellazioni ipotecarie semplificate, di cui l’88% trasmesse telematicamente. Oltre a ciò, sono assicurate circa 0,7 milioni di ispezioni ipotecarie (presso il *front-office*) e oltre 50,4 milioni di consultazioni telematiche “ipotecarie” della banca dati di pubblicità immobiliare tramite *Sister*.

Tra i suoi compiti istituzionali l’Agenzia annovera anche quello di realizzare l’**Anagrafe Immobiliare Integrata** (art. 64 del decreto legislativo 300/1999) le cui finalità sono quelle di costituire un sistema

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

<sup>7</sup> La Direttiva (UE) 2019/1024 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 relativa all’apertura dei dati e al riutilizzo dell’informazione del settore pubblico (nota come “Direttiva *Open Data*”) ha definito le cosiddette “*serie di dati di elevato valore*” come “*documenti il cui riutilizzo è associato a importanti benefici per la società, l’ambiente e l’economia, in particolare in considerazione della loro idoneità per la creazione di servizi, applicazioni a valore aggiunto e nuovi posti di lavoro dignitosi e di alta qualità, nonché del numero dei potenziali beneficiari dei servizi e delle applicazioni a valore aggiunto basati su tali serie di dati*”.

di gestione degli immobili in un'unica banca dati integrata, il Sistema Integrato del Territorio (SIT), e di individuare e attestare ai fini fiscali (in quella che è definita Anagrafe dei Titolari) il soggetto titolare di diritti reali per ciascun immobile censito in Catasto (art. 19, comma 1, del decreto-legge del 31 maggio 2010, n. 78).

L'Anagrafe Immobiliare Integrata va quindi intesa come un sistema nazionale, integrato nelle sue due componenti strutturali (basi dati catastali e ipotecarie), aperto, multicanale e dotato di forti capacità di interscambio informativo bidirezionale con le banche dati degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni. In tale prospettiva, è altresì in corso il potenziamento dei servizi di rete, basati sul paradigma dell'interoperabilità, per la fruizione di dati catastali da parte di enti esterni.

Il SIT, cioè la componente relativa alla integrazione dei dati catastali, consente agli uffici provinciali di accedere ad informazioni integrate di catasto terreni, cartografia e catasto urbano, garantendo una qualità dei dati, in termini di coerenza e completezza delle informazioni, nei confronti del 95,9% degli immobili.

Inoltre, il SIT consente di visualizzare, senza soluzione di continuità, il territorio, mediante la disponibilità di ortofoto a colori ad alta risoluzione<sup>8</sup> e aggiornate con cadenza triennale, permettendo il riconoscimento e l'identificazione degli immobili censiti in catasto attraverso più intuitive operazioni di "navigazione territoriale" operata mediante visualizzazione della cartografia catastale in sovrapposizione con le immagini aeree. A ciò si aggiunge la possibilità di utilizzare altri dati geografici resi disponibili da enti esterni, anche attraverso servizi di interoperabilità.

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

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

In tale contesto si colloca anche la funzione di presidio del territorio finalizzata, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative di controllo, a far emergere gli immobili non aggiornati in catasto e favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti. Inoltre, nel corso del 2025 si darà attuazione a quanto stabilito dalla legge di bilancio 2024, relativamente alle verifiche sulla presentazione della dichiarazione di variazione in catasto per le unità immobiliari soggette a interventi di lavori agevolati dalle detrazioni fiscali di cui all'articolo 119 del D.L. n. 34 del 2020 (cosiddetti incentivi *ecobonus* e *sismabonus*), mediante l'invio di comunicazioni volte a favorire la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente.

---

<sup>8</sup> Le ortofoto sono rese disponibili dall'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura (AGEA) e sono caratterizzate da una dimensione del *pixel* a terra di 20 cm.

Tra i compiti istituzionali dell’Agenzia, ai sensi dell’art. 3, comma 2, del decreto-legge n. 179/2012, vi è la costituzione dell’**Archivio Nazionale dei Numeri civici delle strade urbane** (ANNCSU), attività che come previsto dalla norma l’Agenzia sta portando avanti insieme all’Istat. Le attività operative per la costituzione di tale archivio sono state avviate nel corso del 2022, dopo che l’Istat ha chiesto, con una specifica circolare, a tutti i Comuni italiani di effettuare il “conferimento” dei dati degli stradari e indirizzari nell’ANNCSU, utilizzando l’infrastruttura informatica predisposta dall’Agenzia delle entrate denominata “*Portale per i Comuni*”. Al riguardo va evidenziato che l’ANNCSU, ai sensi dell’art. 4 del DPCM 12/05/2016, costituisce, dalla data di attivazione, il riferimento nazionale per gli stradari e indirizzari comunali. Dalla predetta data di attivazione, il Comune nell’ambito delle attività di propria competenza, ai sensi dell’art. 7, comma 3, del DPCM, utilizza esclusivamente i dati presenti nell’ANNCSU. Al 31/12/2024 hanno completato le attività di conferimento tutti i Comuni italiani, con l’eccezione di cinque di essi, per i quali, d’intesa con ISTAT ed ANCI, si stanno attuando delle azioni di supporto per favorirne il conferimento.

Nel corso del 2024 sono stati altresì sviluppati nuovi servizi sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), l’infrastruttura tecnologica prevista dell’art. 50-ter del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (Codice dell’amministrazione digitale) che favorisce l’interoperabilità dei sistemi informativi degli Enti e i Gestori di Servizi Pubblici garantendo senza dover chiedere al cittadino informazioni già disponibili presso di altri enti. Si tratta, in particolare, di servizi di consultazione e di aggiornamento dell’ANNCSU, nonché di servizi *booleani* di verifica della presenza degli immobili negli archivi del Catasto Terreni e del Catasto Edilizio Urbano.

Un ulteriore compito istituzionale affidato all’Agenzia è costituito dalla tenuta del **Registro dei pegni mobiliari non possessori**, previsto dal decreto-legge 3 maggio 2016, n. 59, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 giugno 2016, n. 119, attivato nel corso del 2023.

L’istituto del Pegno mobiliare non possessorio consente agli imprenditori di dare a garanzia di un credito, richiesto per le attività di impresa, un bene mobile, senza spossessamento. Il bene viene dato in pegno in base ad un atto costitutivo e iscritto al Registro pegni per garantire l’opponibilità verso i terzi. La gestione del registro è affidata ad un unico ufficio per tutto il territorio nazionale e i relativi servizi, sia riguardo all’iscrizione dei pegni, sia alla consultazione del registro stesso e sono previsti totalmente in modalità telematica.

Un’altra area di competenza dell’Agenzia è la gestione dell’**Osservatorio del Mercato Immobiliare** (OMI), il quale cura la rilevazione e l’elaborazione delle informazioni di carattere tecnico-economico relative ai valori di compravendita e di locazione immobiliare; l’Osservatorio produce informazioni economico-immobiliari, con un sistema informativo volto a valorizzare statisticamente il vasto patrimonio informativo a disposizione dell’amministrazione finanziaria.

La competenza è ulteriormente rafforzata dalle disposizioni del decreto legislativo 72/2016, art. 120-*sexiesdecies*, secondo cui “l’Osservatorio assicura il controllo statistico sul mercato immobiliare residenziale ed effettua le opportune comunicazioni ai fini dei controlli di vigilanza macro-prudenziale”.

L'Osservatorio realizza 4 rapporti informativi annuali, tra cui il "Rapporto immobiliare residenziale", che analizza la composizione e le dinamiche del mercato italiano delle abitazioni, 12 report trimestrali, con le principali statistiche sulle compravendite degli immobili residenziali, non residenziali e dei terreni, e prodotti editoriali, tra cui i "Quaderni dell'Osservatorio", rivista annuale *online* che realizza ricerche, analisi e riflessioni sul mercato immobiliare italiano. Esso cura, inoltre, la gestione e la pubblicazione:

- della banca dati delle quotazioni immobiliari, la quale fornisce, sull'intero territorio nazionale e con cadenza semestrale, gli intervalli di quotazioni dei valori di compravendita e di locazione degli immobili;
- della banca dati dei volumi di compravendita immobiliare, che riporta dati sul numero delle unità compravendute di immobili del settore residenziale e non residenziale, forniti a livello nazionale con dettaglio provinciale e comunale.

Le quotazioni immobiliari sono pubblicate sul sito dell'Agenzia e consultabili in libero accesso mentre, per chi naviga con *smartphone* o *tablet*, è disponibile l'applicazione *Omi Mobile*. Al 31 dicembre 2024 sono state eseguite quasi 10 milioni di consultazioni, con un incremento del 20% circa rispetto all'anno precedente.

Inoltre, previa autenticazione in area riservata del portale dei servizi telematici dell'Agenzia, è possibile accedere ai servizi "Forniture dati OMI" e "Consultazione valori immobiliari dichiarati". Il primo servizio consente il *download* gratuito delle quotazioni immobiliari, dei perimetri delle zone OMI e dei volumi di compravendita e il 2024 ha registrato 74 mila download, ovvero circa il 28% in più rispetto all'anno precedente. Il secondo servizio consente la consultazione dei corrispettivi dichiarati nelle transazioni immobiliari a titolo oneroso.

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

L'Agenzia è competente a svolgere le **attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative** richieste da amministrazioni pubbliche o da altri soggetti indicati da specifiche norme, sulla base di accordi di collaborazione e protocolli d'intesa che prevedono il rimborso dei costi sostenuti dall'Agenzia, tranne nei casi in cui la normativa vigente espressamente disponga che i servizi debbano essere erogati a titolo gratuito.

I servizi estimativi dell'Agenzia favoriscono una efficiente gestione del patrimonio immobiliare delle pubbliche amministrazioni, le quali ricevono un importante supporto principalmente nelle operazioni di acquisizione, cessione, locazione di beni immobili, oltre che nella gestione degli abusi edilizi (ai sensi del D.P.R. 6 giugno 2001, n. 380) e degli espropri per pubblica utilità (ai sensi del D.P.R. dell'8 giugno 2001, n. 327).

Tra i servizi estimativi erogati vi sono anche le verificazioni richieste dagli organi di giurisdizione amministrativa nell'ambito del processo amministrativo e gli incarichi assegnati da Procure della Repubblica nell'ambito delle indagini di polizia giudiziaria, dalla Corte dei conti nell'ambito dei controlli in materia fiscale sulle entrate e spese pubbliche o dalle Prefetture tramite ordinanze.

Per garantire un soddisfacente e sempre crescente livello di qualità degli elaborati estimativi prodotti dalle strutture operative di livello provinciale, è previsto un controllo preventivo alla consegna svolto dalla competente Direzione regionale, oltre che successivi periodici controlli eseguiti dalla Direzione centrale Servizi estimativi e Osservatorio del Mercato Immobiliare volti al miglioramento continuo attraverso l'individuazione delle più opportune ed efficaci azioni correttive da adottare per mitigare le criticità riscontrate.

Nel corso del 2024 sono stati sottoscritti 762 accordi/protocolli a rimborso costi e a titolo gratuito (di questi, il 70% circa con le amministrazioni comunali) e la produzione totale netta è pari a ca. 13.631 prodotti di valutazione immobiliare e consulenza tecnico-specialistica, di cui 5.045 stime fiscali finalizzate a supportare una più efficace attività di accertamento fiscale sulle transazioni immobiliari nell'ambito delle attività di collaborazione interna all'Agenzia e con la Guardia di finanza.

Tra le amministrazioni pubbliche che si sono avvalse dei servizi estimativi dell'Agenzia si segnalano in particolare: l'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, l'Agenzia delle Entrate-Riscossione, il Ministero dell'Interno e l'INPS. Inoltre, nell'ambito delle attività di collaborazione con le strutture interne all'Agenzia e con la Guardia di Finanza sono resi servizi tecnico-estimativi per supportare una più efficace attività di accertamento fiscale sulle transazioni immobiliari.

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

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

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

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

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

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

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

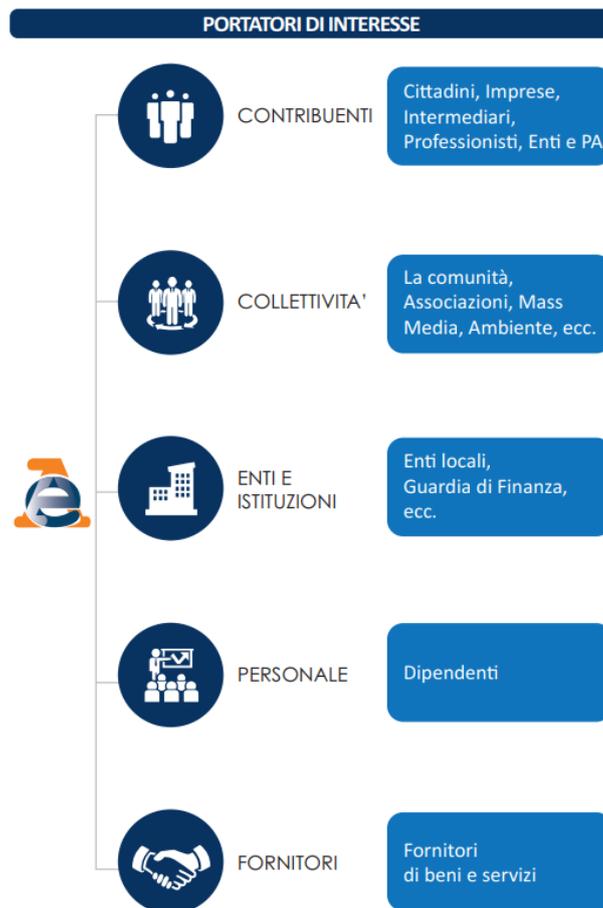
AREE STRATEGICHE	FINALITÀ	OBIETTIVI
SERVIZI – COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI	Migliorare l'erogazione dei servizi alla generalità degli utenti - siano essi privati cittadini, professionisti, imprese o loro intermediari - in materia fiscale, catastale, cartografica e di pubblicità immobiliare e con riguardo alle stime immobiliari e all'osservatorio del mercato immobiliare	Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole
		Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti
		Ottimizzare i servizi catastali e migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare
PREVENZIONE – ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI	Promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche). Il denominatore comune di questi istituti è l'interlocuzione costante e preventiva tra Agenzia e contribuente	Promuovere il dialogo collaborativo con i contribuenti e favorire la certezza del diritto
		Controllare le dichiarazioni e stimolare l'adempimento spontaneo
		Potenziare l'attività antifrode
CONTRASTO – CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI	Ridurre il <i>tax gap</i> attraverso il potenziamento delle attività di controllo, aumentandone l'efficacia, anche mediante una migliore selezione preventiva delle posizioni da sottoporre ad accertamento	Controllare le dichiarazioni fiscali e contrastare l'evasione
		Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale
		Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali
RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE	Valutare l'attività dell'Agenzia in relazione alla gestione e allo sviluppo del personale e all'utilizzo delle risorse patrimoniali	Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali
		Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili

All'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e i relativi indicatori volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi.

Anche nella Convenzione 2025-2027 sono previste tre tipologie di indicatori: strategici, istituzionali e di valore pubblico: i primi sono volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi, mentre l'indicatore di valore pubblico ha la funzione di monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

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

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



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

Il presidio delle attività è garantito dalla predisposizione del budget tecnico-fisico con cui sono definiti, al termine di un processo di condivisione e confronto atto a tradurre le linee strategiche in azioni, gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse strutture territoriali e l'individuazione di specifici indicatori di monitoraggio. Quindi, mentre il Piano dell'Agenzia, contenuto nella Convenzione triennale, definisce gli obiettivi assegnati dal Ministro che l'Agenzia si impegna a raggiungere, il budget tecnico-fisico assegna i programmi d'azione e gli obiettivi ai vari livelli organizzativi.

Il ciclo di budget viene avviato dal Direttore dell'Agenzia che, in coerenza con gli obiettivi strategici individuati dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, fornisce gli indirizzi generali e le linee guida a legislazione vigente di cui le strutture devono tener conto nella definizione delle loro proposte. Gli indirizzi di budget evidenziano gli obiettivi e le iniziative che l'organizzazione intende perseguire, gli aspetti caratterizzanti le attività chiave da realizzare, i livelli di efficienza da conseguire, le risorse umane e finanziarie di cui si prevede l'impiego. La predisposizione del budget avviene quindi sulla base di un criterio *bottom up*, per il quale le Direzioni Provinciali dell'Agenzia (strutture di terzo livello) predispongono le proprie proposte di budget che, a seguire, le Direzioni Regionali (strutture di secondo livello) consolidano, anche attraverso confronti con le strutture provinciali, e le trasmettono successivamente al primo livello cioè al Vertice.

Nell'articolare la propria proposta, ciascuna Direzione regionale, al fine di fornire elementi di valutazione per gli impegni che assume, trasmette una relazione esplicativa delle logiche che sottendono ai volumi e agli indicatori espressi nella propria proposta e del peculiare contesto di riferimento, esterno e interno, in cui si trova ad operare. Successivamente, le Strutture centrali procedono alla valutazione sistemica delle proposte delle Direzioni regionali e definiscono i target da assegnare al fine di consolidare il budget di Agenzia entro la fine dell'esercizio di riferimento. A seguito dell'approvazione della manovra di bilancio e della definizione dei consuntivi finali dell'anno, è prevista la possibilità di avviare una fase di revisione del budget assegnato relativamente alle linee di produzione interessate dalle modifiche intervenute, eventualmente accompagnata da tavoli di confronto con le Strutture regionali al termine dei quali sarà effettuata una nuova assegnazione. Il budget è assegnato formalmente dal Direttore dell'Agenzia a ciascuna Direzione regionale, che a sua volta lo declina ai livelli organizzativi inferiori in base al tipo di attività da svolgere.

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

Il Piano si articola in due tipologie di investimenti:

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

### La valutazione partecipativa

Le [Linee guida n. 4/2019, pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica](#), forniscono alle amministrazioni pubbliche gli indirizzi metodologici per favorire la partecipazione di cittadini e utenti alla valutazione della performance organizzativa, in attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19-*bis* del decreto legislativo n. 150 del 2009, come modificato dal decreto legislativo n. 74 del 2017.

La valutazione partecipativa si identifica in un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, ovvero una forma di valutazione delle performance che coinvolge non solo gli utenti interni ma anche quelli esterni; si prefigge l'obiettivo di migliorare politiche e processi di lavoro ponendo come punto di partenza il confronto con utenti e portatori di interesse, mediante l'utilizzo di metodi di rilevazione di opinioni, percezioni e comportamenti. Il cittadino, quindi, diventa co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

La valutazione partecipativa, dunque, mira a:



Nonostante gli obiettivi specifici dell’Agenzia non siano oggetto della valutazione partecipativa da parte di tutti gli *stakeholder*, l’Agenzia ha avviato in via sperimentale, così come previsto dalle Linee guida, un proprio modello di valutazione partecipativa da attuare con riferimento ai cicli della performance, tenendo conto della propria delicata missione istituzionale e delle peculiari attività da essa svolte.

Uno dei risultati del processo di implementazione di tale modello da parte dell’Agenzia è stato quello di rendere pubblica sul sito web istituzionale un’apposita sezione denominata “Consultazioni pubbliche”, ossia iniziative aperte al confronto con cittadini, operatori economici e soggetti interessati su alcuni provvedimenti da adottare, per favorire la partecipazione degli stessi al processo decisionale.

In particolare, per ogni singola consultazione pubblica i soggetti interessati possono inviare a un apposito indirizzo e-mail, entro una determinata scadenza, le proprie osservazioni e proposte di modifica o di integrazione della bozza di provvedimento o di circolare.

Lo scopo della consultazione è permettere all’Agenzia di valutare i contributi trasmessi, ai fini di un loro eventuale recepimento nella versione definitiva del provvedimento. Per garantire un efficiente processo di consolidamento dei diversi contributi, i soggetti interessati sono invitati a seguire uno specifico schema, articolato in:

- ✓ tematica;
- ✓ paragrafo del provvedimento;
- ✓ osservazioni;
- ✓ contributo;
- ✓ finalità.

Una volta terminata la fase della consultazione, l’Agenzia pubblica i commenti pervenuti, ad esclusione di quelli contenenti un’espressa richiesta di non divulgazione. È possibile prendere visione delle Consultazioni pubbliche al seguente link:

[L’Agenzia - Consultazioni pubbliche - Agenzia delle Entrate \(agenziaentrate.gov.it\)](https://agenziaentrate.gov.it)

### **2.1.2 ACCESSIBILITA’**

L’Agenzia garantisce il presidio sul territorio attraverso un’ampia e articolata struttura organizzativa diffusa sull’intero territorio nazionale e che copre la globalità delle province italiane.

La politica adottata è da sempre orientata all’individuazione di sedi adeguate e prive di barriere architettoniche. In sede di stipula dei nuovi contratti di locazione immobiliare, viene acquisita una specifica asseverazione tecnica volta a certificare che l’immobile selezionato all’esito di avviso pubblico:

- sia rispondente alla normativa vigente in materia di superamento delle barriere architettoniche (legge 13/89);
- sia munito dei requisiti di sicurezza di cui al decreto legislativo n. 81/2008.

Per le sedi allocate negli immobili demaniali, ovvero appartenenti ai Fondi Pubblici di Investimento<sup>9</sup>, l’Agenzia delle entrate – a cui sono demandati *ope legis* gli interventi manutentivi straordinari di adeguamento normativo – ha realizzato nel corso del triennio 2022-2024 le seguenti attività:

- esecuzione di uno specifico monitoraggio in ordine alla eventuale sussistenza di problemi di accessibilità dal quale sono emerse in totale n. 31 situazioni di difformità relative principalmente alla mancanza di idonee rampe per disabili o alla funzionalità dei montascale;
- per le situazioni di difformità riscontrate, sono stati programmati gli interventi risolutivi mediante l’utilizzo degli strumenti contrattuali disponibili, ovvero adottando soluzioni organizzative che determinassero un risultato equivalente;
- allo stato attuale n. 22 delle criticità risultano risolte, mentre per le restanti n. 9 di più complessa risoluzione sono in corso le necessarie attività.

Si precisa, inoltre, che l’eliminazione delle barriere architettoniche è stata già realizzata negli immobili detenuti dall’Agenzia interessati da ristrutturazione integrale.

Risulta inoltre prodromica al miglioramento della performance in termini di “accessibilità” la procedura a evidenza pubblica attualmente in corso, volta alla acquisizione dei servizi di ingegneria e architettura che consentirà all’Agenzia di dotarsi di uno strumento progettuale funzionale e immediatamente utilizzabile per la realizzazione di opere migliorative di maggiore importanza.

In definitiva, per il triennio 2025-2027, il miglioramento della performance in termini di *compliance* e accessibilità potrà essere apprezzato attraverso il seguente **indicatore**:

**numero difformità risolte / numero difformità riscontrate**

### 2.1.3 STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

#### La mappatura dei processi

Punto di partenza fondamentale per i progetti di innovazione e trasformazione, anche in chiave digitale, in Agenzia delle entrate è la disponibilità, da diversi anni, di una Mappa dei Processi che consente una visione globale dell’organizzazione e fornisce una rappresentazione unica e condivisa

<sup>9</sup> Edifici condotti in locazione dall’Agenzia del Demanio e assegnati alle Pubbliche Amministrazioni.

dei processi decisionali e operativi, mettendone in evidenza le reciproche interazioni, descrivendone le caratteristiche, la dinamica temporale e i risultati. La Mappa dei Processi è uno dei documenti che costituiscono il “*Manuale dei processi e delle procedure dell’Agenzia*”, inteso in senso ampio come l’insieme della documentazione atta a chiarire e formalizzare il flusso di lavoro e le relative responsabilità all’interno dei procedimenti amministrativi e degli atti di tutte le strutture dell’Agenzia, centrali e periferiche.

La Mappa si articola sui seguenti livelli gerarchici:

- l’Area (o Area di processi), definita come un raggruppamento di macro-processi, per mezzo della quale l’organizzazione persegue le finalità istituzionali e soddisfa le esigenze dei suoi utenti;
- il Macro-processo, cioè l’insieme o il raggruppamento di processi che perseguono gli stessi obiettivi strategici o finalità, ovvero di processi che sono caratterizzati da risultati affini;
- il Processo (*business process*), rappresentato da un insieme ordinato di attività interrelate e finalizzate a un obiettivo specifico, svolte all’interno di un’organizzazione, che creano valore trasformando delle risorse (*input* del processo) in uno o più prodotti o risultati (*output* del processo) destinati a soggetti interni o esterni all’organizzazione; tipicamente in un processo è possibile individuare un prodotto principale, che rappresenta il risultato finale del processo.

L’attuale versione della Mappa è articolata in:

- 9 aree: Strategia, governo e gestione; Sistemi di controllo interno; Tutela legale e trasparenza; Promozione della *tax compliance*; Accertamento; Servizi e assistenza ai contribuenti e intermediari; Difesa degli atti e riscossione; Governo e gestione dei dati; Processi di supporto;
- 45 macro-processi;
- 276 processi.

Il processo, quindi, è il riferimento organizzativo principale per determinare come le diverse unità organizzative cooperano tra loro al fine di perseguire la missione istituzionale dell’organizzazione.

Per ogni processo è individuato un responsabile del governo del processo (*process owner*) e un responsabile della sua esecuzione (*process manager*).

Ciascun processo censito nella Mappa è descritto all’interno di una scheda processo elaborata dal Gruppo di lavoro, rivista dalla struttura *owner* del processo e approvata dal dirigente di vertice a cui fa riferimento l’*owner* di processo.

Il progetto prevede, inoltre, la definizione, da parte delle strutture *owner* dei rispettivi processi, delle procedure operative che descriveranno nel dettaglio le modalità di esecuzione dei processi. Questa fase del progetto è stata avviata nel corso del 2023, ferma restando la priorità di consolidare preventivamente la fase di piena applicazione della nuova Mappa ai processi gestionali dell’Agenzia.

La nuova Mappa dei processi, infatti, è stata adottata come riferimento unico alle attività svolte dall'Agenzia anche nell'ambito dei diversi processi gestionali. In questo contesto, una prima significativa applicazione della nuova Mappa è rappresentata dal suo utilizzo, sin dal 2022, nell'ambito del processo di definizione del budget.

Il processo di aggiornamento e manutenzione della Mappa, finalizzato ad assicurare che essa rappresenti fedelmente la realtà organizzativa dell'Agenzia, viene alimentato dalle segnalazioni e dalle proposte di miglioramento e prevede il coinvolgimento attivo degli *owner* di processo che esaminano le segnalazioni ricevute per valutare se proporre modifiche alla descrizione dei singoli processi o alla struttura della Mappa stessa. Il materiale aggiornamento della documentazione avviene attraverso la stessa applicazione *web* utilizzata per la divulgazione delle *schede processo* che, a questo scopo, integra un *workflow* redazionale mediante il quale vengono anche acquisite tutte le validazioni propedeutiche alla pubblicazione della documentazione aggiornata.

Le proposte di modifica vengono condivise anche con le strutture responsabili dei diversi processi gestionali per garantire che la Mappa continui a rappresentare uno schema di riferimento valido per ciascun sistema gestionale, contribuendo così a realizzare un sistema complesso di dati che, pur raccolti in contesti diversi, possano essere correlati tra loro dando vita a informazioni strutturate che consentono di approfondire l'analisi di fenomeni e dinamiche organizzative.

Le proposte di modifica più significative che prevedano, ad esempio, l'eliminazione di un processo, l'introduzione di nuovi processi o la diversa articolazione Macro-processo/Processo, vengono sottoposte al Comitato di Governo del progetto, composto dai dirigenti di vertice dell'Agenzia, per l'approvazione.

Il processo di manutenzione prevede, infine, il supporto di un Gruppo di lavoro costituito dal Direttore dell'Agenzia per l'aggiornamento della documentazione di processo.

### **Reingegnerizzazione dei processi in chiave digitale**

La riconversione in chiave digitale dei processi lavorativi, anche in ambito pubblico, oltre a necessitare un profondo ripensamento delle prassi di lavoro da un punto di vista organizzativo e di gestione del personale, richiede anche interventi tecnologici in particolare per una fruizione più agile in mobilità dei servizi informatici, nonché per la sicurezza e la protezione dei dati.

Nel corso del 2024 l'Agenzia ha adottato una metodologia per la reingegnerizzazione dei processi che prevede un approccio multidisciplinare che fonde competenze di analisi dei dati, tecnologiche e di business è uno dei fattori chiave per il successo di tali iniziative. La reingegnerizzazione dei processi, d'altro canto, sta progressivamente mutando i suoi obiettivi spostandoli dalla mera riduzione dei costi a fattore chiave per l'accelerazione digitale, che si avvale per la sua realizzazione di molteplici tecnologie innovative. In questo contesto, l'Agenzia intende sviluppare un modello di analisi dei processi, basato sull'analisi dei dati e delle informazioni relative alle diverse attività per

individuare quelle che possono essere oggetto di una riprogettazione delle modalità di esecuzione e degli strumenti resi disponibili per la loro esecuzione.

La reingegnerizzazione dei processi può avvalersi dell'introduzione di soluzioni tecnologiche innovative – quali piattaforme innovative di *Citizen Relationship Management* (CRM), soluzioni di *Business Process Management* (BPM), algoritmi di analisi avanzata dei dati e intelligenza artificiale, soluzioni di dematerializzazione della documentazione amministrativa – e può agevolare l'introduzione di semplificazioni amministrative modificando, al contempo, le modalità operative con le quali si eseguono i processi.

Propedeutica a ogni iniziativa di riprogettazione deve tuttavia essere la definizione degli obiettivi generali ai quali il progetto deve tendere: in quest'ottica, la reingegnerizzazione dei processi deve essere finalizzata alla produzione di valore pubblico sotto il duplice profilo di una maggiore efficienza e di una maggiore rapidità nell'esecuzione dell'attività amministrativa.

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

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

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

### **Gestione documentale e degli archivi**

L'Agenzia, in linea con gli obiettivi generali individuati dal Codice per l'Amministrazione Digitale (CAD) e dalle relative Regole tecniche e Linee guida, ha avviato da tempo un processo finalizzato a sostituire il documento informatico a quello cartaceo.

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

In quest'ottica l'Agenzia ha l'obiettivo di rendere disponibili agli utenti gli strumenti idonei alla gestione dell'intero ciclo di vita dei documenti informatici e cartacei, sia per quanto riguarda i flussi in uscita (cioè quelli che originano dalla produzione, da parte di uffici dell'Agenzia, di documenti destinati all'invio a terze parti) che per quanto attiene ai flussi in entrata (con riferimento alla possibilità di ricevere documenti informatici sia tramite canali telematici che con qualsiasi altra

modalità o, alternativamente, alla necessità di ottenere documenti informatici sotto forma di copie conformi di documenti acquisiti originariamente in forma cartacea).

Lo scopo è quello di consentire una gestione dei documenti informatici coerente con i principi di carattere legislativo e archivistico nonché di attuare le prescrizioni del CAD in tema di digitalizzazione; tale gestione rappresenta tra l'altro un fattore abilitante alla diffusione del ricorso alla modalità di lavoro agile che, inizialmente resa necessaria dall'emergenza sanitaria, è ormai una forma di organizzazione del lavoro stabilmente introdotta nell'Agenzia delle entrate, al pari di altre pubbliche amministrazioni.

In aggiunta alla produzione verso l'esterno di soli documenti informatici, considerate le dovute eccezioni, tale gestione porterà anche alla formazione di fascicoli informatici (composti da documenti originali informatici e di copie informatiche di originali cartacei), riferiti a specifici procedimenti amministrativi, per alimentare un archivio documentale interamente elettronico, costituito in maniera conforme alle regole tecniche sul documento informatico.

Il portafoglio degli strumenti e dei servizi informatici necessari alla produzione di documenti digitali è da tempo ormai completo; esso consente la gestione dell'intero ciclo di vita del documento informatico, ed è continuamente oggetto di aggiornamento ed evoluzione nell'ottica di una maggiore integrazione con gli strumenti informatici a supporto dei processi di *core business*, nonché di una maggiore fruibilità e facilità di utilizzo da parte degli addetti. In particolare, nel corso del 2023 è stata completata la realizzazione e messa in opera della nuova piattaforma *Arcipelago dei servizi documentali*, che sostituisce la precedente piattaforma *ProtocolloASP*.

Nel corso del 2024 sono stati previsti interventi di consolidamento e miglioramento delle diverse applicazioni che supportano la gestione documentale in Agenzia sulla scorta delle indicazioni provenienti da una platea di utenti sempre più ampia.

In particolare, ulteriori interventi sono previsti al fine di rendere fruibili le principali funzioni disponibili per la gestione documentale su supporti diversi dalla postazione di lavoro, per consentire di effettuare determinate operazioni anche a utenti che operano in mobilità. Tra le prime applicazioni che potrebbero evolvere in questa direzione vi sono *Workflow* e *Libro Firma* allo scopo di consentire agli utenti di intervenire, rispettivamente, nel flusso di approvazione di un documento e nella sua sottoscrizione, utilizzando lo *smartphone* personale.

Inoltre, con riferimento alla recente diffusione della suite Microsoft 365, le applicazioni dei servizi documentali, con particolare riguardo a *Workflow*, potranno essere evolute per consentire l'*editing* dei documenti in condivisione nel *cloud* dell'Agenzia. Si prevede, quindi, di sviluppare l'integrazione delle applicazioni di gestione documentale, non solo per consentire di richiamare documenti dalle applicazioni di Microsoft 365, ma anche per rendere coerenti le politiche di protezione dei documenti stessi con le funzionalità adottate all'interno della piattaforma Microsoft 365.

Inoltre, nel corso del triennio 2025-2027 proseguirà l'azione, già avviata da tempo, di integrare tali strumenti all'interno delle applicazioni di supporto ai processi operativi per ottenere il duplice

risultato di semplificare la produzione e la gestione del documento informatico, migliorando così la produttività dei processi, e di elevare la qualità dell'archivio informatico dei documenti affidando a meccanismi automatici la sua gestione, dalla fascicolazione dei documenti alla loro conservazione e scarto.

Anche gli archivi cartacei rappresentano una parte importantissima e cospicua del patrimonio documentale dell'Agenzia. A tal fine, il Centro di Gestione Documentale (CGD), sito in Roma, funziona come archivio di concentrazione dei diversi Uffici sul territorio che vi hanno trasferito i propri archivi di deposito; attualmente il CGD fornisce agli uffici un servizio archivistico e tecnologico attraverso un applicativo informatico denominato *GALA* che viene utilizzato dagli uffici sul territorio per ricercare la documentazione d'interesse, ma è in fase di sviluppo un nuovo applicativo denominato *ARTS*, che inizialmente sarà utilizzato dagli uffici sul territorio come strumento di gestione degli archivi cartacei di sede e prevedendo, al termine di tutti gli sviluppi delle funzionalità previste, che sostituisca anche l'attuale *GALA*, attraverso la migrazione in *ARTS* della banca dati oggi presente in *GALA*.

*ARTS* ha come obiettivo lo sviluppo di uno strumento di gestione del patrimonio cartaceo presente negli archivi di sede degli uffici con lo scopo di realizzare un archivio cooperativo analogico, attraverso un sistema di archiviazione completo, unico e governato da una metodologia condivisa.

Con la messa in produzione dell'applicativo *ARTS*, a fianco di *Arcipelago dei servizi documentali*, l'Agenzia ha completato il processo di standardizzazione della gestione degli archivi cartacei e digitali per tutte le strutture presenti sul territorio.

### **Potenziamento dell'interoperabilità**

La coerenza amministrativa passa anche attraverso l'attuazione del principio del "Once only" che, nel semplificare l'azione amministrativa nei confronti dei cittadini e alle imprese, uniforma il patrimonio informativo delle Pubbliche Amministrazioni attraverso il reciproco scambio delle informazioni di cui è già in possesso attraverso sistemi di interoperabilità.

La realizzazione del principio di interoperabilità fra sistemi informativi non si esaurisce nei suoi aspetti tecnologici, ovvero "la capacità di un prodotto o di un sistema di interagire e funzionare con altri prodotti o sistemi, esistenti o ancora in divenire, senza alcuna restrizione per l'accesso o le implementazioni", ma richiede interventi in diversi settori con l'obiettivo di:

- garantire che i quadri giuridici nell'ambito dei quali organizzazioni diverse operano, non ostacolino la fornitura senza interruzioni di servizi (interoperabilità giuridica);
- assicurare un coordinamento efficace tra i diversi enti a tutti i livelli dell'amministrazione nella fornitura di servizi (interoperabilità organizzativa);
- garantire che il formato e il significato dei dati e delle informazioni scambiati siano conservati e compresi in tutti gli scambi tra le parti (interoperabilità semantica).

L'Agenzia delle entrate, in linea con gli indirizzi della politica fiscale e della gestione tributaria contenuti nell'Atto di indirizzo 2025-2027 considera rilevante l'interoperabilità fra le proprie banche dati tramite il potenziamento degli strumenti di analisi avanzata dei dati.

In sintesi:

- ai fini del miglioramento della *compliance* volontaria e dell'efficacia dei controlli sarà favorito l'utilizzo dei dati acquisibili attraverso l'interoperabilità delle banche dati e lo scambio di informazioni, anche attraverso pseudonimizzazione, nel rispetto della riservatezza dei dati personali. In questo ambito occorre perseguire il potenziamento dell'interoperabilità dei dati all'interno e all'esterno del sistema informativo della fiscalità, anche con riferimento all'attuazione di quanto previsto dal PNRR, in particolare:
  - con tutti i soggetti della PA centrale e locale;
  - con i sistemi in ambito europeo e anche con i soggetti privati; o attraverso una gestione efficiente e innovativa delle banche dati e delle infrastrutture di erogazione dati nonché l'evoluzione delle tecnologie di interoperabilità nel rispetto degli standard previsti dagli scenari di interoperabilità nazionale ed internazionale; o mediante l'ampliamento degli strumenti tecnologici innovativi abilitanti la piena valorizzazione del patrimonio informativo a disposizione tramite intelligenza artificiale o tecniche di *data mining*.
- nel quadro di trasformazione digitale e centralità del contribuente l'Agenzia potrà progressivamente mettere a disposizione dello stesso tutte le informazioni contenute nelle banche dati in suo possesso utili ai fini dell'assolvimento degli obblighi fiscali. In tal modo verrà rafforzata anche l'applicazione del principio "una tantum" (*once only*, OOTS nella UE), il paradigma nelle relazioni con il contribuente secondo il quale non dovranno essere richiesti documenti di cui l'Amministrazione è già in possesso o che possono essere acquisiti facendo dialogare le diverse banche dati a disposizione dei vari enti.

### **Valorizzazione del patrimonio informativo**

Una delle direttrici che l'Agenzia ha deciso di perseguire per contribuire alla creazione di valore pubblico è l'innovazione tecnologica rappresentata dallo sviluppo di tutte le potenzialità per la massima valorizzazione del patrimonio informativo dell'Anagrafe Tributaria, che rappresenta la linea strategica fondamentale di evoluzione non solo dei servizi digitali, ma anche delle metodologie e tecniche di analisi, in particolare per due priorità di azione:

- l'aumento della capacità dell'Amministrazione finanziaria di prevenire e contrastare, con sempre maggiore efficacia, i fenomeni evasivi ed in generale per favorire la *compliance* dei contribuenti;
- l'innovazione dei servizi digitali agli utenti e ai dipendenti dell'Agenzia.

Il tema riguarda la strutturazione e analisi dei dati rispetto ai processi, identificando i modi più opportuni per valorizzarli e per poterli utilizzare al meglio all'interno dei processi.

L'Agenzia, al fine di aumentare la *tax compliance* e ridurre al minimo il rischio di errori commessi dai contribuenti nella fase di liquidazione delle imposte, punta a mettere a disposizione del contribuente le informazioni pertinenti che lo riguardano prima che questo proceda con gli adempimenti dichiarativi.

In tale quadro, la valorizzazione del patrimonio informativo dell'Agenzia diventa fondamentale: i dati relativi ai contribuenti devono essere di qualità elevata, collegati in modo razionale e opportunamente integrati, facilmente utilizzabili nei servizi agli utenti; inoltre, ciò è necessario per gestire gli indicatori sintetici di analisi del rischio, ed indirizzare così in maniera ottimale le necessarie azioni di contrasto all'evasione fiscale.

Tra le sfide che l'Agenzia sta affrontando, l'analisi avanzata dei dati (*advanced analytics*) è forse quella maggiormente complessa ed allo stesso tempo maggiormente promettente unitamente alla realizzazione e miglioramento di servizi di nuova generazione (quali la Dichiarazione Precompilata, e le sue più recenti evoluzioni in ambito IVA) ed in coerenza con le evoluzioni del contesto normativo che definiscono un modello di trasmissione obbligatoria all'Agenzia di grandi volumi di dati sia dai contribuenti che da attori esterni.

In questo contesto, modelli interdisciplinari di lavoro, tempestività nell'elaborazione dei dati e cura delle misure tecniche e organizzative per la protezione dei dati, rappresentano fattori critici di successo.

Tale innovazione è di portata strategica, e ha richiesto e richiede all'Agenzia di incrementare la propria capacità di analisi e di gestione dei dati sempre in linea con lo stato dell'arte dei modelli, metodologie e tecnologie attualmente esistenti di *analytics*. Nell'ambito di queste ultime sono state realizzate nuove piattaforme che rendono disponibili funzionalità avanzate di analisi su ampi insiemi di dati.

Ulteriori investimenti sono previsti per mantenere un livello adeguato delle dotazioni tecnologiche e parallelamente è stata potenziata la dotazione organica dell'Agenzia, che si è dotata di specialisti nell'elaborazione dei dati (*data engineering* e *data scientist*). La piena adozione di tali piattaforme da parte delle strutture operative favorisce il miglioramento dell'efficacia dei processi di selezione dei soggetti da sottoporre a controllo, che richiede l'accesso a dati e informazioni qualificate, e la disponibilità di strumenti tecnologici di analisi avanzata che consentano il continuo affinamento dei criteri di selezione, garantendo allo stesso tempo il pieno rispetto delle disposizioni in materia di sicurezza e protezione dei dati personali.

Tuttavia, i crescenti livelli di instabilità globale, economica e ambientale comportano come conseguenza che un approccio reattivo e basato sulla mera estrapolazione delle informazioni dall'analisi dei dati riferiti al passato, per prevedere il futuro, non è più sufficiente poiché anche le Amministrazioni fiscali si trovano nella necessità di prendere decisioni informate utilizzando dati provenienti da più fonti in tempi molto rapidi. La capacità di rispondere in modo agile e flessibile a tali sollecitazioni, unita a processi di analisi avanzata dei dati e di previsione "proattiva", sta

diventando un fattore sempre più importante se non addirittura critico, con risvolti anche di carattere internazionale.

L'Agenzia ha pertanto avviato già da alcuni anni l'introduzione graduale delle tecnologie di Intelligenza Artificiale (IA), quali la *network analysis*, la *machine learning* e la *data visualization*. La progressiva estensione agli altri contesti di interesse avverrà nei prossimi anni anche mettendo a frutto il *know-how* derivato dal concluso progetto "A *data driven approach to tax evasion risk analysis in Italy*", ideato e presentato dall'Agenzia delle Entrate, e realizzato con il supporto della Direzione Generale per il Sostegno alle riforme strutturali (*DG Reform*) della Commissione Europea. La valorizzazione del patrimonio informativo pubblico costituisce, quindi, un obiettivo strategico per la Pubblica Amministrazione anche al fine di garantire la creazione di servizi digitali a valore aggiunto per cittadini e imprese, affrontare efficacemente le nuove sfide dell'economia basata sui dati (*data economy*), nonché assicurare il rispetto delle politiche unionali in materia di trattamento di dati. A tal proposito, molteplici sono infatti le iniziative che l'UE sta portando avanti fra cui la Strategia Europea per i dati e la costruzione di spazi di dati comuni e interoperabili, il Regolamento *Data Governance Act*<sup>10</sup>, avente ad oggetto la facilitazione della condivisione tra settori e Stati Membri e il Regolamento *Data Act*<sup>11</sup>, finalizzato a introdurre norme armonizzate per l'accesso equo ai dati e il loro utilizzo e l'*Interoperable Europe Act* che si applica ai servizi pubblici digitali transfrontalieri.

In questo contesto si pone anche la Direttiva (UE) 2019/1024, cosiddetta Direttiva *Open Data*, relativa all'apertura dei dati e al riutilizzo dell'informazione del settore pubblico, che è stata recepita in Italia con il D. Lgs. 200/2021. In data 20 gennaio 2023 è stato poi pubblicato nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea il Regolamento di esecuzione (UE) 2023/138, che ha recepito la Direttiva *Open Data*. La citata Direttiva ha introdotto il concetto di "dati di elevato valore", così definiti poiché il loro "riutilizzo è associato a importanti benefici per la società, l'ambiente e l'economia...", ed ha individuato un elenco di categorie tematiche di tali serie di dati, tra cui figurano anche i dati geospaziali.

Da ultimo, con Determinazione n. 183/2023 dell'agosto 2023, l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) ha adottato le Linee Guida recanti le regole tecniche per l'apertura dei dati e il riutilizzo dell'informazione del settore pubblico (c.d. Linee guida *Open data*). Il documento ha l'obiettivo di supportare le pubbliche amministrazioni e gli altri soggetti interessati nel processo di apertura dei dati e di riutilizzo dell'informazione del settore pubblico attraverso indicazioni volte ad implementare le disposizioni e le modalità disciplinate dal suddetto decreto legislativo 36/2006, nonché attraverso raccomandazioni su aspetti organizzativi e qualità dei dati. In particolare, le indicazioni riguardano formati, modalità di pubblicazione, profili di metadati, licenze e tariffazione, richieste di riutilizzo e strumenti di ricerca.

---

<sup>10</sup> Regolamento (UE) 2022/868 del Parlamento europeo e del Consiglio del 30 maggio 2022 relativo alla governance europea dei dati e che modifica il regolamento (UE) 2018/1724 (Regolamento sulla governance dei dati)

<sup>11</sup> Regolamento (UE) 2023/2854 del Parlamento e del Consiglio del 13 dicembre 2023 riguardante norme armonizzate sull'accesso equo ai dati e sul loro utilizzo e che modifica il regolamento (UE) 2017/2394 e la direttiva (UE) 2020/1828 (regolamento sui dati)

Il Regolamento si applica a decorrere dal 9 giugno 2024 ed entro il 9 febbraio 2025 gli Stati membri dovranno trasmettere alla Commissione una relazione sulle misure adottate per l'attuazione, contenente, tra l'altro, le eventuali valutazioni d'impatto sulla protezione dei dati.

In tale ottica, i dati detenuti dall'Agenzia direttamente interessati dalle disposizioni del Regolamento rientrano nella categoria tematica dei dati geospaziali e afferiscono agli ambiti degli indirizzi e delle particelle catastali (specifici elementi della cartografia catastale).

Per quanto riguarda i primi, ad inizio 2024 è stato avviato in esercizio l'ANNCSU, l'Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane<sup>12</sup>, realizzato dall'AdE in collaborazione con l'Istituto nazionale di statistica, in accordo con l'Associazione nazionale Comuni italiani (Anci). L'ANNCSU contiene l'elenco delle strade (denominazioni delle aree di circolazione) e i numeri civici dei Comuni italiani. Il nuovo servizio offre la possibilità di verificare gli indirizzi e di visualizzarne il posizionamento su una mappa con dati che sono forniti, aggiornati e certificati dai Comuni.

Per quanto attiene, invece, i dati catastali, sono state per tempo avviate le attività realizzative mirate alla pubblicazione di tali informazioni sul portale *dati.gov.it* gestito da AgID e dedicato ai dati aperti della Pubblica Amministrazione italiana, nel quale confluiranno le informazioni relative alle particelle catastali e che verranno messe a disposizione con licenza aperta entro i termini previsti.

## Cyber sicurezza

La sicurezza rappresenta un pilastro fondamentale del sistema informativo dell'Agenzia delle entrate che custodisce i dati fiscali e immobiliari di tutti gli italiani. Il sistema di sicurezza, nella sua più ampia accezione di sicurezza cibernetica ovvero *cybersecurity*, intesa come difesa attiva, proattiva, analitica e risoltrice di potenziali minacce e vulnerabilità provenienti sia dalla Rete che dall'interno, è alla base non solo del buon funzionamento dei sistemi informatici a supporto dei processi amministrativi dell'Agenzia, ma rappresenta anche un presupposto essenziale per acquisire la fiducia degli utenti, che è un fattore critico per l'utilizzo del canale digitale e per lo sviluppo di nuovi servizi.

Probabilmente uno degli ambiti che ha visto negli ultimi tempi evoluzioni più significative è stato proprio quello della sicurezza informatica e della gestione dei rischi connessi, dovuti all'ampliamento e all'incremento dell'impiego dei servizi digitali e alla diffusione dei nuovi modelli di lavoro "ibrido" per i dipendenti, che hanno di fatto esteso la "superficie di vulnerabilità" delle organizzazioni. D'altro canto, gli attacchi informatici, la cui entità e portata sono rapidamente incrementate anche in conseguenza dello scenario geopolitico fortemente modificato negli ultimi anni, vengono sferrati sempre più spesso da vere e proprie organizzazioni criminali anche verso apparati della Pubblica Amministrazione. Tali minacce si stanno rivelando fortemente impattanti, anche per la disponibilità da parte degli aggressori di nuove potenti tecnologie quali l'intelligenza artificiale, e dunque la capacità di indentificarli in tempi rapidi e reagire richiede competenze organizzative e strumenti tecnologici avanzati e collaudati che vanno evoluti di pari passo con il

---

<sup>12</sup> <https://www.anncsu.gov.it/it/>

crescente livello di complessità delle minacce e che necessitano di un approccio sistemico per contrastarle – al di là della singola organizzazione – sotto il coordinamento dell’Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale.

In quest’ambito, l’Agenzia sta lavorando in linea con le migliori pratiche che indicano la necessità di prevedere misure non solo tecnologiche ma anche di prevenzione, in particolare sensibilizzazione ad una maggiore consapevolezza degli utenti interni dei potenziali rischi, al fine di innalzare il livello di sicurezza e l’efficacia in termini di protezione dei dati aziendali critici e dei dati personali (*cybersecurity awareness*).

Nuove sfide in tema di sicurezza sono poi rappresentate dalla introduzione sempre più pervasiva delle tecnologie di intelligenza artificiale a supporto dei processi aziendali, e dalla crescente adozione di servizi *cloud* erogati da fornitori privati. In particolare, i sistemi di controllo convenzionali non sembrano indirizzare adeguatamente le nuove problematiche poste dall’IA e connaturate non solo alla gestione dei rischi e della sicurezza ma anche della fiducia da parte dei cittadini. Risulta, quindi, indispensabile adottare nuovi modelli di gestione del rischio anche in ottemperanza alle normative adottate a livello internazionale.

### **Semplificazione dei servizi per i cittadini**

In coerenza con quanto stabilito nell’Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2025-2027, l’Agenzia continuerà a perseguire l’obiettivo della digitalizzazione dei servizi, nella consapevolezza che al servizio richiesto in ufficio, si affianca, e spesso si sostituisce, il servizio richiesto tramite canali alternativi (*web*, telefono, videochiamata e sportello digitale) garantendo, al cittadino i medesimi standard qualitativi.

Negli ultimi anni è stata fortemente accelerata la progettazione dei servizi erogati prevalentemente da remoto, ossia in modalità telematica o utilizzando altri canali (quali il telefono o la videochiamata o l’invio telematico di istanze e documenti), con l’obiettivo di ridurre progressivamente l’esigenza del contribuente di recarsi presso gli uffici.

Tenuto conto dei buoni risultati raggiunti e del gradimento dell’utenza, tale forma di contatto verrà privilegiata potenziando ulteriormente l’offerta di servizi e riservando l’accesso diretto in ufficio ai casi più complessi o di difficoltà nell’utilizzo dei servizi *online*. Il canale “**videochiamata**” si è evoluto verso un vero e proprio “sportello digitale”, grazie all’adozione di una soluzione tecnologica (componente aggiuntiva del CRM - *Customer Relationship Management*) in grado di fornire al contribuente e al funzionario che eroga il servizio, la possibilità di interagire, agevolmente, tramite strumenti di *collaboration* e videochiamata avanzata, con funzionalità che consentono lo scambio documentale, la *live-chat* e la sottoscrizione digitale di eventuale documentazione utile all’istruttoria della pratica esaminata da parte del contribuente in possesso di una identità digitale SPID. Lo sportello digitale è stato recentemente integrato con la funzionalità che consente di gestire le prenotazioni di richiamata che gli utenti effettuano contattando i centralini delle Direzioni provinciali e le prenotazioni di appuntamenti telefonici derivanti da CUP. L’interazione video sarà

completata con l'integrazione della firma digitale avanzata che permetterà di risolvere da remoto anche alcune casistiche che al momento presuppongono l'accesso fisico in ufficio per la produzione di documenti in originale. Nel corso del 2025, si procederà alla completa estensione dell'utilizzo dello sportello digitale a tutti gli uffici. In risposta alle esigenze e richieste provenienti da cittadini e professionisti, lo "sportello digitale" sarà, a regime, particolarmente utile per l'assistenza dedicata alle persone portatrici di disabilità che avrà ad oggetto, inizialmente, l'assistenza sulle specifiche agevolazioni fiscali, temi sui quali si concentra la maggior parte dei quesiti presentati agli uffici. L'Agenzia presta da sempre particolare attenzione al tema dell'assistenza fiscale alle persone con disabilità, motivo per cui è stata potenziata la rete dei referenti presenti a livello territoriale e regionale con lo scopo di fornire un concreto supporto per la risoluzione di problematiche emerse in occasione dell'assistenza fiscale e semplificare l'accesso ai servizi. Su questo tema sarà altresì attivato un nuovo servizio di assistenza telefonica curato dai consulenti delle Sezioni di assistenza multicanale (SAM) accessibile chiamando il numero verde (800.90.96.96).

Sarà ulteriormente potenziato il canale "voce" con la valorizzazione della professionalità specifica dei consulenti delle SAM nella gestione del contatto telefonico: oltre a una costante attività di programmazione e monitoraggio delle chiamate in entrata, per soddisfare il maggior numero di utenti, sarà incentivato il canale telefonico anche per la gestione delle fasi di approfondimento e di chiarimento delle richieste di assistenza formulate tramite gli altri canali in uso (*webmail*, CIVIS, ecc.). Il CRM, esteso a tutta la rete delle SAM nel 2022, consente una visione integrata delle singole interazioni con i contribuenti, prescindendo dal canale di origine del contatto e permettendo ai consulenti telefonici di fornire un servizio più qualificato, veloce e sempre più vicino ai bisogni dell'utenza. In quest'ottica, gli sviluppi del sistema CRM puntano sempre più all'integrazione delle informazioni presenti nelle diverse basi dati degli applicativi di supporto ai processi, a partire da quelle dell'assistenza fino a coprire tutti i principali processi operativi, con l'obiettivo di elevare la qualità del servizio reso all'utenza. È anche prevista l'attivazione della funzione di *Desktop sharing*, uno strumento che consentirà la condivisione dello schermo con i contribuenti. Il suo impiego potrà favorire:

- la diffusione dell'utilizzo dei servizi telematici, anche da parte di chi è meno avvezzo all'uso delle tecnologie;
- il grado di comprensione delle esigenze e delle problematiche più complesse poste dagli utenti;
- un'assistenza "su misura" elevando il livello qualitativo del servizio di assistenza.

Sotto il profilo dell'ascolto del cittadino, l'Agenzia ha ampliato la portata delle **indagini di Customer Satisfaction** condotte in questi ultimi anni, proseguendo:

- da un lato con la realizzazione di indagini in profondità, *focus group* che tracciano l'esperienza utente per i servizi più rilevanti e rivolti a diverse tipologie di utenti (professionali e non) individuati secondo una serie di parametri esterni e interni;
- dall'altro, introducendo una forma di rilevazione più leggera (*Customer Satisfaction light*) per tracciare la soddisfazione degli utenti su un maggior numero di servizi. Quest'ultima

consente altresì agli *owner* dei processi interessati di intercettare eventuali elementi di insoddisfazione, intervenendo tempestivamente con azioni di miglioramento e di valutare, altresì, l'opportunità di più approfondite e sofisticate analisi volte a ripercorrere l'intero "viaggio" nel servizio da parte dell'utente. Lo strumento di rilevazione è il questionario, fruibile tramite *link* a conclusione del servizio, composto da poche domande, con la possibilità per l'utente di inserire brevi commenti.

Un cruscotto gestionale (il cruscotto dei sondaggi), realizzato con il partner tecnologico Sogei, consente una maggiore autonomia nella gestione delle campagne di rilevazione di *Customer Satisfaction* sui servizi individuati realizzando indagini in modo più continuativo.

Nella sezione del sito istituzionale "L'Agenzia - Carta dei servizi e sistema di ascolto - Agenzia delle entrate" ([agenziaentrate.gov.it](http://agenziaentrate.gov.it)) è data notizia delle ricerche più articolate in corso di svolgimento, dei risultati pubblicati con riferimento alle ricerche concluse e dell'impatto generato, il tutto nell'ottica del costante miglioramento dei servizi erogati.

Come anticipato nel [paragrafo "1.1.1. Adempimento spontaneo, gestione tributi e servizi fiscali"](#), dal 2024 i cittadini che hanno installato sul loro dispositivo mobile la *App IO* ricevono messaggi informativi, sia generali che personalizzati, su argomenti fiscali di interesse e/o scadenze. L'invio di messaggi tramite *App IO* ha in gran parte sostituito l'utilizzo degli SMS e delle *mail* nelle comunicazioni che l'Agenzia rivolge ai contribuenti. Al fine di recepire tali modifiche, la gestione dei propri contatti, disponibile nella sezione "Il tuo profilo" dell'Area riservata, sarà modificata per consentire ai contribuenti di indicare il contatto telefonico (*SMS*) o l'indirizzo *mail* per la sola ricezione di aggiornamenti sullo stato di lavorazione delle pratiche, sulla disponibilità di ricevute o sulla dichiarazione precompilata.

In tema di digitalizzazione dei servizi e nell'ottica di semplificarne l'erogazione, garantendo una maggiore usabilità degli stessi da parte di cittadini, imprese, enti o professionisti/intermediari fiscali, si prevedono, nel corso dell'anno 2025, **ulteriori interventi**, quali:

- il rilascio delle funzionalità che consentiranno di semplificare e snellire la procedura con cui i contribuenti comunicano all'Agenzia la delega conferita agli intermediari abilitati. La nuova procedura consentirà di comunicare con un'unica operazione la delega all'utilizzo dei servizi *online* dell'Agenzia e dell'Agenzia delle entrate-Riscossione (cosiddetta delega unica);
- la funzionalità per comunicare il domicilio digitale speciale sul quale ricevere la notifica digitale degli atti e delle comunicazioni emesse dall'Agenzia e dall'Agenzia delle entrate-Riscossione, secondo quanto disposto dall'art. 60-ter del DPR n. 600 del 1973;
- l'attivazione di un nuovo servizio online, nell'area riservata, che consentirà l'apertura della partita IVA ai soggetti non obbligati all'iscrizione nel Registro delle imprese o nel Registro delle notizie economiche e amministrative (Rea);
- l'avvio di una modalità di interazione in modalità di cooperazione applicativa con i sistemi gestionali dei soggetti passivi IVA che consentirà lo scarico dei documenti precompilati IVA

- e l'acquisizione dei dati necessari all'integrazione degli stessi documenti, senza la necessità di dover intervenire sulle annotazioni di ogni singola operazione;
- l'evoluzione della modalità di presentazione semplificata della dichiarazione dei redditi precompilata per dipendenti e pensionati, già illustrata nel [paragrafo "1.1.1. Adempimento spontaneo, gestione tributi e servizi fiscali"](#), attraverso un miglioramento delle funzionalità finalizzate a rendere più chiaro al contribuente il percorso guidato;
  - l'acquisizione di nuove informazioni e nuovi dati per la precompilazione della dichiarazione di imprenditori e professionisti, anche in relazione all'obbligo di emissione della fattura elettronica per i soggetti in regime di vantaggio e forfettari che consente, all'attualità, di poter acquisire i dati per la precompilazione della dichiarazione dei redditi direttamente dal tracciato delle fatture elettroniche e dei corrispettivi telematici;
  - l'inserimento di nuovi quadri nel modello "730" del 2025, relativo all'anno d'imposta 2024 proseguendo, in questo modo, le attività di graduale estensione del modello di dichiarazione semplificato prevista dal "decreto adempimenti" a tutti i contribuenti, persone fisiche, non titolari di partita IVA. In particolare, sarà inserito il quadro T relativo alle plusvalenze di natura finanziaria e il quadro M riguardante tutte le fattispecie reddituali assoggettate a imposta sostitutiva e a tassazione separata fino ad ora presenti soltanto nel modello "REDDITI PF";
  - l'estensione della possibilità di autoliquidare l'imposta di registro e l'imposta sulle successioni, secondo quanto disposto dal decreto legislativo n. 139 del 18 settembre 2024 (cosiddetta riforma delle imposte indirette). La riforma verrà attuata gradualmente nel corso del 2025 prevedendo l'estensione delle procedure telematiche di registrazione a tutti gli atti privati (Modello RAP) e la liquidazione dell'imposta di successione da parte del contribuente in luogo di quella dell'ufficio. Con riguardo alla registrazione degli atti privati, in particolare, nei primi mesi dell'anno verrà rilasciata all'utenza la procedura di registrazione telematica delle delibere assembleari di distribuzione degli utili societari; tale procedura si andrà ad affiancare a quelle già in uso per la registrazione telematica dei contratti di comodato e dei preliminari di compravendita. Come previsto dal suddetto decreto il "Servizio RAP" consentirà all'utente di effettuare anche il versamento delle imposte dovute al momento della registrazione telematica dell'atto. La norma, tuttavia, esclude da tale sistema gli atti giudiziari, per i quali sono previste specifiche modalità di liquidazione, nonché quelli per i quali opera l'istituto della registrazione a debito. Con riguardo all'imposta di successione il decreto legislativo n. 139 modifica, tra le altre, il criterio di liquidazione dell'imposta, prevedendo che, per le successioni aperte a partire dal primo gennaio 2025, l'imposta venga autoliquidata dai soggetti obbligati al pagamento in base alla dichiarazione di successione e non più dall'ufficio; quest'ultimo, avrà il compito di verificare la regolarità della liquidazione effettuata dai contribuenti e dei versamenti eseguiti, procedendo alla liquidazione dell'imposta che risultasse ancora dovuta e del rimborso eventualmente spettante. Per l'attuazione di tale nuovo sistema nel corso del 2025 sono previsti importanti interventi sulla procedura informatica di compilazione in uso. In una prima fase, per le successioni aperte dal 1° gennaio 2025, il contribuente, in una

nuova apposita sezione all'interno del quadro dedicato alla liquidazione delle imposte e degli altri tributi, determinerà l'imposta di successione dovuta, che potrà versare al momento della presentazione della dichiarazione di successione ovvero optando per diverse modalità di pagamento (entro 90 giorni dal termine di presentazione della dichiarazione, decidendo se rateizzare o meno l'importo autoliquidato);

- l'incremento dei servizi integrati secondo una logica *end-to-end*, cioè che consentano al contribuente in un unico contesto di potersi informare e agire sulla base di proprie valutazioni: sulla scia di quanto realizzato relativamente alla gestione delle comunicazioni di irregolarità, si prevede di realizzare nuove funzionalità che consentiranno la gestione integrata degli atti giudiziari e degli atti relativi ai contratti di locazione;
- la profilazione degli utenti nell'area riservata, in modo tale che chi si autentica possa visualizzare ed utilizzare esclusivamente i servizi previsti per la categoria a cui appartiene (ad esempio cittadini, persone fisiche titolari di partita IVA, imprese);
- il miglioramento della funzionalità di ricerca attualmente disponibile all'interno dell'area riservata del sito dell'Agenzia delle entrate per renderla più efficace dal punto di vista dell'esperienza utente;
- la semplificazione della modalità di navigazione all'interno del "cassetto fiscale" nonché l'ampliamento del numero dei servizi "preferiti" visualizzati sulla *homepage* tenendo altresì conto dei suggerimenti pervenuti dagli utenti;
- l'incremento delle tipologie di certificato che si possono richiedere in area riservata (in particolare, agli attuali si prevede di aggiungere il certificato di regolarità fiscale);
- la revisione dei contenuti di assistenza, da pubblicare in un nuovo portale, sfruttando soluzioni tecnologiche che garantiscano il collegamento contestuale al fine di rendere i servizi "autoesplicativi", favorirne l'uso e ridurre il ricorso all'assistenza presso gli uffici territoriali o mediante *webmail* o canale telefonico (per esempio, l'utente che attiva il pulsante di assistenza – la "i" o il "?" – durante l'utilizzo di un servizio *online*, viene indirizzato alla pagina *web* con i contenuti specifici sul servizio richiesto);
- l'incremento dei servizi *web* disponibili in favore di rappresentanti legali delle persone fisiche (tutori, curatori, amministratori di sostegno e genitori di figli minori) e delle persone di fiducia. Nello specifico, si prevede di estendere ai rappresentanti legali la gran parte dei servizi disponibili in area riservata, e di incrementare il numero di quelli messi a disposizione delle persone di fiducia, tra cui il servizio "Consegna documenti e istanze" e il servizio "Contratti di locazione".
- l'erogazione di un nuovo servizio in area riservata che consenta al genitore di un neonato, di richiedere *online* l'attribuzione del codice fiscale del proprio figlio. In particolare, mediante un'apposita procedura, il genitore potrà caricare sul *web* una copia del certificato di nascita del neonato, inserire poche altre informazioni e, in seguito alla lavorazione e all'esito positivo delle verifiche da parte dell'Ufficio, potrà scaricare dalla propria area riservata del sito dell'Agenzia delle Entrate il certificato di attribuzione del codice fiscale del neonato;

- il rilascio di una nuova versione del servizio per la richiesta del “Duplicato della tessera sanitaria”, che prevede la possibilità di richiedere una nuova tessera in caso di furto o smarrimento, sostituzione tecnica o mancato recapito della stessa a casa. La principale novità consisterà nella possibilità di modificare l’indirizzo al quale richiedere di far recapitare la nuova tessera sanitaria. In tal modo, si renderà il processo di consegna del documento non solo più sicuro per il richiedente, ma anche meno dispendioso per l’Amministrazione, perché si eviterà che la tessera sia recapitata più volte presso un indirizzo non corretto;
- il rilascio di una specifica funzionalità, all’interno dell’area riservata personale dei rappresentanti legali di persone giuridiche, al fine di permettere agli stessi l’utilizzo dei servizi *online*, in nome e per conto delle società rappresentate. Nello specifico, la nuova funzionalità consentirà, una volta verificato il rapporto di rappresentanza con le informazioni desunte dall’archivio anagrafico, di registrare la società rappresentata al servizio Fisconline semplificando, in questo modo, l’attuale procedura di registrazione e riducendo il ricorso ai canali di assistenza;
- la realizzazione – all’interno dell’area riservata personale – di nuove funzionalità, che permettano alle persone fisiche titolari di una partita IVA attiva, la nomina di operatori incaricati all’utilizzo, in nome proprio e per proprio conto, dei diversi servizi *web* e telematici offerti dall’Agenzia delle entrate;
- l’incremento dei messaggi veicolati tramite APP IO con nuove comunicazioni personalizzate.

Al fine di ampliare l’offerta di servizi, l’Agenzia ha avviato una collaborazione con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy e con Poste Italiane S.p.A., nell’ambito del **progetto “Polis”**, finalizzata a rendere erogabili alcuni servizi “di sportello” dell’Agenzia delle Entrate anche presso gli uffici postali, la cui diffusione capillare sul territorio può certamente agevolare i cittadini dei piccoli centri che non abbiano un ufficio dell’Agenzia di prossimità. I primi servizi da attivare sono quelli relativi al rilascio del codice fiscale ai neonati e la richiesta del duplicato della tessera sanitaria.

Con riferimento ai soggetti IVA e ai loro intermediari, verrà progressivamente ampliata la tipologia di dati e di informazioni messe a disposizione attraverso i servizi di cooperazione applicativa, nell’ottica di rendere più agevole l’accesso ai propri dati e di semplificare lo svolgimento degli adempimenti fiscali. Sul punto, come già anticipato nel [paragrafo “1.1.1. Adempimento spontaneo, gestione tributi e servizi fiscali”](#), si segnala l’attivazione di un canale di cooperazione applicativa per lo scarico massivo dei dati delle fatture elettroniche, dei corrispettivi telematici e degli elenchi delle fatture su cui effettuare il pagamento del bollo, degli esiti di validazione e dei dati di sintesi delle fatture elettroniche emesse e ricevute per il tramite dell’Ufficio tributario di San Marino, dei registri e prospetti riepilogativi, delle liquidazioni periodiche e delle dichiarazioni IVA nonché ulteriori interventi migliorativi per la fruizione dei servizi di scarico. Tale canale consente agli operatori IVA e ai loro intermediari di accedere ai propri dati direttamente dai loro sistemi gestionali anziché dal portale “Fatture e Corrispettivi”, semplificando lo svolgimento degli adempimenti fiscali; è inoltre

prevista una evoluzione della funzionalità per permettere lo scarico massivo in cooperazione applicativa della stessa tipologia di dati attraverso più di un canale.

Per migliorare il rapporto con gli operatori economici e permettergli di consultare i dati inviati dagli *acquirer* relativi ai pagamenti effettuati a loro favore tramite strumenti di pagamento elettronico è prevista la messa a disposizione, sul portale Fatture e Corrispettivi, di una nuova funzionalità di consultazione.

Per quanto concerne i corrispettivi telematici, proseguiranno le attività per la realizzazione dell'infrastruttura e dei servizi telematici a supporto del processo di certificazione ed utilizzo della cosiddetta "soluzione software" di cui all'articolo 24 del decreto legislativo 8 gennaio 2024, n.1, per la memorizzazione elettronica e la trasmissione telematica dei corrispettivi giornalieri. A completamento di tale attività, nel portale "Fatture e Corrispettivi", saranno adeguate le funzionalità di accredito e censimento dei nuovi strumenti di memorizzazione e trasmissione dei corrispettivi. Nel medesimo portale, sarà attivato un nuovo servizio per l'acquisizione del Codice Unico di Progetto (CUP), da associare alle fatture elettroniche già trasmesse attraverso il Sistema di Interscambio, al fine di consentire al Cessionario/Committente di accedere agli incentivi erogati a qualunque titolo e in qualunque forma da una Pubblica Amministrazione.

Sul fronte dei versamenti, nell'ottica di ottimizzare e semplificare i processi amministrativi, sarà valutata la possibilità, ai sensi dell'articolo 1, comma 596-bis, della legge 27 dicembre 2013, n. 147 di estendere l'utilizzo del **servizio "@e.bollo"** a ulteriori tipologie di atti e provvedimenti indicati nella tariffa annessa al d.P.R. n. 642 del 1972. Ciò consentirà di facilitare l'utilizzo dei servizi digitali da parte dei contribuenti nei casi in cui sia previsto il pagamento dell'imposta di bollo, comportando benefici oltre che per i cittadini anche per le Pubbliche Amministrazioni. Sempre in ambito versamenti, si porterà a compimento il progetto di dismissione del modello di pagamento F23 per gli atti emessi dall'Agenzia delle entrate, in favore dell'estensione dell'utilizzo del modello F24 che consente di utilizzare i canali telematici e di avvalersi dell'istituto della compensazione. Si proseguirà, inoltre, alla progressiva integrazione dei servizi Agenzia con quelli di pagamento offerti dalla piattaforma PagoPA, anche sulla base delle previsioni contenute nel decreto legislativo n. 1 del 2024.

Proseguirà l'attività di monitoraggio con l'Agenzia delle entrate-Riscossione, nel solco delle indicazioni tracciate dal Legislatore con l'articolo 1, commi 14-23, della legge 30 dicembre 2021, n. 234 (Legge di Bilancio 2022 con le disposizioni dell'articolo 18 della legge delega 9 agosto 2023, n. 111, nonché con il decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110, volte al potenziamento del sistema nazionale della riscossione e all'efficientamento dei relativi servizi al cittadino mediante la sua razionalizzazione e semplificazione. In tale contesto, proseguirà il percorso sinergico di collaborazione tra i due Enti attraverso la definizione e realizzazione di iniziative comuni, finalizzate a perseguire una crescente uniformità operativa, in diversi ambiti di operatività (funzioni di supporto, canali di assistenza, comunicazione, acquisti e logistica, condivisione banche dati e metodologie operative, etc.).

Il costante impulso alla telematizzazione riguarda anche i servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare. I singoli cittadini possono accedere alla propria area riservata ed effettuare visure catastali e ispezioni ipotecarie concernenti i beni immobili dei quali risultino, anche in parte, intestatari catastali; possono, inoltre, accedere alle principali informazioni di natura catastale delle unità immobiliari riferite a soggetti terzi (attraverso una ricerca per codice fiscale).

Attraverso le modalità semplificate disponibili nel **Geoportale Cartografico Catastale**, è possibile inoltre per i cittadini ricercare e visualizzare dinamicamente contenuti della mappa catastale, aggiornata in tempo reale.

Sul sito dell’Agenzia, sono altresì disponibili servizi telematici fruibili, dal 2024, solo tramite area riservata, sia previo pagamento dei relativi tributi per effettuare visure catastali e ispezioni ipotecarie su tutta la banca dati informatizzata dell’Agenzia, sia gratuitamente per rilevare i dati censuari delle unità immobiliari. Inoltre, attraverso il servizio *Contact Center*, i cittadini possono segnalare telematicamente e gratuitamente incongruenze rilevate nei dati catastali richiedendone la correzione.

Sempre nell’ambito dei processi di aggiornamento del Catasto e della Cartografia, sono state adottate diverse misure di carattere generale, che riguardano tutte le strutture operative dell’Area Territorio, finalizzate a garantire una maggiore trasparenza dei processi nei confronti dell’utenza ed una generale semplificazione dei processi lavorativi. Sul punto, per l’aggiornamento del Catasto Fabbricati con procedura informatica *Docfa* (Documenti Catasto Fabbricati), dal 2022 è stata attivata una procedura di registrazione automatica delle dichiarazioni presentate dai professionisti abilitati; sin dal 2023 tale procedura ha interessato il 35% del totale dei documenti trasmessi.

Entro il 2025 si prevede altresì di portare a termine l’attività di migrazione su piattaforma *web* degli applicativi di aggiornamento del Catasto, semplificando, in questo modo, per cittadini e professionisti, le modalità dichiarative relative agli oggetti immobiliari e alle intestazioni catastali.

Per quanto concerne l’aggiornamento del censuario del Catasto Terreni e della Cartografia, nel corso del 2024 è stata rilasciata una nuova versione della **procedura Pregeo** (Pretrattamento atti geometrici) recante innovative funzionalità tese alla semplificazione e alla automazione dei controlli e delle procedure, con particolare riferimento al frazionamento degli Enti Urbani, nella logica della gestione integrata delle banche dati catastali. La nuova versione della procedura include, inoltre, funzionalità per la compilazione assistita e la dematerializzazione delle lettere d’incarico, integrate nell’atto *Pregeo* firmato digitalmente dal professionista e conservato a norma dall’Agenzia, nonché un innovativo modulo di gestione dei dati di rilievo satellitare. Tale versione costituisce l’ultimo atto del predetto *software* rilasciato come pacchetto *stand-alone*, in vista della prossima migrazione dell’applicativo in architettura *web*, su area riservata. Si stima che l’estensione in esercizio dell’applicativo *PregeoWeb* possa avvenire nel 2025, a seguito del completo sviluppo della procedura e di un adeguato periodo di sperimentazione, comunque già avviati.

Ad inizio gennaio 2024, l’Agenzia delle entrate, d’intesa con l’Istat e sentita l’ANCI, ha attivato il sito *internet* dell’**Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane** (ANNCSU), mediante il quale chiunque, in forma libera, può accedere ai servizi di interrogazione puntuale dei dati, mentre gli

utenti che accedono in modalità autenticata possono anche effettuare il *download* degli odonimi e dei numeri civici di un intero Comune. Nel corso del 2024 verranno estesi a tutte le Pubbliche Amministrazioni i servizi di consultazione dell'ANNCSU, tramite Piattaforma Digitale nazionale dati (PDND), già attivati per i Comuni nel 2023.

Infine, con riferimento ai servizi offerti nell'ambito della pubblicità immobiliare, in un'ottica di semplificazione, è stato attivato il nuovo servizio di accesso telematico alla documentazione cartacea concernente note, titoli, nonché pagine di repertorio utili alla preventiva ricerca. Tale servizio, avviato sperimentalmente nel 2022 è stato esteso per tutti gli uffici a partire da ottobre 2023 e consente all'utenza convenzionata, attraverso l'ordinario canale telematico, di limitare la necessità di accesso fisico agli uffici per visionare la documentazione altrimenti non disponibile in formato digitale. Nel 2024 è stata rilevata una sensibile estensione delle richieste pervenute utilizzando tale canale: circa il 65 % delle richieste di ispezioni su documenti cartacei sono pervenute utilizzando questo servizio.

#### 2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

Il valore pubblico è definito come l'impatto generato dalle politiche dell'ente sul livello di benessere complessivo e multidimensionale (economico, sociale, ambientale, sanitario, ecc.) di cittadini e imprese, ottenuto governando le performance in tale direzione, a partire dalla cura della salute organizzativa e delle risorse dell'ente.

La creazione di valore pubblico esterno dipende dal miglioramento delle performance che, a sua volta, dipende dal miglioramento della salute delle risorse dell'amministrazione: la creazione di valore pubblico interno è, dunque, il presupposto per la creazione di valore pubblico esterno.

In tale ottica, già da alcuni anni l'Agenzia ha iniziato un percorso di rendicontazione delle attività intraprese con la pubblicazione del Bilancio sociale che fornisce ai vari interlocutori informazioni utili sulle principali caratteristiche dell'organizzazione, delle attività e dei risultati in modo da misurarne l'impatto economico, sociale e ambientale<sup>13</sup>.

Partendo dal presupposto che il compito principale dell'Agenzia è il perseguimento del massimo livello di *compliance* fiscale, le tipologie di valore pubblico che essa può generare sono riscontrabili negli aspetti di carattere economico, in quanto le somme gestite e riscosse dall'Agenzia hanno la fondamentale finalità di finanziare tutti i servizi pubblici destinati dallo Stato ai cittadini attraverso il potenziamento e la costante erogazione dei servizi ad essi rivolti.

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

Al fine di generare e monitorare il valore pubblico prodotto l'Agenzia si orienta secondo due direttrici:

---

<sup>13</sup> Per maggiori dettagli sulla responsabilità ambientale dell'Agenzia si rimanda al capitolo 6 del [Bilancio Sociale](#).

- interna, perseguendo i paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità nelle scelte aziendali;
- esterna, valutando gli impatti sui portatori di interesse di riferimento.

L'Agenzia genererà valore pubblico solo quando sarà garantito l'equilibrio ottimale delle due dimensioni.

La creazione di valore pubblico da parte dell'Agenzia si basa, quindi, da un lato, sul perseguimento del benessere economico attraverso l'efficace ed efficiente perseguimento della propria missione istituzionale e, dall'altro, sulla limitazione al massimo dell'impatto ambientale derivante dal consumo delle risorse anche al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi che lo Stato ha ratificato negli accordi internazionali.

Sul fronte interno, l'Agenzia ha da anni sviluppato un modello di pianificazione e controllo basato sul governo di elementi chiave che in maniera sintetica monitorano l'andamento della gestione complessiva (ad esempio: il gettito spontaneo dei tributi (GST), il totale delle riscossioni, i costi sostenuti, la maggiore imposta accertata, ecc.). Al fine di individuare degli indicatori, questi elementi chiave vengono rapportati con altri elementi di input necessari per avviare e realizzare i processi produttivi.

La valutazione della dimensione interna permette di monitorare il grado di efficienza e di efficacia associato ai processi lavorativi che consentono l'ottenimento dell'*outcome* finale e il raggiungimento della missione. L'*outcome* finale ha come parametro principale il gettito spontaneo dei tributi (GST). Quest'ultimo aspetto si riflette direttamente sulla dimensione esterna dell'organizzazione in quanto ogni anno il gettito totale affluisce nelle casse dello Stato, assieme al riscosso da attività di controllo. Le entrate tributarie, quindi, rappresentano parte delle risorse necessarie a produrre beni e servizi collettivi e a sostenere lo sviluppo del paese.

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

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

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

L'impatto sulla dimensione esterna è condizionato anche dalle scelte che l'Italia ha recepito, nella propria programmazione economica, sociale e ambientale, ratificando gli obiettivi dell'Agenda

2030, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals*, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 "target" o traguardi.

L'Agenzia, nonostante operi in un settore a basso impatto ambientale, nel consumo di beni strumentali necessari al funzionamento dell'organizzazione, è costantemente impegnata nel monitoraggio e nella riduzione degli impatti associati alla propria attività, ciò al fine di contribuire alla tutela dell'ambiente.

In coerenza con gli obiettivi di sostenibilità definiti a livello internazionale ed europeo e recepiti dall'Italia attraverso specifici piani programmatici settoriali volti a realizzare la transizione verso un'economia circolare, l'Agenzia ha individuato le strategie a cui fare riferimento nel pianificare le iniziative che intende perseguire:

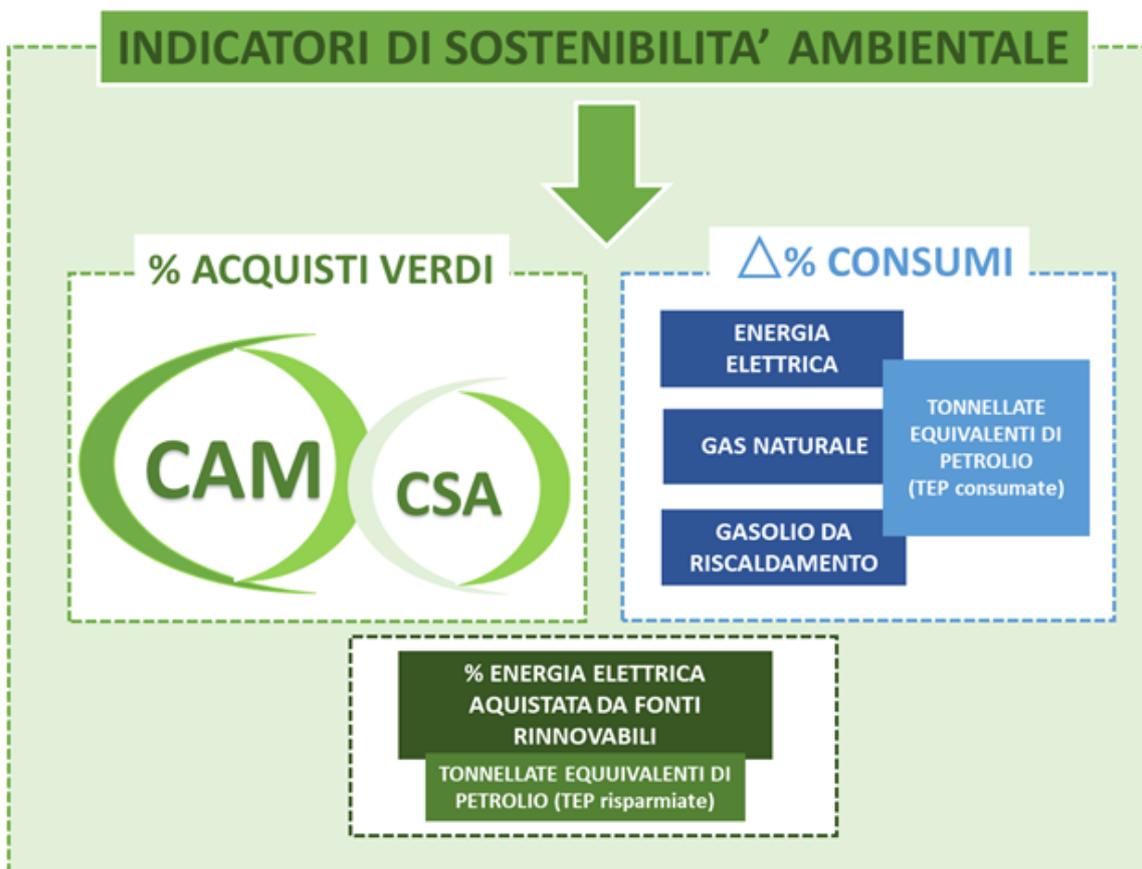
- **La Strategia Nazionale per l'Economia Circolare (SEC)**, che costituisce uno strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di neutralità climatica definendo le azioni e i target misurabili da qui al 2035. Tale strategia si focalizza: sull'acquisto dei materiali con l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) per gli acquisti verdi nella Pubblica Amministrazione, sull'adozione dell'analisi del ciclo di vita, sui criteri per la cessazione della qualifica di rifiuto (*end of waste*), sulla responsabilità estesa del produttore, sul ruolo del consumatore, sulla diffusione di pratiche di condivisione e di "*prodotto come servizio*";
- **Il Piano nazionale integrato per l'energia e il clima (PNIEC)**, revisionato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE), a fine giugno 2023, che ha tenuto conto della nuova situazione geopolitica in cui si è trovata l'Europa generata dal conflitto russo-ucraino causando ricadute sull'approvvigionamento del gas naturale nel Nord Europa e attraverso l'Ucraina, coinvolgendo quello che era il principale fornitore dell'Unione. Il documento definisce la politica energetica e climatica a lungo termine, che il nostro Paese ha inteso adottare per indirizzare lo scenario energetico verso un futuro più sostenibile, diminuendo la dipendenza dai combustibili fossili e accelerando lo sviluppo delle energie rinnovabili, l'efficienza energetica e la capacità di stoccare energia;
- **Il Programma Nazionale di Gestione dei Rifiuti (PNGR)**, strumento di indirizzo e supporto della pianificazione regionale della gestione dei rifiuti, volto a garantire, da un lato, la rispondenza dei criteri di pianificazione agli obiettivi della normativa comunitaria, in ottica di prevenzione del contenzioso e, dall'altro, la sostenibilità, l'efficienza, l'efficacia, ed economicità dei sistemi di gestione dei rifiuti in tutto il territorio nazionale, in coerenza con gli obiettivi di coesione territoriale.

L'Agenzia realizza concrete azioni atte a ridurre il fabbisogno di materie prime e servizi, a riutilizzare i beni acquisiti, ad avviare al riciclo ciò che non è più utilizzabile, al fine di contribuire ad assicurare l'effettiva transizione verso un'economia circolare.

Le principali aree d'intervento finalizzate a garantire una corretta ed efficace gestione ambientale riguardano:

- gli acquisti verdi e il *green public procurement*;
- la gestione dei consumi energetici;
- la gestione dei rifiuti e l'economia circolare;
- la promozione della mobilità sostenibile;
- la sensibilizzazione dei dipendenti al risparmio energetico, alla gestione dei rifiuti, alla mobilità sostenibile, all'uso più consapevole delle risorse e all'economia circolare, con attività di comunicazione e informazione sui rischi per l'ambiente e la salute, suggerendo la scelta di materiali, prodotti e servizi alternativi.

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



Infine, l’Agenzia, come altre Amministrazioni, ha adottato la modalità di lavoro agile. Tale azione consente, tra l’altro, una riduzione degli spostamenti casa-lavoro con una positiva riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> connesse all’utilizzo del veicolo a motore privato per il raggiungimento della sede di lavoro.

### Acquisti verdi e *Green Public Procurement* (GPP)

Gli **appalti pubblici verdi** (Green Public Procurement - GPP) rappresentano uno strumento strategico di politica ambientale, concepito per integrare criteri di sostenibilità nelle procedure di acquisto pubblico. Questo approccio promuove la diffusione di tecnologie innovative e prodotti a basso impatto ambientale lungo tutto il loro ciclo di vita, contribuendo a un uso più responsabile delle risorse naturali e alla riduzione delle emissioni di gas serra.

Il **Piano d’Azione Nazionale per la Sostenibilità Ambientale dei Consumi nel Settore della Pubblica Amministrazione 2023 (PAN GPP 2023)**, introdotto dal D.M. n. 193/2023, rappresenta lo strumento centrale per promuovere l’adozione degli appalti pubblici verdi in Italia. Il piano si allinea agli obiettivi dell’**Agenda 2030**, in particolare l’**Obiettivo 12: “Garantire modelli sostenibili di produzione e consumo”**, e alla **Strategia Nazionale per l’Economia Circolare**, oltre che ad altre politiche nazionali ed europee per la sostenibilità. Tra le sue novità, il PAN GPP 2023 incoraggia l’introduzione di requisiti prestazionali più stringenti e l’estensione dei criteri ambientali a categorie di appalto non ancora coperte dai CAM, ampliando così il perimetro d’azione per una maggiore sostenibilità.

Come stazione appaltante, l’Agenzia delle entrate recepisce quanto stabilito dall’art. 57, comma 2, del decreto legislativo n. 36/2023, integrando i CAM nei propri processi di gara. I CAM, definiti dal MASE, includono specifiche tecniche, criteri premianti e clausole contrattuali, mirati a garantire che le forniture, i servizi e i lavori rispettino standard elevati di sostenibilità ambientale.

Con il PIAO 2025-2027, l’Agenzia delle entrate dimostra non solo il rispetto degli obblighi normativi, ma anche un impegno concreto a promuovere un modello di Pubblica Amministrazione sostenibile e responsabile. Attraverso un approccio integrato basato su **strumenti operativi, percorsi formativi e report trasparenti**, l’Agenzia si propone di:



Rafforzare la capacità di applicare i CAM, attraverso eventuali linee guida operative e report di monitoraggio



Diffondere la cultura della sostenibilità



Garantire **accountability** elaborando report annuali che evidenziano i benefici ambientali e i progressi nell’applicazione degli appalti verdi

### Iniziative di promozione della mobilità sostenibile (*Mobility management*)

L’Agenzia, come previsto dal comma 4 dell’articolo 229 del decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, c.d. “Decreto Rilancio”, ha nominato un *Mobility manager* per ciascuna città nella quale è presente

almeno una sede con oltre 100 dipendenti ubicata in un capoluogo di Regione, in una città metropolitana, in un capoluogo di Provincia ovvero in un comune con popolazione superiore a 50.000 abitanti. Complessivamente, quindi, operano oggi 88 *Mobility manager* "locali", che lavorano in rete sotto il coordinamento del *Mobility manager* degli Uffici Centrali.

I *Mobility manager* predispongono i "Piani degli spostamenti casa-lavoro" (PSCL) del personale, con la finalità di ridurre l'uso del mezzo di trasporto privato individuale, indirizzandolo verso forme di trasporto collettivo e condiviso (*car sharing*, *car pooling* e trasporto pubblico), e di mobilità dolce (a piedi e con mezzi non motorizzati) o a ridotto impatto ambientale. Gli stessi portano avanti, inoltre, iniziative interne di sensibilizzazione e informazione alla mobilità sostenibile.

Attualmente le azioni di *mobility management* interessano oltre 100 sedi presenti in 91 città e oltre 22.000 dipendenti con riflessi sull'attività di diverse strutture interne all'Agenzia e su quelle esterne interessate alle politiche di mobilità cittadine, quali i *Mobility manager* d'area e i Comuni di riferimento. Gli impatti delle azioni di *mobility management* assumono quindi importanza non solo per i dipendenti ma anche per la collettività, perché riverberano i loro effetti sulla cittadinanza delle città ove operano i *mobility manager* (oltre 16 milioni di residenti).

L'obiettivo generale è ridurre l'inquinamento ambientale derivante dal traffico veicolare privato individuale, mentre i target specifici sono:

- incentivare l'uso del trasporto pubblico locale e la mobilità dolce e non inquinante;
- supportare il cambiamento nelle abitudini di spostamento verso l'utilizzo di mezzi ecologici;
- promuovere l'intermodalità per il raggiungimento del luogo di lavoro e favorire la condivisione del mezzo di trasporto.

In continuità con il triennio precedente, per il triennio 2025-2027, per ciascuno degli obiettivi di seguito indicati, l'Agenzia si impegna nelle seguenti azioni:



incentivare l'uso del trasporto pubblico locale e la mobilità dolce e non inquinante: saranno promossi accordi con le società di gestione del trasporto pubblico locale per ottenere sconti sugli abbonamenti dei dipendenti e diffuse informazioni sulle agevolazioni promosse da Governo ed Enti locali. Inoltre, per promuovere la mobilità dolce e l'uso della bicicletta, saranno installate nelle sedi rastrelliere per parcheggio sicuro delle bici e, dove possibile, realizzati spogliatoi con armadietti;



supportare il cambiamento nelle abitudini di spostamento verso l'utilizzo di mezzi ecologici: saranno realizzate dai *mobility manager* azioni di sensibilizzazione tramite articoli e altre iniziative pubblicate sulla intranet aziendale;



promuovere l'intermodalità per il raggiungimento del luogo di lavoro: saranno dedicati al tema articoli di informazione per la diffusione di tale modalità di spostamento, oggi resa più facile grazie ai servizi di *sharing* e dalle applicazioni mobili che informano sulle diverse modalità integrate di spostamento. Sarà promossa la realizzazione di convenzioni con l'obiettivo di ridurre il costo dei servizi di *sharing* e saranno diffuse le informazioni sulle applicazioni MAAS (*Mobility as a service*) ossia le applicazioni che facilitano l'utilizzo di più mezzi di trasporto e quindi l'intermodalità. La condivisione può essere attuata simultaneamente, ossia condividendo il mezzo nello stesso momento (*car-pooling*) ovvero in momenti diversi (*sharing*).

Nel triennio, inoltre, continuerà l'azione di rafforzamento della Rete dei *Mobility manager*, favorendo le occasioni di confronto e di collaborazione tra gli stessi, anche al fine di realizzare progetti comuni, proseguendo l'attività di formazione specifica e individuando e condividendo le buone pratiche.

### **Azioni di Energy Management**

Nel triennio 2025-2027 l'Agenzia proseguirà lo sviluppo di una politica di attenzione per il contenimento e l'uso razionale dell'energia. Tale politica verrà declinata con la modalità "step by step", avviata dall'anno 2024, implementata per conseguire gli obiettivi nell'ambito della specifica organizzazione e con criteri di efficienza ed efficacia in relazione alle risorse disponibili. Le attività programmate dovranno inserirsi, con le eventuali rettifiche necessarie, nell'ambito delle previsioni degli atti normativi nazionali, da adottarsi entro l'inizio del 2026, per il recepimento della Direttiva (UE) 2024/1275 sulla prestazione energetica nell'edilizia (EPBD – Energy Performance of Building Directive).

L'Agenzia avvierà la fase di acquisizione dei dati funzionali alla valutazione dello stato energetico del patrimonio immobiliare in uso utilizzando i report sviluppati per la raccolta dei dati tecnici e di consumo per le utenze di energia elettrica e gas naturale (vettori energetici che, sulla base dei consumi energetici relativi all'anno 2023, costituiscono oltre il 95% dei consumi totali). Saranno quindi sviluppati appositi indici di consumo che permetteranno di individuare ed attenzionare gli edifici che risulteranno essere più energivori. Per tali immobili si valuteranno attività finalizzate alla riduzione dei consumi e all'uso razionale dell'energia previa analisi e valutazione degli impianti/attrezzature di servizio presenti e relative condizioni operative.

Le iniziative programmate nel triennio di riferimento sono riassunte di seguito.

1. Nel corso del 2025 **individuazione e nomina dei responsabili locali** per la conservazione e l'uso razionale dell'energia. Tale attività è motivata dalla pluralità dei centri di consumo energetico e dalla relativa utilità rappresentata, in tal caso, dalla circolare del Mi.S.E. del 18 dicembre 2014. I predetti responsabili, nominati allo scopo di assicurare un più efficace presidio territoriale e un più efficiente monitoraggio sul piano delle attività, saranno individuati nel numero di uno per ciascuna Direzione Regionale e per le Direzioni Provinciali di Bolzano e Trento, coordinati dall'*energy manager* nominato a livello di Uffici Centrali.
2. Nell'annualità 2025 **classificazione degli immobili in uso sulla base del valore degli indici di consumo energetico**. L'analisi sarà svolta per ciascuna area territoriale di riferimento con il fine di individuare le strutture più energivore.
3. Nel triennio 2025-2027 **censimento puntuale** di impianti/attrezzature in esercizio presso gli immobili più energivori e in quelli di proprietà cui seguirà l'analisi delle possibili misure e degli interventi finalizzati al contenimento dei consumi. Su tali immobili, individuati per ciascuna area territoriale, saranno concentrate le attività di analisi sull'impiantistica, sulle attrezzature e sulle tecnologie presenti. Saranno quindi

individuati specifici ambiti nei quali proporre interventi (es. cambio tecnologia corpi illuminanti) o suggerire diverse modalità gestionali (es. attivazioni temporizzate e/o su presenza) orientate al risparmio energetico e all'uso razionale delle fonti energetiche. Sulla base delle risultanze potrà essere valutata l'implementazione simultanea di più interventi, realizzati su uno o più componenti, mediante la sostituzione o la nuova installazione di parti essenziali di essi e/o mediante il rinnovamento del layout impiantistico con eventuale adozione di sistemi di controllo. L'attività sarà condotta per il tramite dei responsabili locali per la conservazione e l'uso razionale dell'energia e con il supporto delle strutture tecniche di riferimento.

4. A partire dall'annualità 2026 **sviluppo dei programmi attuativi** per gli interventi e le iniziative proposte ed approvate per la conservazione e l'uso razionale dell'energia. L'attività dovrà essere svolta in conformità alle misure previste a livello nazionale per il recepimento della Direttiva (UE) 2024/1275 e con il sinergico coinvolgimento delle strutture tecniche e di approvvigionamento interne, delle proprietà e di eventuali interlocutori esterni.
5. Entro l'annualità 2026 **espletamento dei servizi** finalizzati ad acquisire le diagnosi energetiche per i fabbricati di proprietà dell'Agenzia secondo le UNI CEI EN 16247 così come eventualmente modificate/sostituite in conseguenza del recepimento italiano della Direttiva (UE) 2024/1275. Dalle risultanze potranno essere determinate le lavorazioni edilizie e impiantistiche finalizzate al miglioramento dell'efficienza energetica conformemente alle previsioni normative di recepimento della predetta Direttiva.
6. Diffusione ai lavoratori e alle lavoratrici di **buone pratiche e prassi** in materia di contenimento dei consumi energetici. Una periodica riproposizione al personale delle buone pratiche e consuetudini per la conservazione e l'uso razionale dell'energia è infatti una delle azioni basilari per efficientare l'uso delle fonti energetiche a parità di beneficio finale. In tal senso si implementeranno idonee campagne informative anche mediante la creazione di una più visibile sezione della intranet aziendale.

### Gestione dei rifiuti ed economia circolare

Gli obiettivi globali ed europei fissati per il 2030 e il 2050 nell'ambito delle politiche per l'economia circolare (gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile**, l'**Accordo di Parigi**, e l'**European Green Deal**) mirano a una progressiva e completa **decarbonizzazione del sistema economico** ("Net-Zero") e al consolidamento di modelli di economia circolare<sup>14</sup>. L'attuale contesto internazionale, segnato dalla crisi energetica e dalla guerra in Ucraina, ha evidenziato l'urgenza di accelerare la transizione verso tale modello.

Per sostenere questa transizione, l'Italia ha adottato due documenti strategici:

---

<sup>14</sup> L'economia circolare rappresenta un modello di produzione e consumo basato sull'uso efficiente delle risorse, sulla minimizzazione degli scarti e sulla prevenzione dei rifiuti grazie a pratiche come l'eco-progettazione, la riparabilità, il riutilizzo, e il riciclo. L'obiettivo è creare nuove catene di approvvigionamento basate su materie prime seconde, riducendo la dipendenza da materie prime vergini e migliorando la resilienza economica ed ambientale.

- **La Strategia nazionale per l'economia circolare (SEC)<sup>15</sup>;**
- **Il Programma Nazionale per la Gestione dei Rifiuti" (PNGR)<sup>16</sup>.**

Inoltre, con il recente decreto-legge n. 153/2024 il MASE, al fine di promuovere una gestione dei rifiuti più sostenibile ed efficiente attraverso l'adozione di pratiche innovative e il rafforzamento delle competenze, con particolare attenzione alla tracciabilità, al riciclo e alla riduzione dei rifiuti, prevede diverse azioni che impattano sulle attività degli uffici pubblici:

- **Monitoraggio delle attività di riciclo:** obbligo di implementare sistemi digitali per tracciare i flussi di rifiuti e verificare il rispetto degli standard ambientali;
- **Formazione e aggiornamento:** richiesta di organizzare percorsi formativi per migliorare le competenze del personale in ambito normativo e di economia circolare;
- **Promozione di pratiche sostenibili:** avvio di progetti per incentivare il riutilizzo dei materiali e ridurre i rifiuti, anche in collaborazione con imprese e associazioni.

#### *Obiettivi e iniziative per il triennio 2025-2027*

Per il triennio 2025-2027, l'Agenzia delle entrate si impegna a sviluppare un piano volto a rafforzare le competenze interne e allineare le proprie attività agli standard di sostenibilità e economia circolare, con l'obiettivo di diventare un esempio virtuoso tra le amministrazioni pubbliche.

La tabella che segue fornisce un quadro dettagliato delle iniziative previste.

---

<sup>15</sup> La Strategia nazionale per l'economia circolare stabilisce azioni, obiettivi e strumenti amministrativi e fiscali per promuovere l'adozione dell'economia circolare.

<sup>16</sup> Il PNGR approvato nel 2022, punta a colmare il gap impiantistico, ad aumentare raccolta differenziata e riciclaggio, e a sostenere l'uso di materie prime seconde.



Scheda iniziative PIAO 2025-2027 - GESTIONE RIFIUTI ED ECONOMIA CIRCOLARE

AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2025	2026	2027
1 Promuovere comportamenti virtuosi in tema di rifiuti ed economia circolare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promuovere la sostenibilità e la sensibilizzazione dei dipendenti su temi legati alla gestione dei rifiuti e alla riduzione degli sprechi;</li> <li>- informare e coinvolgere i dipendenti tramite contenuti specifici aderendo a campagne tematiche;</li> <li>- coinvolgere attivamente i dipendenti nel proporre idee;</li> <li>- promuovere la consapevolezza ambientale attraverso la partecipazione attiva agli eventi sulla gestione dei rifiuti;</li> </ul>	DC Settore Logistica; Ufficio Comunicazione istituzionale DR/DP Ufficio Risorse Materiali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° Articoli pubblicati sulla intranet aziendale;</li> <li>- N° opuscoli/guide/video diffusi sui canali di comunicazione;</li> <li>- Realizzazione "Bacheca dei suggerimenti verdi";</li> <li>- Questionario;</li> <li>- N° Eventi dedicati a cui aderisce l'Agenzia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- invio tramite email e pubblicazioni sui canali di comunicazione (intranet, Internet, FiscoOggi) articoli, brevi guide/opuscoli o guide, video educativi, contenenti consigli pratici e informazioni sull'importanza della raccolta differenziata e delle pratiche circolari;</li> <li>- dedicare periodi specifici (es. il mese di novembre in occasione della SERR) a temi come la riduzione degli sprechi, il riciclo creativo o il riuso di materiali;</li> <li>- creazione di una bacheca fisica o digitale c.d. "Bacheca dei suggerimenti verdi" per raccogliere idee e proposte dai dipendenti su come migliorare la gestione dei rifiuti;</li> <li>- realizzazione di un questionario per valutare il livello di consapevolezza del personale sulle tematiche legate alla sostenibilità e alla gestione dei rifiuti;</li> <li>- Ricerca e selezione di eventi significativi legati alla gestione dei rifiuti (oltre alla SERR) a livello locale, nazionale o internazionali, all'estimato della campagna di sensibilizzazione e coinvolgimento dei dipendenti a partecipare all'evento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- invio tramite email e pubblicazione sui canali di comunicazione (intranet, Internet, FiscoOggi) articoli, brevi guide/opuscoli o guide, video educativi, contenenti consigli pratici e informazioni sull'importanza della raccolta differenziata e delle pratiche circolari;</li> <li>- dedicare periodi specifici (es. il mese di novembre in occasione della SERR) a temi come la riduzione degli sprechi, il riciclo creativo o il riuso di materiali;</li> <li>- comunicazione visiva nei luoghi di lavoro: affissione di poster o infografiche nei pressi dei contenitori, che spieghino cosa è riciclabile e cosa no, adesivi o display digitali che incoraggino comportamenti virtuosi;</li> <li>- Partecipazione dell'agenzia ad eventi significativi legati alla gestione dei rifiuti (oltre alla SERR) a livello locale, nazionale o internazionali, all'estimato della campagna di sensibilizzazione e coinvolgimento dei dipendenti a partecipare all'evento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- invio tramite email e pubblicazione sui canali di comunicazione (intranet, Internet, FiscoOggi) articoli, brevi guide/opuscoli o guide, video educativi, contenenti consigli pratici e informazioni sull'importanza della raccolta differenziata e delle pratiche circolari;</li> <li>- dedicare periodi specifici (es. il mese di novembre in occasione della SERR) a temi come la riduzione degli sprechi, il riciclo creativo o il riuso di materiali;</li> <li>- comunicazione visiva nei luoghi di lavoro: affissione di poster o infografiche nei pressi dei contenitori, che spieghino cosa è riciclabile e cosa no, adesivi o display digitali che incoraggino comportamenti virtuosi;</li> <li>- Partecipazione dell'agenzia ad eventi significativi legati alla gestione dei rifiuti (oltre alla SERR) a livello locale, nazionale o internazionali, all'estimato della campagna di sensibilizzazione e coinvolgimento dei dipendenti a partecipare all'evento.</li> </ul>
2 Diffusione delle best practices tra Direzioni Regionali e Provinciali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catalogazione e condivisione di progetti virtuosi di gestione dei rifiuti;</li> <li>- Organizzazione di incontri per favorire lo scambio di esperienze tra diverse aree territoriali.</li> </ul>	DC Settore Logistica; Referenti gestione amministrativa dei rifiuti locali;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° di best practices individuate;</li> <li>- N° di best practices replicate;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di un database centralizzato attraverso la raccolta d'informazioni su progetti esistenti (descrizione, obiettivi, risultati, costi, benefici);</li> <li>- monitoraggio annuale e pubblicazione dei progetti catalogati sul Bilancio Sociale e sulla intranet aziendale;</li> <li>- Implementazione della sezione dedicata ai progetti più efficaci o innovativi, definendoli come "modelli replicabili".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di un database centralizzato attraverso la raccolta d'informazioni su progetti esistenti (descrizione, obiettivi, risultati, costi, benefici);</li> <li>- Aggiornare i referenti GAR sui nuovi progetti catalogati;</li> <li>- monitoraggio annuale e pubblicazione dei progetti catalogati sul Bilancio Sociale e sulla intranet aziendale;</li> <li>- promozione delle migliori pratiche individuate;</li> <li>- aggiornamento della sezione dedicata ai progetti più efficaci o innovativi, definendoli come "modelli replicabili".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aggiornare i referenti GAR sui nuovi progetti catalogati;</li> <li>- monitoraggio annuale e pubblicazione dei progetti catalogati sul Bilancio Sociale e sulla intranet aziendale;</li> <li>- promozione delle migliori pratiche;</li> <li>- aggiornamento della sezione dedicata ai progetti più efficaci o innovativi, definendoli come "modelli replicabili".</li> <li>- preparazione di infografiche o video esplicativi per rendere i progetti comprensibili a tutti.</li> </ul>
3 Monitoraggio centralizzato sulla gestione amministrativa dei rifiuti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistenza ai referenti locali su RENTRI, MUD, TARI e Agevolazioni ambientali;</li> <li>- Avvio della piattaforma RENTRI per la gestione delle pratiche, con funzioni di assistenza e semplificazione amministrativa;</li> <li>- Potenziamento della collaborazione per la rete RENTRI che consenta di favorire l'accesso ai dati utili per monitorare la gestione amministrativa dei rifiuti a livello nazionale;</li> <li>- Percorso di Formazione per la Gestione Amministrativa dei Rifiuti in Agenzia</li> <li>- Monitorare la quantità di rifiuti differenziati per valutare la capacità dell'organizzazione di effettuare una corretta separazione dei rifiuti;</li> <li>- Analizzare il riciclo dei rifiuti per tracciare l'effettivo avvio al riciclo dei materiali raccolti e identificare margini di miglioramento;</li> <li>- Misurare la riduzione dei rifiuti per dipendente per valutare l'efficacia di azioni mirate alla riduzione della produzione di rifiuti individuali;</li> <li>- Divulgazione dei risultati sull'andamento della gestione dei rifiuti.</li> </ul>	DC Settore Logistica; DR/DP Ufficio Risorse Materiali; Ufficio Comunicazione istituzionale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicatore 1: Rifiuti differenziati / Totale rifiuti prodotti;</li> <li>- Indicatore 2: Rifiuti avviati al riciclo (Rifiuti riciclati / Totale rifiuti raccolti);</li> <li>- Indicatore 3: Riduzione della produzione di rifiuti per dipendente (Quantità rifiuti prodotti / Numero di dipendenti);</li> <li>- Reportistica sulle cessioni a titolo gratuito di beni informatici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dashboard di monitoraggio a livello centrale, con raccolta dei dati utili al calcolo degli indicatori di performance per misurare l'andamento della gestione dei rifiuti;</li> <li>- Analisi delle criticità riscontrate e sulla base del Report dei progressi raggiunti e valutazione delle soluzioni da adottare;</li> <li>- analisi e pubblicazione di un report annuale sull'andamento della gestione dei rifiuti in Agenzia sul Bilancio Sociale e sui canali di comunicazione (Intranet aziendale, FiscoOggi);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dashboard di monitoraggio a livello centrale, con raccolta dei dati utili al calcolo degli indicatori di performance per misurare l'andamento della gestione dei rifiuti;</li> <li>- Analisi delle criticità riscontrate e sulla base del Report dei progressi raggiunti e valutazione delle soluzioni da adottare;</li> <li>- analisi e pubblicazione di un report annuale sull'andamento della gestione dei rifiuti in Agenzia sul Bilancio Sociale e sui canali di comunicazione (Intranet aziendale, FiscoOggi);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dashboard di monitoraggio a livello centrale, con raccolta dei dati utili al calcolo degli indicatori di performance per misurare l'andamento della gestione dei rifiuti;</li> <li>- Analisi delle criticità riscontrate e sulla base del Report dei progressi raggiunti e valutazione delle soluzioni da adottare;</li> <li>- analisi e pubblicazione di un report annuale sull'andamento della gestione dei rifiuti in Agenzia sul Bilancio Sociale e sui canali di comunicazione (Intranet aziendale, FiscoOggi);</li> </ul>
4 Formazione specifica per il personale tecnico e amministrativo sul nuovo quadro normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- migliorare la gestione dei procedimenti autorizzativi e le competenze sui temi dell'economia circolare;</li> <li>- approfondire la normativa sulla gestione amministrativa dei rifiuti e le procedure obbligatorie;</li> <li>- garantire la corretta compilazione e presentazione del MUD (Modello Unico di Dichiarazione Ambientale);</li> <li>- informare sulle opportunità di agevolazioni ambientali legate alla tariffa rifiuti;</li> <li>- supportare la rete dei referenti GAR per richieste di assistenza su RENTRI o altre problematiche (assistenza continua da remoto);</li> </ul>	DC Settore Logistica; DR/DP Ufficio Risorse Materiali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° percorsi formativi erogati;</li> <li>- N° persone formate;</li> <li>- Revisione e pubblicazione della scheda MIP sulla Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessioni formative su:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formazione sull'Applicativo RENTRI;</li> <li>2. Gestione Amministrativa dei Rifiuti (Normativa di riferimento: D.Lgs. 152/2006 e aggiornamenti, Ruolo e responsabilità dei referenti locali, importanza della tracciabilità e del rispetto delle procedure;</li> <li>3. Compilazione e Presentazione del MUD;</li> <li>4. Agevolazioni Ambientali e Tariffa Rifiuti; (per tutti i temi webinar registrati accessibili dai referenti GAR in qualsiasi momento per ripassare i contenuti);</li> </ol> </li> <li>- Revisione della scheda MIP C.d.10 "Gestione amministrativa rifiuti", per adeguarla alle evoluzioni normative e al nuovo strumento digitale (RENTRI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessioni di aggiornamento formativo per i referenti GAR;</li> <li>- Aggiornamento continuo della Scheda MIP per la gestione amministrativa dei rifiuti, aggiornata in conformità alle normative che verranno introdotte nei prossimi anni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessioni di aggiornamento formativo per i referenti GAR;</li> <li>- Aggiornamento continuo della Scheda MIP per la gestione amministrativa dei rifiuti, aggiornata in conformità alle normative che verranno introdotte nei prossimi anni</li> </ul>

**Veicoli in uso all'Agenzia**

L'uso dei veicoli di servizio nelle pubbliche amministrazioni è stato nel corso degli anni oggetto di numerose disposizioni di legge dirette a regolamentarne il corretto utilizzo e a perseguire il raggiungimento degli obiettivi di risparmio e razionalizzazione della spesa per il loro esercizio e ad

assolvere ai prescritti obblighi di trasparenza dell'azione amministrativa. In particolare, alle Agenzie fiscali si applica il comma 21-sexies dell'articolo 6 del decreto legge 78/2010 recante "*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*" che ha consentito di:

- assolvere agli obblighi in materia di contenimento della spesa dell'apparato amministrativo effettuando un riversamento a favore dell'entrata del bilancio dello Stato pari all'1 per cento delle dotazioni previste sui capitoli relativi ai costi di funzionamento stabilite con la Legge 23 dicembre 2009, n. 192 (legge finanziaria per il 2010);
- derogare ai limiti di spesa, nonché al numero massimo dei veicoli spettanti a ciascuna Pubblica Amministrazione.

Il comma 537 della legge 30 dicembre 2023, n. 213 (legge di bilancio per l'anno 2024) ha esteso fino al 2026 l'efficacia delle disposizioni di cui al suddetto art. 6, comma 21-sexies, del D.L. 78/2010.

Ad oggi il parco dei veicoli in dotazione all'Agenzia è pari a 23 unità: una per ogni Direzione regionale (ad esclusione della Direzione Provinciale di Trento e della Direzione Provinciale di Bolzano) per complessive 19 unità e 4 alle Direzioni Centrali. Sono presenti anche 6 veicoli commerciali assegnati alle Direzioni Regionali.

Tutti i suddetti veicoli sono stati contrattualizzati a noleggio aderendo alle Convenzioni Consip con contratti di durata quadriennale. L'acquisizione di veicoli in noleggio per le strutture periferiche avviene per mezzo di ordini di acquisto (OdA) attraverso gli accordi quadro per un periodo massimo di quattro anni stipulati da Consip S.p.A. cui l'Agenzia delle entrate è obbligata a aderire (art. 1, comma 449, l. 296/2006; art. 1, comma 583, l. 160/2019). Le autovetture, tutte ad "*uso non esclusivo*" di determinati soggetti potendo essere utilizzate per le esigenze di servizio di tutto il personale, hanno una cilindrata media non superiore ai 1.600 centimetri cubici.

Nel corso degli anni, in conformità alle disposizioni di legge, è stata attuata una significativa e progressiva riduzione del parco auto volta a razionalizzare il numero dei veicoli disponibili e il loro utilizzo fino ad arrivare, nel 2023, a un parco auto costituito da 23 veicoli.

L'art. 4 del DPCM 25 settembre 2014 ha previsto che le amministrazioni pubbliche incluse nell'elenco ISTAT di cui all' art. 1 comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196 comunichino annualmente al Dipartimento della Funzione pubblica della presidenza del Consiglio dei ministri e pubblichino sui propri siti istituzionali i dati relativi alle autovetture di servizio a qualunque titolo utilizzate. L'Agenzia ha costantemente aggiornato sulla piattaforma <https://www.censimentoautopa.gov.it/> i dati relativi ai propri veicoli e pubblicato ogni anno sul proprio sito istituzionale, in [Amministrazione trasparente/Autovetture in dotazione](#), l'elenco delle autovetture di servizio.

Anche le spese di esercizio dei veicoli in uso sono oggetto di costante monitoraggio da parte dell'Agenzia; ogni quadrimestre, infatti, viene richiesto alle Direzioni Regionali di fornire i dati sulla spesa sostenuta per il noleggio, il carburante, la tassa di proprietà e i chilometri percorsi.

## 2.2 PERFORMANCE

### 2.2.1 PREMESSA

L'attuale contesto di profondo e rapido cambiamento, connotato da diverse tensioni sia nei mercati dei prodotti energetici sia di natura commerciale, nonché da conflitti armati, si riflette inevitabilmente sul futuro scenario macroeconomico per il quale si prevede il permanere di una condizione di instabilità. A queste premesse va aggiunto un rallentamento della crescita economica europea che rende necessario assicurare una certa stabilità economica e un adeguato sostegno alla crescita del Paese.

Il Governo intende accelerare l'attuazione della riforma fiscale e agire per potenziare l'adempimento collaborativo, rendere strutturali gli obiettivi di rimodulazione delle aliquote IRPEF e gli effetti del cuneo fiscale, nonché provvedere al riordino delle spese fiscali in un orizzonte pluriennale.

Per conseguire una riduzione strutturale dell'evasione fiscale si continuerà, da un lato, ad adottare un approccio più collaborativo con i contribuenti, che promuova la semplificazione degli adempimenti, aumenti la *compliance* volontaria e ne riduca i costi e, dall'altro, all'introduzione di strategie di controllo ancora più efficaci e sanzioni tempestive. Le misure di efficientamento proseguiranno lungo tre direttrici prioritarie:

- 1) prosecuzione del processo di attuazione della legge di delega di riforma fiscale;
- 2) promozione dell'adempimento spontaneo, al fine di aumentare il gettito derivante da attività di prevenzione e contrasto;
- 3) completamento della riforma di efficientamento del sistema della riscossione.

Saranno ulteriormente potenziati gli strumenti di promozione dell'adempimento volontario a costi ridotti, puntando prioritariamente sulla semplificazione dei rapporti con i contribuenti, sull'ampliamento dei servizi erogati e su una loro semplificata modalità di fruizione. Il contribuente sarà al centro del sistema attorno al quale ruotano i servizi e, in tale ottica, un ruolo rilevante è attribuito alla dichiarazione precompilata, inclusa la precompilata IVA, che consentirà un significativo risparmio in termini di costi amministrativi e di adempimento, riducendo anche la possibilità di errori da parte dei contribuenti nel momento dichiarativo.

La medesima logica è alla base del rinnovato impegno per la tempestiva lavorazione dei rimborsi (in particolare di quelli IVA) richiesti dai contribuenti, di cui potranno beneficiare tutti e, soprattutto, le imprese che, a seguito dell'accresciuta liquidità da questi proveniente, vedranno ridotti i propri vincoli finanziari.

Particolare attenzione verrà riservata alla promozione dei diversi strumenti di dialogo preventivo con i contribuenti messi a disposizione dalle norme al fine di minimizzare i rischi interpretativi capaci di incidere negativamente sulle decisioni di *business*; tra essi rilevano le varie tipologie di interpello e, in particolare, l'interpello sui nuovi investimenti, dedicato agli investitori anche esteri e oggetto di specifiche misurazioni. Si promuoveranno gli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale, quale strumento che consenta di garantire, nell'ambito di operazioni transnazionali complesse, trasparenza e certezza nei rapporti tra amministrazione e imprese.

Continuerà ad essere adottato il nuovo paradigma dei controlli, con il ribaltamento nella tempistica della verifica ora effettuata prevalentemente *ex ante* rispetto al passato, quando si svolgeva per lo più *ex post*. Sarà incoraggiato, infatti, il ricorso a strumenti di accordo preventivo con i contribuenti per incrementare la certezza e trasparenza nei rapporti tra amministrazione e contribuenti. In tale direzione si muovono l'introduzione del concordato preventivo biennale per i contribuenti esercenti attività d'impresa, arti o professioni e il potenziamento del regime di adempimento collaborativo per i soggetti di maggiori dimensioni.

Per incrementare il gettito derivante dall'attività di prevenzione e contrasto sarà potenziato il sistema informativo della fiscalità e l'interoperabilità delle banche dati, implementando ulteriormente gli strumenti di analisi del rischio di evasione e di frode, sfruttando appieno le nuove tecnologie e gli strumenti sempre più avanzati a disposizione, con l'acquisizione di informazioni rilevanti per effettuare controlli più mirati, riducendone l'invasività e i casi di "falsi positivi".

La lotta all'evasione proseguirà anche sul piano internazionale e i controlli saranno sempre più efficaci e orientati verso i fenomeni più insidiosi, quali i casi di evasione totale, le frodi IVA (soprattutto attuate attraverso piattaforme digitali) e le forme più aggressive di evasione fiscale internazionale. L'attività di controllo sarà rivolta prioritariamente ai contribuenti ad elevata pericolosità fiscale e verso coloro che realizzano schemi frodatori per sottrarsi agli obblighi fiscali ovvero per percepire rimborsi o contributi a fondo perduto e aiuti non spettanti.

Il completamento del processo di transizione digitale sarà strategico e trasversale rispetto alle già menzionate linee di azione. La digitalizzazione dei processi recherà beneficio sia ai soggetti direttamente coinvolti (cittadini e imprese) che all'amministrazione. Si rafforzeranno le misure per la digitalizzazione e dematerializzazione del procedimento di controllo e accertamento, promuovendo forme di interlocuzione a distanza, con un recupero di efficienza del processo, per la riduzione dei costi di gestione delle attività a più basso valore aggiunto e un miglioramento del confronto tra i contribuenti, gli intermediari e l'amministrazione, con positivi riflessi in termini di sostenibilità degli obblighi tributari e di riduzione del contenzioso.

Sul piano degli assetti organizzativi e operativi saranno introdotte misure per potenziare il capitale umano al fine di aumentarne la produttività e, di conseguenza, migliorare la qualità e la quantità dei servizi forniti. Gli interventi puntano sia a una maggiore valorizzazione del merito, tramite un processo di reclutamento mirato, rivolto ai giovani e con percorsi di carriera allineati con la retribuzione e la valutazione della *performance*, sia alla formazione continua dei dipendenti, con interventi diretti a fornire le competenze settoriali e trasversali per la transizione digitale, ecologica e amministrativa. Saranno rafforzate le iniziative per la realizzazione degli investimenti ICT e immobiliari e il contenimento delle spese di funzionamento. Migliorerà l'efficienza organizzativa attraverso l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini e il ricorso al telelavoro e al lavoro agile.

Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2025-2027 è stato elaborato tenendo conto degli indirizzi dell'Autorità politica per fornire, in relazione ai propri ambiti di attività, il proprio apporto prioritariamente per:

- il miglioramento della qualità dei servizi resi ai contribuenti;
- il miglioramento della propensione all'adempimento degli obblighi fiscali da parte dei

contribuenti e della prevenzione degli inadempimenti tributari;

- il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale;
- la valorizzazione delle risorse umane e l'efficientamento delle risorse patrimoniali e intangibili.

Il Piano 2025 prevede l'individuazione di quattro aree strategiche che descrivono gli ambiti di attività dell'Agenzia e individuano le priorità politiche sopra delineate. All'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e i relativi indicatori strategici e istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Sono anche presenti alcuni indicatori di valore pubblico, volti a monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

Il recupero di gettito fiscale da attività di prevenzione e da una più efficace attività di controllo sarà conseguito, da un lato, con l'ampliamento dei servizi erogati per favorire la semplificazione dei rapporti con i contribuenti e la promozione della *tax compliance* e, dall'altro, con il miglioramento dell'analisi del rischio e il potenziamento del sistema informativo della fiscalità e dell'interoperabilità tra le banche dati disponibili.

\* \* \* \* \*

Di seguito sono elencati, per ciascuna area strategica, gli obiettivi con i relativi indicatori strategici, istituzionali e di valore pubblico.

## 2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO

Nell'area strategica "Servizi- Compliance volontaria dei contribuenti e riduzione dei costi di adempimento" sono comprese le attività che l'Agenzia svolge quale erogatrice dei servizi alla generalità degli utenti, siano essi privati cittadini, professionisti, imprese o loro intermediari.

In questo ambito l'Agenzia attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

### 1. Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole.

Gli sforzi maturati in relazione a tale obiettivo saranno rendicontati mediante due **indicatori strategici**: *"Percentuale di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia"*, il cui target misurerà l'impegno profuso nello sviluppo di ulteriori servizi online e il miglioramento di quelli già fruibili nell'area riservata del sito internet dell'Agenzia, e *"Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente"*. Nell'ottica di favorire la riduzione dei costi di adempimento e degli errori nel momento dichiarativo, sarà consolidato – come metodo ordinario per la dichiarazione dei redditi – l'utilizzo della dichiarazione precompilata; in particolare, sarà ulteriormente implementata la modalità semplificata per la presentazione della dichiarazione precompilata, che permette ai contribuenti, tramite un percorso guidato, di confermare o modificare direttamente i dati proposti dall'Agenzia e che, nel contempo, vengono riportati automaticamente negli appositi campi della dichiarazione dei redditi. Sarà altresì esteso il set informativo della dichiarazione dei redditi precompilata, rendendo fruibili ulteriori informazioni già disponibili nelle banche dati della fiscalità e acquisendo nuovi dati da soggetti terzi, in modo da semplificare e velocizzare l'adempimento dichiarativo. Su tale scia l'obiettivo prevede due **indicatori istituzionali**: *"Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari"* e *"Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati"*. Ad essi si aggiungono l'indicatore istituzionale *"Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti"*, che misura il potenziamento dei sistemi per programmare le richieste di servizi da erogarsi necessariamente in presenza tramite l'utilizzo del servizio di prenotazione appuntamenti, garantendo comunque l'accessibilità in ufficio nei casi urgenti e *"Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti, per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi"*, il quale evidenzia l'impegno profuso nel presidiare l'attività di interpretazione delle norme tributarie, mediante l'emanazione di circolari e risoluzioni.

### 2. Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti.

L'Agenzia, tenuto anche conto della necessità di restituire liquidità al sistema economico e degli impegni in tema di riduzione dei tempi dei rimborsi IVA assunti con il Piano Strutturale di Bilancio (PSB), si impegna con questo specifico obiettivo ad accelerare il pagamento dei rimborsi ai contribuenti. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo

sono: *“Percentuale di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino”*, *“Percentuale di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino”* e *“Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)”*.

Ad essi si aggiungono gli **indicatori istituzionali** *“Percentuale di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino”*, la cui erogazione potrà essere accelerata grazie anche alla tempestiva attività di liquidazione delle dichiarazioni, e *“Percentuale di rimborsi Imposte Indirette diverse dall’IVA lavorati/magazzino”*.

### **3. Ottimizzare i servizi catastali e migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare.**

Il grado di conseguimento dell’obiettivo è misurato dagli **indicatori strategici** *“Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare”* e *“Tasso di recupero delle vulture automatiche non registrate”*. In questo ambito proseguiranno le azioni di ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie e lo sviluppo dei relativi servizi (ad esempio, l’estensione del canale telematico alle formalità di pubblicità immobiliare che, a loro volta, possono generare ulteriori benefici in termini di aggiornamenti automatici delle titolarità catastali). Al fine di rendere le informazioni relative al patrimonio immobiliare sempre più corrette e veritiere sono previsti, inoltre, tre **indicatori istituzionali**: *“Congruenza geometrica tra mappe contigue”*, *“Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica”* e *“Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto”*. Le azioni realizzate in tale ambito, unitamente alla realizzazione dell’Anagrafe dei Titolari, consentiranno una sempre maggiore fruibilità delle banche dati immobiliari sia per scopi tributari sia per attività di supporto agli enti territoriali, di gestione delle emergenze e salvaguardia del patrimonio immobiliare.

L’impatto sociale dell’azione svolta dall’Agenzia viene rilevato attraverso gli indicatori di **valore pubblico**. Un primo indicatore in tal senso è *“Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31 dicembre dell’esercizio precedente”*. Esso mira a promuovere l’incremento dell’utilizzo del canale digitale e degli strumenti di assistenza da remoto, quali il canale telefonico e il sistema di videochiamata che, in particolare, evolverà verso un vero e proprio *“sportello digitale”*, che permetta di seguire l’utente passo dopo passo e di guidarlo fino alla conclusione dell’adempimento o fruizione del servizio, fornendogli la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration*, con ulteriori funzionalità integrate di scambio documentale, chat e, a regime, di sottoscrizione digitale da parte del contribuente in possesso di una identità digitale di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica. Infine, con specifico riferimento all’ambito immobiliare, attraverso la modernizzazione degli strumenti di mappatura degli immobili e il presidio della qualità e della completezza delle banche dati catastali, anche dal punto di vista degli indirizzi per una piena interoperabilità con i sistemi informativi di altri enti, l’Agenzia rendiconta il suo operato con gli indicatori *“Numero di richieste ai servizi di interoperabilità concernenti il patrimonio immobiliare”* e *“Barometro della qualità dei servizi catastali e ipotecari”*.

\* \* \* \* \*

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica "Servizi - *Compliance* volontaria dei contribuenti e riduzione dei costi di adempimento", con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

ASI 1: SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mg): 19.547	€/mln: 1.235	
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2025	2026	2027	
<b>OBIETTIVO 1</b> Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	88%	89%	89%
		Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente	5 milioni	5,1 milioni	5,1 milioni
	ISTITUZIONALI	Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	90%	90%	90%
		Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari	21 mln	21 mln	21 mln
		Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Compreso tra 87% e 90%	Compreso tra 87% e 90%	Compreso tra 87% e 90%
		Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti, per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi	95%	95%	95%

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 2 Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	STRATEGICI	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	94%	94%	94%
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	95%	95%	95%
		Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	70 gg	70 gg	67 gg
	ISTITUZIONALI	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	94%	94%	94%
		% di rimborsi Imposte Indirette diverse dall'IVA lavorati/magazzino	89%	90%	90%
OBIETTIVO 3 - Ottimizzare i servizi catastali e migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare	STRATEGICI	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	75%	77,50%	80%
		Tasso di recupero vulture automatiche non registrate	77%	78%	80%
	ISTITUZIONALI	Congruenza geometrica tra mappe contigue	54%	60%	66%
		Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	60%	70%	80%
		Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto	63%	65%	67%

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2025	2026	2027
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31 dicembre dell'esercizio precedente	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
	Numero di richieste ai servizi di interoperabilità concernenti il patrimonio immobiliare	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
	Barometro della qualità dei servizi catastali e ipotecari	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

### 2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE – ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI

Nell'area strategica "Prevenzione- Adempimento collaborativo e prevenzione degli inadempimenti" sono ricomprese tutte le attività finalizzate a promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche). In particolare, l'Agenzia realizzerà azioni volte a perseguire i seguenti obiettivi:

#### 4. Promuovere il dialogo collaborativo con i contribuenti e favorire la certezza del diritto.

Con questo obiettivo l'Agenzia si propone di supportare i contribuenti sia nel momento dichiarativo sia nel pagamento dei tributi, contribuendo così alla maggiore competitività delle imprese italiane e sostenendo l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere e gli investitori che intendono operare nel territorio nazionale. A tal fine, saranno rafforzati i servizi resi ai contribuenti e le varie forme di interlocuzione costante e preventiva tra questi ultimi e l'amministrazione finanziaria, garantendo un approccio coerente e unitario verso quei soggetti che decidono di aderire agli strumenti di cooperazione con il fisco.

In primo luogo, sarà aumentato lo sforzo diretto a fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie mediante le risposte alle istanze di interpello, nonché la pubblicazione dei pareri resi. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare lo sforzo profuso dall'Agenzia nel supportare i contribuenti nell'adempimento collaborativo degli obblighi fiscali sono "*Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza*" e "*Percentuale di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t*".

Nell'ottica del consolidamento del rapporto fiduciario e del dialogo collaborativo con i contribuenti, nonché del miglioramento della competitività del Paese, verrà sempre più potenziato, negli anni, il ricorso allo strumento degli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale, quale istituto di *compliance* che consente di garantire, nell'ambito di operazioni transnazionali complesse, trasparenza e certezza nei rapporti tra fisco e imprese tenendo in debita considerazione il *risk rating* dei contribuenti interessati. Al fine di monitorare gli strumenti di cooperazione, sono previsti gli **indicatori istituzionali** "*Percentuale di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1*" e "*Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza*".

Nella medesima ottica, sarà assicurata la tempestiva conclusione degli accordi relativi al regime di tassazione agevolata connesso all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*), monitorata mediante gli indicatori "*Percentuale di conclusione delle istanze di patent box presentate nell'anno t (compresi i rinnovi)*" e "*Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni*".

connesse all'utilizzo dei beni immateriali (patent box)".

## 5. Controllare le dichiarazioni e stimolare l'adempimento spontaneo.

Lo strumento delle comunicazioni di *compliance* sarà consolidato per favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, migliorando gli algoritmi di selezione in modo da ridurre al minimo i casi di "falsi positivi". Per la predisposizione di tali comunicazioni saranno utilizzate le basi dati alimentate dai flussi informativi, anche derivanti dallo scambio automatico di informazioni previsto dalle direttive europee e dagli accordi internazionali, e da quelli derivanti dalla fatturazione elettronica generalizzata, integrati con quelli generati dalla trasmissione telematica dei corrispettivi relativi alle transazioni verso i consumatori finali.

L'**indicatore strategico** previsto per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo è "*Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di compliance)*". Inoltre, saranno utilizzati strumenti di *data analysis* anche per la verifica dell'efficacia dell'invio di tali comunicazioni e, più in generale, delle azioni finalizzate alla promozione della *compliance*, tale efficacia sarà misurata mediante l'**indicatore istituzionale** "*Percentuale di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno*".

Saranno valorizzati gli strumenti, anche premiali, e i percorsi di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale dei contribuenti previsti dalla legge. In quest'ambito, saranno tempestivamente lavorate le istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale, aumentando progressivamente gli imponibili sotto controllo. Il risultato conseguito sarà misurato, a consuntivo, mediante gli indicatori di **Valore Pubblico** "*Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime da parte dei grandi contribuenti (€/mld)*", "*Percentuale di grandi contribuenti che accedono al regime di adempimento collaborativo in rapporto ai soggetti che possiedono i requisiti per accedere secondo la normativa vigente all'anno t-1*" e "*Maggior gettito stimato da nuovi investimenti oggetto di interpello approvati nell'anno - €/mln*". L'adempimento spontaneo degli obblighi dichiarativi dei contribuenti di dimensioni medio-piccole sarà, invece, promosso attraverso la gestione del concordato preventivo biennale. L'impatto generato da tale innovativo strumento di promozione della *compliance* sarà misurato dall'**indicatore istituzionale** "*Pubblicazione del modello di adesione al CPB*" e dall'indicatore di **valore pubblico** "*Numero di adesioni alle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall'Agenzia*". Attraverso ulteriori indicatori di valore pubblico sarà misurato il bacino di utenti che usufruiscono degli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA) e, in tal senso, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tale strumento. Infine, sarà assicurata la tempestiva trattazione delle procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali (c.d. MAP - *Mutual Agreement Procedure*), misurata mediante l'indicatore "*Percentuale di definizione delle MAP pendenti al 31 dicembre dell'anno t-1*", nonché il rafforzamento delle misure di controllo preventivo delle compensazioni realizzate attraverso il modello di delega F24.

\* \* \* \* \*

Di seguito sono riportati in forma tabellare l'obiettivo e gli indicatori dell'Area strategica "Prevenzione - Promozione dell'adempimento collaborativo e prevenzione degli inadempimenti", con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

ASI 2: PREVENZIONE – ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 1.196	€/mln 76	
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 4 Promuovere il dialogo collaborativo con i contribuenti e favorire la certezza del diritto	STRATEGICI	Percentuale di risposta agli interpellati interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	80%	80%	80%
		% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	20%	20%	20%
	ISTITUZIONALI	% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1	20%	21%	22%
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno t (compresi i rinnovi)	100% (2020) 60% (2021)	100% (2021) 60% (2022)	100% (2022)
		Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali ( <i>patent box</i> )	35 mesi	35 mesi	35 mesi
		Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpellati nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza	80%	80%	80%

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2025	2026	2027	
OBIETTIVO 5 - Controllare le dichiarazioni e stimolare l'adempimento spontaneo	STRATEGICI	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i> )	2.700.000	2.400.000	2.400.000
	ISTITUZIONALI	% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	≤5%	≤5%	≤5%
		Publicazione del modello di adesione al CPB	almeno 15 giorni prima del termine iniziale normativamente previsto per l'avvio della campagna	almeno 15 giorni prima del termine iniziale normativamente previsto per l'avvio della campagna	almeno 15 giorni prima del termine iniziale normativamente previsto per l'avvio della campagna

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2025	2026	2027	
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di grandi contribuenti che accedono al regime di adempimento collaborativo in rapporto ai soggetti che possiedono i requisiti per accedere secondo la normativa vigente all'anno t-1	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Gettito derivante dall'attività di promozione dell'adempimento spontaneo (c.d. lettere di <i>compliance</i> ) €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Maggior gettito stimato da nuovi investimenti oggetto di interpello approvati nell'anno - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero di adesioni alle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall'Agenzia	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di definizione delle MAP pendenti al 31 dicembre dell'anno t-1	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco 2025	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

	<p>Importo dei crediti per i quali risultano attivati i meccanismi di prevenzione relativi alla sospensione dell'esecuzione delle deleghe di pagamento e al divieto di compensazione nei confronti dei soggetti cessati ai sensi dell'art. 35 commi 15-bis e 15-bis1 DPR 633/1972 (art. 37, commi 49 ter e seguenti del decreto-legge 4 luglio 2006 n. 223 e art. 17 comma 2-quater del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241) e ai sensi dell'art. 37 comma 49-quinquies del decreto-legge 4 luglio 2006, n. 223 - €/mln</p>	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
--	---	-----------------	-----------------	-----------------

## 2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO – CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI

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

### 6. Controllare le dichiarazioni fiscali e contrastare l'evasione.

Rilevano, in tale ambito, gli interventi mirati di contrasto degli inadempimenti tributari. Al riguardo, il numero dei controlli sarà ottimizzato in modo da bilanciare adeguatamente le esigenze di presidio e la qualità degli accertamenti, tenuto anche conto della capacità operativa dell'Agenzia alla luce delle recenti assunzioni di personale. La qualità dei controlli sarà assicurata attraverso selezioni più mirate dei contribuenti a maggiore rischio di evasione, rese possibili dall'applicazione degli strumenti di *data analysis* più avanzati – che consentono lo sfruttamento dei *big data* – e dall'interoperabilità delle banche dati. Si rafforzeranno le iniziative congiunte con la Guardia di Finanza e con l'Agenzia delle dogane e dei monopoli per potenziare le attività di analisi del rischio finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività. Sarà, altresì, incrementato il ricorso agli strumenti di cooperazione internazionale con particolare riguardo all'utilizzo dei dati che derivano dallo scambio automatico di informazioni, tra cui quelle pervenute tramite il *Common Reporting Standard (CRS)*, per contrastare i fenomeni di evasione internazionale, l'illecita detenzione di patrimoni e attività finanziarie fuori dei confini nazionali nonché le fittizie residenze all'estero e sarà dato impulso all'acquisizione anche massiva di dati e notizie sui movimenti transfrontalieri che consentano di intercettare comportamenti fiscali illeciti. La valutazione del rischio di *non compliance* e il monitoraggio dei soggetti a elevata pericolosità fiscale si baseranno anche sullo sfruttamento delle potenzialità derivanti dall'utilizzo di informazioni provenienti da enti esterni, incluse quelle derivanti dallo scambio automatico obbligatorio con le amministrazioni fiscali estere, da quelle di natura finanziaria contenute nell'Archivio dei rapporti finanziari, nonché dei dati derivanti dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi che consentiranno di migliorare le analisi e i controlli incrociati tra le diverse operazioni dichiarate dai contribuenti e di monitorare i pagamenti IVA.

Il grado di conseguimento dell'obiettivo è misurato dagli **indicatori strategici** “Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo”, “Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)” e “Numero di controlli (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi a fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, 36 ter, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)”.

Ad essi si affiancano gli **indicatori istituzionali**, tra i quali spicca per rilevanza in termini di cooperazione internazionale l'indicatore “Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio

*complessivo di informazioni Country-by-Country reporting e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del Country-by-Country reporting."*

#### **7. Potenziare l'attività antifrode.**

Questo obiettivo dovrà essere perseguito attraverso il potenziamento dell'utilizzo degli strumenti di cooperazione amministrativa avanzata e con azioni tempestive di individuazione, prevenzione e contrasto dei fenomeni di frode e di utilizzo indebito di crediti d'imposta e di altre agevolazioni.

L' **indicatore strategico** previsto per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo è *"Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni"*. Il potenziamento dell'attività antifrode è misurato inoltre dagli **indicatori istituzionali** *"Numero di controlli sulle partite IVA (art. 35, commi 15-bis e 15-bis DPR 633/1972)"* e *"Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione"*.

#### **8. Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale.**

L'obiettivo mira a rafforzare le azioni di presidio del territorio, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative di controllo, al fine di far emergere gli immobili non aggiornati in catasto e favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti. Gli **indicatori strategici** previsti per misurarne il grado di conseguimento sono *"Tasso di copertura degli immobili da controllare"* e *"Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ex lege 244/2007"*. A questi si affiancano due **indicatori istituzionali**: *"Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in catasto"* e *"Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati"*. I suddetti indicatori, sulla scia di quanto stabilito dalla legge di bilancio 2024 in ordine alle verifiche sulla presentazione della dichiarazione di variazione in catasto per le unità immobiliari soggette a interventi di lavori agevolati dalle detrazioni fiscali di cui all'articolo 119 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 77 del 2020 (cosiddetti incentivi *ecobonus* e *sismabonus*), mirano a favorire, anche mediante l'invio di comunicazioni, la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente.

#### **9. Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali**

A tal fine saranno garantiti, da un lato, il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche

e camerali in cui sono sentite le parti, migliorando così l'indice di vittoria dell'amministrazione finanziaria nelle controversie tributarie.

L'obiettivo prevede due **indicatori strategici** con i quali si monitora la qualità dell'azione svolta, attraverso la *“Percentuale degli importi decisi in via definitiva a favore dell’Agenzia”* e la *“Percentuale di sentenze definitive totalmente favorevoli all’Agenzia”*.

Gli **indicatori istituzionali** presenti nell'obiettivo misurano l'impegno dell'Agenzia nel sostenere il proprio operato dinanzi alle Corti di giustizia tributaria e riguardano la *“Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio”* e la *“Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile”*.

Gli indicatori di **valore pubblico** presenti nell'area strategica misurano l'impatto economico dell'attività svolta dall'Agenzia durante l'anno attraverso la rilevazione, a consuntivo, degli importi recuperati a seguito di attività di controllo (comprensivi tra l'altro dei versamenti diretti da controlli, del disconoscimento di rimborsi da attività di accertamento e delle imposte recuperate per i soggetti che hanno utilizzato perdite in sede accertativa e dei versamenti effettuati a seguito di scarto di deleghe di pagamento controllate dagli Uffici e contenenti crediti non spettanti), degli importi delle controversie decise in via definitiva a favore dell'Agenzia e della maggiore imposta definita relativa agli atti di accertamento e, più in generale, di imposizione. Tali valori monetari sono affiancati dall'indice di efficienza dei controlli e dal numero di costituzioni in giudizio, monitorati, a loro volta, mediante due appositi indicatori di valore pubblico. Ad essi si aggiungono, infine, gli indicatori *“Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate (€/mln)”* e *“Indice di efficacia dell'accertamento catastale”*.

\* \* \* \* \*

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica *“Contrasto - Controlli e risoluzione delle controversie fiscali”* con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

ASI 3: CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area		Ore/persona (mg): 21.397	€/mln: 1.352		
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2025	2026	2027	
OBIETTIVO 6 - Controllare le dichiarazioni fiscali e contrastare l'evasione	STRATEGICI	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	70.000	75.000	75.000
		Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)	15%	16%	18%
		Numero di controlli (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi a fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, 36 ter, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)	370.000	375.000	380.000
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP)	92%	93%	94%
		Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	95%	95%	95%
		Incremento percentuale degli accessi brevi effettuati rispetto a quelli svolti nel 2024	70%	80%	90%
		Affidamento degli accertamenti esecutivi non impugnati entro 120 giorni	85%	87%	90%
OBIETTIVO 7 - Potenziare l'attività antifrode	STRATEGICI	Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti	85%	87%	90%

		agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni			
	ISTITUZIONALI	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	11	14	15
		Numero di controlli sulle partite IVA (art. 35, commi 15-bis e 15-bis DPR 633/1972)	4.000	4.250	4.500
OBIETTIVO 8 - Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale	STRATEGICI	Tasso di copertura degli immobili da controllare	35%	36%	37%
		Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale <i>ex lege</i> 244/2007	86%	87%	88%
	ISTITUZIONALI	Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in Catasto	Relazione	20.000	40.000
Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati		15.000	20.000	25.000	
OBIETTIVO 9 - Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	74%	74%	74%
		% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	72%	73%	73%
	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	96%	96%	96%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	96%	96%	96%

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2025	2026	2027	
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Importi recuperati a seguito di attività di controllo (comprende tra l'altro versamenti diretti da controlli, disconoscimento di rimborsi da attività di accertamento e imposte recuperate per i soggetti che hanno utilizzato perdite in sede accertativa, e versamenti effettuati a seguito di scarto di deleghe di pagamento controllate dagli Uffici e contenenti crediti non spettanti)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importi delle controversie decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Indice di efficienza dei controlli	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate (€/mln)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Maggiore imposta definita relativa agli atti di accertamento (accertamenti ordinari + controlli parziali automatizzati) definiti per: ravvedimento totale (solo per gli inviti al contraddittorio degli accertamenti ordinari), adesione, acquiescenza e conciliazione giudiziale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero costituzioni in giudizio	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Indice di efficacia dell'accertamento catastale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

## 2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE

L'area strategica risorse racchiude tutte le attività svolte dall'Agenzia in relazione all'utilizzo e allo sviluppo del personale, nonché alla sua capacità di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e di migliorare il livello delle risorse intangibili. A questo fine l'Agenzia punterà prioritariamente a perseguire i seguenti obiettivi:

### 10. Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali.

Disporre di risorse umane dotate di elevata competenza e professionalità rappresenta un requisito fondamentale per l'Agenzia al fine di riuscire a realizzare il complesso mandato istituzionale assegnatole. L'impegno in tale ambito è misurato dall'**indicatore strategico** "*Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti in relazione al numero di quelle avviate*" e dall'**indicatore istituzionale** "*Numero di assunzioni effettuate nell'anno*".

Nella consapevolezza che la formazione e lo sviluppo professionale del personale risultano determinanti ai fini del conseguimento di tutti gli obiettivi afferenti alle altre aree strategiche, l'Agenzia si impegna, inoltre, per un efficace inserimento dei neoassunti. Tale sforzo sarà misurato dall'**indicatore strategico** "*Numero di ore di formazione erogate in media al personale neoassunto della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario"*" e dall'**indicatore istituzionale** "*Efficacia della formazione.*"

Saranno, inoltre, potenziate le dotazioni informatiche individuali, i servizi infrastrutturali e di rete nonché le risorse necessarie al loro corretto funzionamento, anche ai fini di consentire l'utilizzo di modalità di telelavoro e lavoro agile (cd. *smart working*), coerenti con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'Agenzia. Tali obiettivi saranno perseguiti in una cornice di sicurezza cibernetica e di protezione dati in linea con i dettati normativi sia per quanto riguarda l'infrastruttura informatica, ma anche incrementando il livello di consapevolezza dei dipendenti sulla sicurezza cibernetica. I principali **indicatori istituzionali** previsti per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo sono "*Postazioni lavorative virtualizzate ovvero postazioni dotate di soluzioni tecnologiche utili per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile*" e "*Percentuale di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile calcolato rispetto al totale in servizio al 1° gennaio*".

Infine, l'Agenzia si impegna a fornire al Ministero le informazioni necessarie a consentire un costante monitoraggio dell'attività svolta rispettando le tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al ministero vigilante.

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

Saranno rafforzate le iniziative atte a garantire la realizzazione degli investimenti ICT e immobiliari,

il contenimento delle spese di funzionamento, anche tramite la razionalizzazione degli acquisti, e a migliorare l'efficienza organizzativa, sfruttando a tal fine l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini nonché il ricorso al telelavoro e al lavoro agile. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo sono *“Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall’Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027, compresi gli impegni pregressi”* e *“Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis D. Lgs. 13/2023)”*, ai quali si aggiungono gli **indicatori istituzionali** *“Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2025-2027, compresi gli impegni pregressi”* e *“Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall’Agid - Numero totale di Misure di sicurezza di livello “standard” e “avanzato” implementate (valore cumulato negli anni)”*.

Nella consapevolezza che la creazione di **valore pubblico** esterno dipende anche dal miglioramento della salute delle risorse dell'amministrazione, è previsto un apposito indicatore volto a consuntivare le *“Iniziative di prevenzione per la salute del personale ulteriori rispetto a quelle di sorveglianza sanitaria obbligatoria (campagne, opuscoli o altre pubblicazioni, eventi, convenzioni, progetti)”*.

Infine, gli indicatori *“Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln”* e *“Spesa per formazione del personale - €/mln”* evidenziano l'impegno dell'Agenzia a operare perseguendo i paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità nell'esecuzione delle scelte aziendali.

\* \* \* \* \*

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica *“Risorse - Valorizzazione delle risorse a disposizione”*, con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

ASI 4: RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area		Ore/persona (mgl): 7.860	€/mln: 497		
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2025	2026	2027	
OBIETTIVO 10 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti in relazione al numero di quelle avviate	70%	80%	80%
		Numero di ore di formazione erogate in media al personale neoassunto della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario"	55	55	55
	ISTITUZIONALI	Numero di assunzioni effettuate nell'anno	3.500	1.000	1.000
		Efficacia della formazione	10%	10%	10%
		Postazioni lavorative virtualizzate ovvero postazioni dotate di soluzioni tecnologiche utili per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile	50%	70%	85%
		% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile calcolato rispetto al totale in servizio al 1° gennaio	85%	100%	100%
		Percentuale di risposte nei termini per la fornitura di informazioni previste in Convenzione	85%	85%	85%

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 11 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027, compresi gli impegni pregressi	20%	24%	35%
		Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis d. lgs 13/2023)	≤20 giorni	≤15 giorni	≤15 giorni
	ISTITUZIONALI	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2025-2027, compresi gli impegni pregressi	55%	56%	57%
		Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid - Numero totale di Misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" implementate (valore cumulato negli anni)	30 standard 11 avanzato	32 standard 12 avanzato	32 standard 12 avanzato + Valutazione dell'attuazione di ulteriori nuove misure (massimo 2) in funzione di analisi costi/benefici
	OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET	
			2025	2026	2027
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Iniziative di prevenzione per la salute del personale ulteriori rispetto a quelle di sorveglianza sanitaria obbligatoria (campagne, opuscoli o altre pubblicazioni, eventi, convenzioni, progetti)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Spesa per formazione del personale - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

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

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della specifica sezione del PIAO<sup>17</sup>.

A tal fine è necessario garantire una *“sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio corruttivo e il ciclo di gestione della performance”*<sup>18</sup> *“... in quanto funzionale ad una verifica dell’efficienza dell’organizzazione nel suo complesso, nonché a sottolineare la rilevanza dell’integrazione dei sistemi di risk management per la prevenzione della corruzione con i sistemi di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo interno delle amministrazioni”*<sup>19</sup>.

Nel [PNA 2022](#) l’ANAC ha ribadito la necessità di favorire la creazione di valore pubblico attraverso il miglioramento del ciclo della performance, in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione) e il consolidamento di un sistema di indicatori per monitorare l’attuazione della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.

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

Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, si deve tener conto dell’attuazione delle misure programmate, della effettiva partecipazione delle strutture e dei dipendenti alle varie fasi del processo di gestione del rischio, nonché del grado di collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT). A tal proposito, nella [Sezione 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA](#) del presente PIAO è fornita una valutazione del livello di esposizione dell’Agenzia al rischio corruttivo e sono indicati gli interventi organizzativi necessari a prevenirlo e mitigarlo. Alla fase di individuazione e valutazione dei rischi corruttivi segue quella di identificazione delle misure di trattamento, volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a mitigare i rischi.

Le attività svolte per la predisposizione, l’implementazione e l’attuazione delle misure previste nella citata Sezione 2.3 vengono introdotte in forma di obiettivi di performance sotto il profilo della:

- performance organizzativa (art. 8 del decreto legislativo n. 150/2009) e, cioè, attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione delle medesime, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, comma 1, lettera b), decreto legislativo n. 150/2009);
- performance individuale (art. 9 del decreto legislativo n. 150/2009). Obiettivi assegnati al personale dirigente con particolare riferimento ai dirigenti degli uffici dirigenziali generali in base ai compiti che svolgono per prevenire il rischio di corruzione (art. 16, comma 1, lettera l-bis, l-ter, l-quater del decreto legislativo n. 165/2001)<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Art. 1, comma 8 della legge 190/2012.

<sup>18</sup> Concetto espresso dall’ANAC nel [Piano Nazionale Anticorruzione 2019](#) a cui si rinvia per eventuali approfondimenti sul tema.

<sup>19</sup> [Documento ANAC del 02/02/2022](#) “Orientamento per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022”.

<sup>20</sup> L’art. 16 del d.lgs. 165/2001 dispone che i Dirigenti degli uffici dirigenziali generali:

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA							
OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILE	TARGET			FONTE DATI
				2025	2026	2027	
OBIETTIVO 1 - Presidiare i rischi corruttivi	Attuare le misure di trattamento dei rischi corruttivi	Rispetto dei tempi e delle modalità di presidio previste nelle schede di autovalutazione del rischio <sup>21</sup> o nelle schede di rilevazione diretta dei rischi	Process manager <sup>22</sup>	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Prendere in carico le schede di autovalutazione e dei rischi di competenza	Presenza in carico entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico o dal rilascio di una nuova scheda	Process manager	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Invio nei tempi previsti delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione <sup>23</sup>	80%	80%	80%	Elaborazione USRPCT
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Completezza delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione	90%	90%	90%	Elaborazione USRPCT
OBIETTIVO 2 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione	Pubblicare i documenti, le informazioni e i dati previsti dal d.lgs. n. 33/2013	Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Agenzia aggiornata	Dirigente della struttura che detiene i dati oggetto di pubblicazione	100%	100%	100%	Ottenimento dell'attestazione annuale dell'OIV

### 2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

In questa sezione sono indicate le azioni che l'Agenzia intende realizzare in materia di pari opportunità, parità di genere, inclusione, prevenzione e contrasto alle discriminazioni o per la promozione del benessere organizzativo, suddivise per aree di intervento. A ciascuna area fa seguito

- "comma I-bis) concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
- comma I-ter) forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;
- comma I-quater) provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

<sup>21</sup> Valido solo per le strutture dotate di scheda di autovalutazione dei rischi assegnata all'interno della procedura C.o.R.S.A.

<sup>22</sup> Il *process manager* è il responsabile dell'esecuzione del processo interessato dal rischio corruttivo: Capo settore, Capo Ufficio, Direttore Provinciale, Capo Sezione. Nelle strutture centrali, per alcuni processi, la figura del *process manager* può coincidere con quella del *process owner*, ovvero di colui che ha un ruolo guida rispetto alle altre strutture centrali coinvolte.

<sup>23</sup> I Referenti anticorruzione dell'Agenzia delle entrate sono i Capi Divisione, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali.

uno schema di riepilogo che illustra per ogni azione gli obiettivi, i soggetti coinvolti<sup>24</sup> e gli indicatori associati per il triennio in esame. Le iniziative sono state pianificate tenendo conto delle proposte formulate dal Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia delle entrate e sono in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile.

### Area benessere organizzativo, salute e sicurezza

- *Effettuare la valutazione del rischio sulla salute e sulla sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità.* Il decreto legislativo n. 81/2008 prevede il genere e l'età come necessari parametri sui quali costruire una valutazione più efficace e antidiscriminatoria di tutti i rischi per la salute e la sicurezza di chi lavora, superando una concezione di salute e sicurezza sul lavoro per così dire "neutra". Valutare i rischi connessi alle differenze di genere significa porre attenzione non solo a elementi fisici e biologici, ma anche culturali e sociali, che differenziano uomini e donne, in modo da garantire pari opportunità di tutela tra gli stessi, anche in relazione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L'età, oltre al genere, incide profondamente: i lavoratori giovani e i lavoratori maturi e anziani necessitano, per motivi diversi, di una particolare attenzione da parte del datore di lavoro. Lo stesso decreto legislativo n. 81/2008 prevede, altresì, che i luoghi di lavoro siano strutturati tenendo conto dei lavoratori con disabilità, assicurando accessibilità, superamento delle barriere architettoniche, utilizzo di ausili e assistenza in caso di evacuazione, nonché la possibilità di ragionevoli revisioni dell'organizzazione del lavoro. In collaborazione con le Direzioni regionali e il Comitato Unico di Garanzia, l'Agenzia si è impegnata a individuare e diffondere le migliori prassi di valutazione dei rischi anche al fine di sviluppare azioni di miglioramento mirate. A tal fine è stato costituito un gruppo di lavoro col compito di individuare iniziative in tema di presidi per mitigare rischi per la salute e la sicurezza, connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità, che si ritiene opportuno adottare a livello nazionale. Il Gruppo di Lavoro ha concluso l'attività con la relazione prot. R.I. 15056 del 28 novembre 2024 (il piano di azione ivi enucleato è stato condiviso dal Direttore dell'Agenzia il 3 dicembre 2024). Le best practice individuate, di cui i datori di lavoro dell'Agenzia sono stati informati con nota prot. n. 450741 del 17 dicembre 2024, saranno oggetto di approfondimento e di dettaglio in occasione dell'aggiornamento delle Linee guida interne "La valutazione dei rischi in ottica di genere, di età e in riferimento alla disabilità" emanate con nota prot. n. 319114 del 2 ottobre 2020.
- *Promuovere iniziative di ascolto del personale.* L'ascolto del personale assume un ruolo di primo piano nella vita di un'organizzazione che pone al centro la risorsa umana, specie nei momenti più impegnativi, legati a riorganizzazioni interne o a situazioni di crisi. Promuove la crescita e il cambiamento, migliora la qualità dei processi decisionali, crea vicinanza e senso di appartenenza, favorisce la collaborazione e la costruzione di relazioni basate sulla fiducia,

<sup>24</sup> Per tutte le azioni che prevedono attività di comunicazione/sensibilizzazione rivolte al personale, il Settore Comunicazione, anche laddove non presente tra i soggetti direttamente coinvolti, fornirà supporto alla diffusione delle iniziative o per la promozione e somministrazione delle survey ove previste.

accresce la resilienza dell'organizzazione e la sostenibilità nel tempo dei risultati. L'Agenzia negli anni ha sperimentato innovative forme di ascolto mediante, ad esempio, *survey* o focus group, caselle di posta o applicativi informatici dedicati, in modo da attivare nuovi canali di comunicazione *bottom up* col personale, per recepirne opinioni, sensazioni o proposte di miglioramento organizzativo. Sono stati sperimentati, in alcuni contesti regionali, sportelli di ascolto organizzativo. Sono altresì realizzate iniziative di ascolto rivolte in particolare al personale neoassunto o a specifiche figure/famiglie professionali, al fine di conoscerne le specifiche aspettative, di accrescere la motivazione al lavoro, nonché di favorire la migliore espressione del potenziale delle persone. Il CUG e le Consigliere e i Consiglieri di fiducia rappresentano altresì importanti terminali per le richieste del personale e per monitorare il clima interno, anche al fine di formulare delle proposte all'Agenzia per accrescere la salute dell'organizzazione. Si sta rafforzando inoltre la rete delle e dei Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo (istituita con nota prot. n. 189720 del 14 luglio 2021), che, insieme ai Referenti e alle Referenti regionali PONTE (previsti dalla nota prot. n. 184890 del 9 luglio 2021), possono svolgere un importante ruolo di sensori delle esigenze del personale. Per rafforzare la capacità di ascolto delle figure di responsabilità e coordinamento, quale competenza manageriale chiave per gestire la comunicazione e le relazioni e per sviluppare il benessere all'interno dell'organizzazione, l'Agenzia prevede altresì percorsi di formazione che promuovono stili di *leadership* improntati all'ascolto dei collaboratori. Anche nell'ambito dei sistemi di valutazione in uso, sono previsti momenti formali di confronto con il personale (colloquio di patto, colloquio di monitoraggio, etc.), utili a educare all'ascolto e a costruire percorsi di sviluppo nell'ottica del miglioramento continuo della prestazione. Sono altresì disponibili per tutto il personale corsi per accrescere le competenze comunicative. Nel triennio 2025-2027, l'Agenzia proseguirà il percorso intrapreso, anche monitorando e diffondendo le specifiche iniziative di ascolto adottate localmente.

- *Proseguire il "Progetto identità e valori organizzativi"*. Il "Progetto identità e valori organizzativi" è nato nel 2020, a circa 20 anni dall'istituzione dell'Agenzia delle entrate, con l'obiettivo di costruire una rinnovata identità e sviluppare il senso di appartenenza e la motivazione del proprio personale. Il punto di partenza sono stati i 35 focus group ai quali hanno preso parte 210 dipendenti provenienti da tutto il territorio nazionale, suddivisi in base alla tipologia di lavoro svolto (servizi fiscali, gestione risorse, servizi immobiliari, gestione controlli, consulenza e contenzioso). In esito ai tavoli aperti, l'Agenzia ha elaborato una Carta dei Valori, pubblicata a dicembre 2022 nel sito intranet. Il documento esprime l'identità dell'Agenzia, ovvero le sue priorità e i principi fondanti consolidatisi nei suoi primi vent'anni di vita. Nel 2023 è stata avviata una massiccia campagna di comunicazione sulla Carta, attraverso il progetto "Un mese... un valore". L'azione, conclusasi a gennaio 2024, ha visto un'ampia risposta da parte delle Direzioni regionali con la realizzazione di oltre 100 iniziative (pubblicazione sul magazine Mondo Agenzia di interviste e video dedicati al tema e realizzazione di incontri). Nel triennio 2025-2027 proseguirà, attraverso articoli, podcast, testimonianze, l'azione di comunicazione e di sensibilizzazione per veicolare i contenuti della

Carta, in modo che diventino e si consolidino come patrimonio condiviso per tutto il personale.

- *Realizzare interventi informativi e di formazione sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo.* Le relazioni che si sviluppano nei contesti organizzativi, come in ogni altro ambito sociale, sono caratterizzate da fisiologiche criticità connesse alle dinamiche interpersonali e professionali che si attivano tra le persone. Lavorare su queste dinamiche si rivela strategico per una amministrazione, perché da un lato consente di prevenire possibili situazioni di disagio, dall'altro favorisce lo sviluppo di una cultura organizzativa basata sulla gestione in chiave positiva delle emozioni e dei conflitti e sulla valorizzazione delle persone e delle differenze, anche di prospettive, di cui sono portatrici. Nel 2024 è stato messo a disposizione di tutto il personale nella piattaforma Moodle il corso e learning "Gestione dei conflitti", un'iniziativa di formazione concepita come apprendimento in *self coaching*, per stimolare la riflessione e la consapevolezza sul tema della gestione costruttiva dei conflitti. Per il triennio 2025-2027 l'Agenzia, in collaborazione con il CUG e le Strutture interne, si impegna a promuoverne e monitorarne la fruizione; proseguirà inoltre l'impegno a realizzare iniziative di informazione e sensibilizzazione per migliorare i rapporti di lavoro e il clima interno, promuovere l'adozione di comportamenti ispirati al rispetto, alla collaborazione, alla prevenzione di situazioni conflittuali, alla condivisione, nonché per accrescere la motivazione al lavoro e, più in generale, la salute organizzativa, quale punto di partenza per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa. Continuerà altresì l'erogazione di percorsi formativi manageriali, anche realizzati in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), in tema di *leadership* e sviluppo della motivazione e del benessere organizzativo.
- *Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie.* In linea con i principi declinati nella [Convenzione 190](#) sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro approvata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), che ha ribadito il diritto di tutti a un mondo del lavoro libero da violenza e molestie, l'Agenzia già da tempo è impegnata a contrastare la violenza e le molestie sulle donne e sugli uomini, attraverso la promozione di azioni volte a favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire e rimuovere ogni forma di prevaricazione. Diverse le iniziative realizzate in questi anni per favorire una maggiore consapevolezza che aiuti a riconoscere le situazioni in cui le molestie e le violenze si manifestano, in tutte le loro forme, nonché a fornire adeguati strumenti per la prevenzione, il contrasto e la rimozione di tali fenomeni, quali l'adozione del "[Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone](#)", anche attraverso la realizzazione di campagne mirate di sensibilizzazione e l'organizzazione di eventi dedicati, sia a livello nazionale, sia a livello locale. Proseguirà nel triennio 2025-2027 l'attenzione al tema della violenza, quale fenomeno trasversale che si manifesta in ogni contesto, sociale, lavorativo o domestico. In particolare, l'impegno è quello di proseguire, con il supporto del Comitato Unico di Garanzia e delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia e la collaborazione di tutte le Strutture interne, le iniziative finalizzate alla diffusione di valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone, nonché a promuovere e diffondere la

conoscenza del numero telefonico unico nazionale dei centri antiviolenza 1522, intensificando l'azione di sensibilizzazione alla tutela dei diritti delle persone. A questo fine, a partire dal 2025 sarà promossa la fruizione di due corsi disponibili su *Syllabus*, la piattaforma di formazione dedicata al capitale umano delle Pubbliche Amministrazioni, cui può accedere tutto il personale dell'Agenzia:

- *"RIFORMA MENTIS"*<sup>25</sup>: il corso, progettato e realizzato in attuazione del Piano strategico nazionale contro la violenza sulle donne, prevede azioni di informazione e formazione rivolte al personale delle pubbliche amministrazioni e di rafforzamento del ruolo dei Comitati Unici di Garanzia;
- *"La cultura del rispetto"*<sup>26</sup>, il corso mira ad accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione (affronta le tematiche della diversità, delle discriminazioni, della comunicazione rispettosa e dell'ascolto attivo, della violenza, con focus sul burnout e sulla "leadership gentile").

In collaborazione con il CUG e con le Consigliere e i Consiglieri di fiducia, saranno altresì realizzate iniziative conoscitive e di sensibilizzazione volte a contrastare fenomeni di abuso e molestie sui luoghi di lavoro. Il CUG realizzerà nel 2025 un questionario da somministrare al personale per verificare il livello di consapevolezza maturato su tali tematiche.

Questa azione è realizzata in conformità con quanto prescritto dalla [Direttiva del 29 novembre 2023](#) del Ministro per la pubblica amministrazione (avente ad oggetto il riconoscimento, la prevenzione e il superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme), e dalle "[Linee guida per la parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni](#)" adottate dal Dipartimento della funzione Pubblica e dal Dipartimento per le pari opportunità in attuazione dell'art. 5 del decreto-legge n. 36/2022 (di seguito citate come "*Linee guida per la parità di genere*").

- *Promuovere iniziative di prevenzione.* Il tema della prevenzione della salute nei luoghi di lavoro gode di una crescente considerazione in numerose organizzazioni, sia pubbliche che private. La promozione della salute sul lavoro rappresenta una strategia di prevenzione, complementare a quella della sorveglianza sanitaria prevista dagli obblighi normativi. Nel tempo si è andata consolidando la consapevolezza che una convinta e diffusa promozione della salute nei luoghi di lavoro, attraverso attività di *screening* e sensibilizzazione, abbia effetti positivi nel lungo periodo sul benessere delle persone e sulla loro produttività, accresca la motivazione e sviluppi il senso di appartenenza all'organizzazione. Nel triennio 2025-2027, l'Agenzia continuerà a farsi promotrice di iniziative di prevenzione mirate e di *screening* medici, di campagne di sensibilizzazione (donazione sangue/midollo) sia a livello locale che centrale, anche in collaborazione con il CUG, attivando convenzioni con enti e presidi medico-sanitari e realizzando campagne informative per un corretto e sano stile di vita. I datori di lavoro sono chiamati a partecipare e a promuovere le iniziative che verranno

---

<sup>25</sup> Corso finanziato dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) e realizzato da Formez.

<sup>26</sup> Corso realizzato dall'Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro.

implementate. Dal 2026 il CUG si farà promotore delle migliori pratiche realizzate a livello locale.

A. BENESSERE ORGANIZZATIVO, SALUTE E SICUREZZA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2025	2026	2027
Effettuare la valutazione del rischio sulla salute e sulla sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>migliorare il monitoraggio e la raccolta di dati/informazioni sulla salute e sicurezza in ottica di genere, età e disabilità, favorendo il riconoscimento e la comprensione dei problemi e dei rischi che affrontano, anche in modo diverso, le donne e gli uomini sul posto di lavoro;</li> <li>intervenire in modo mirato per eliminare eventuali fattori di vulnerabilità di gruppi di persone e fattori di esposizione ai rischi, non evidenti attraverso una analisi di tipo neutro;</li> <li>favorire l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi nella vita privata e lavorativa;</li> <li>individuare e diffondere le migliori prassi di valutazione dei rischi</li> </ul>	Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici Comitato Unico di Garanzia	Analisi ai fini dell'individuazione delle migliori pratiche e attività di condivisione delle medesime	Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità	Implementazione e aggiornamento delle migliori pratiche di valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità	Implementazione e aggiornamento delle migliori pratiche di valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità
Promuovere iniziative di ascolto del personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>promuovere l'ascolto del personale quale leva per la crescita dell'organizzazione;</li> <li>creare un clima lavorativo favorevole alla migliore espressione del potenziale delle persone anche con azioni rivolte a specifiche figure/famiglie professionali e alle/ai neo-assunti</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali	Iniziativa effettuate o progetti realizzati a livello centrale, regionale e interregionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (es. neoassunti/particolari famiglie professionali)</li> <li>monitoraggio delle iniziative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (es. neoassunti/particolari famiglie professionali)</li> <li>monitoraggio delle iniziative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (es. neoassunti/particolari famiglie professionali)</li> <li>monitoraggio delle iniziative</li> </ul>
Proseguire il progetto identità e valori organizzativi	- diffondere la Carta dei Valori elaborata a valle dei focus group realizzati nel 2021 e contenente i valori e principi identitari per il personale dell'Agenzia	Settore Comunicazione Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	Articoli e altro materiale divulgativo	Ideazione, pianificazione e realizzazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale	Ideazione, pianificazione e realizzazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale	Ideazione, pianificazione e realizzazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale
Realizzare interventi in-formativi sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>migliorare i rapporti di lavoro improntandoli al rispetto delle persone;</li> <li>prevenire situazioni di conflitto e/o disagio nel contesto lavorativo</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Direzioni centrali Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moduli formativi</li> <li>Articoli, manuali e altri interventi di sensibilizzazione/informazione</li> </ul>	Erogazione interventi formativi e realizzazione di iniziative di comunicazione sul tema della gestione e prevenzione dei conflitti	Pianificazione di iniziative informative per promuovere il benessere organizzativo e favorire relazioni cooperative e rispettose	Pianificazione di iniziative informative per promuovere il benessere organizzativo e favorire relazioni cooperative e rispettose
Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie	<ul style="list-style-type: none"> <li>diffondere valori ispirati al rispetto e alla tutela dei diritti delle persone;</li> <li>favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire ogni forma di violenza o di molestia sulle donne e sugli uomini</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Consigliere/i di fiducia Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative informative;</li> <li>Interventi/ convegni/seminari;</li> <li>Articoli e altro materiale divulgativo</li> <li>Questionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proseguimento delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie</li> <li>Realizzazione di un questionario per verificare la consapevolezza del personale su tali tematiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proseguimento delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie</li> <li>Analisi degli esiti del questionario ed eventuale pianificazione di azioni informative integrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proseguimento delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie</li> </ul>
Promuovere iniziative di prevenzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>salvaguardare lo stato di salute del personale anche attraverso l'attivazione di convenzioni per lo screening</li> <li>promuovere l'adozione di uno stile di vita corretto e la diffusione della cultura della prevenzione</li> <li>sviluppare il senso di appartenenza a una amministrazione attenta alla salute del proprio personale</li> </ul>	Divisioni Comitato Unico di Garanzia Settore Comunicazione Direzioni Centrali Direzioni Regionali Direzioni Provinciali e altri Uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative o documenti informativi realizzati</li> <li>Convenzioni</li> <li>Iniziative realizzate in tema di screening medici</li> </ul>	Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, screening medici	Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, screening medici	Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, screening medici

**Area codice di condotta e consiglieri di fiducia**

- *Diffondere il nuovo "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della dignità delle persone".* Dopo l'aggiornamento, nel 2021, del *Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela dell'integrità e della dignità delle persone*, in cui sono state inserite, tra le condotte lesive che si intende contrastare, anche lo *straining* e lo *stalking* occupazionale, l'Agenzia delle Entrate, dal 2023, ha avviato, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, delle Direzioni regionali e dei Consiglieri e Consigliere di fiducia, un'importante azione informativa e di sensibilizzazione che ha coinvolto tutte le Strutture, volta a promuovere la conoscenza tra il personale del Codice e a favorire l'adozione di decisioni e comportamenti ispirati ai principi di equità, rispetto, pari opportunità, mutua collaborazione e correttezza.

Nel corso del 2025, a valle delle attività informative e al fine di verificarne l'efficacia, sarà elaborato dal CUG, in collaborazione con i Consiglieri e le Consigliere di fiducia e la Divisione Risorse, un questionario da somministrare al personale teso a valutare il livello di conoscenza delle condotte lesive disciplinate dal Codice di Condotta e del ruolo svolto dai Consiglieri. Nel 2026 saranno analizzati gli esiti del questionario, cui conseguirà l'eventuale pianificazione di azioni informative integrative. Inoltre, proseguirà nel prossimo triennio la diffusione del Codice nell'ambito dei percorsi di accoglienza rivolti al personale neoassunto. Anche questa azione è conforme alle *"Linee guida per la parità di genere"*.

- *Promuovere la figura delle/dei Consigliere/i di fiducia, prevista nel Codice di condotta, come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo.* Nel 2023 sono stati nominati i nuovi Consiglieri e Consigliere di fiducia, le figure previste dal Codice di condotta adottato dall'Agenzia quali soggetti esperti deputati all'ascolto, alla gestione e all'assistenza nelle situazioni critiche tutelate nell'ambito dell'azione di prevenzione e contrasto individuata dal Codice stesso. Dal 2023 sono state avviate, a livello nazionale che locale, campagne informative che hanno avuto l'obiettivo di promuovere organicamente la conoscenza del CUG, del Codice di condotta e di tali figure. Nel 2025, in collaborazione con il CUG e le Direzioni regionali, proseguirà l'attività informativa su tale figura come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo e sarà realizzato un questionario per valutare il livello di consapevolezza del personale circa i contenuti del Codice e il ruolo delle e dei Consiglieri di fiducia (già visto sopra nell'ambito della precedente azione). L'Agenzia e il CUG, anche attraverso la relazione annuale presentata dalla rete delle e dei Consiglieri di fiducia, monitoreranno le attività svolte da tali figure anche al fine di progettare specifiche iniziative per rafforzarne il ruolo e l'azione.

**B. CODICE DI CONDOTTA E CONSIGLIERI DI FIDUCIA**

AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2025	2026	2027
Diffondere il nuovo "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della integrità e della dignità delle persone"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere l'informazione sulle norme in tema di molestia, molestia sessuale, di <i>mobbing</i> e di discriminazione sul luogo di lavoro;</li> <li>• favorire la conoscenza della normativa vigente a tutela della parità e delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni;</li> <li>• facilitare lo svolgimento del ruolo dei Consiglieri di fiducia;</li> <li>• promuovere la diffusione dei valori di solidarietà, rispetto e collaborazione portati dal Codice</li> </ul>	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Consigliere/i di fiducia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative informative/incontri</li> <li>• Articoli e altro materiale divulgativo</li> <li>• Focus group/check list</li> <li>• Circolari</li> <li>• Questionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosecuzione della campagna informativa e di sensibilizzazione sul Codice di Condotta</li> <li>• Realizzazione di un questionario per valutare il livello di consapevolezza circa i contenuti del Codice e il ruolo dei CdF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi degli esiti del questionario</li> <li>• Realizzazione di iniziative informative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di iniziative informative</li> </ul>
Promuovere la figura delle/dei Consigliere/i di fiducia, prevista nel Codice di condotta, come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere il benessere organizzativo e gli strumenti di prevenzione e di informazione sulle problematiche relative a fenomeni di mobbing, discriminazioni, molestie psicologiche e/o fisiche</li> <li>• rafforzare il ruolo delle/dei Consiglieri di fiducia</li> </ul>	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Consigliere/i di fiducia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative informative/incontri per far conoscere al personale i Consiglieri e le Consigliere di fiducia (webinar/ articoli/ interviste/ materiali multimediali/ opuscoli/ locandine)</li> <li>• Iniziative di formazione dei/delle CdF</li> <li>• Questionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosecuzione della campagna informativa sulla figura del CdF come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo</li> <li>• Monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente</li> <li>• Realizzazione di un questionario per valutare il livello di consapevolezza circa i contenuti del Codice e il ruolo delle/dei CdF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi degli esiti del questionario</li> <li>• Monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente</li> </ul>

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

- *Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali.* L'Agenzia riconosce la necessità di diffondere la cultura delle rilevazioni e delle indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età, anche per accrescere la consapevolezza sulla situazione di fatto dell'organizzazione rispetto alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore nell'organizzazione. Ciò consente di rilevare, attraverso la lettura dei dati, eventuali *gap* di genere o disuguaglianze, di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive e di monitorare e valutare nel tempo le politiche e misure intraprese. Promuove dunque, anche per il triennio 2025-2027, la lettura e l'analisi dei dati sulle risorse umane e delle diverse esigenze presenti nella comunità di lavoro, in modo da accrescere la capacità di rispondere coerentemente ad esse.
- *Facilitare l'inserimento dei colleghi e delle colleghe con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento.* Gestire la disabilità sul luogo di lavoro richiede di introdurre una pluralità di azioni che hanno come sfondo un profondo cambiamento. L'Agenzia ha abbracciato da tempo la cultura dell'inclusione e della valorizzazione delle capacità di cui ogni individuo è portatore nell'organizzazione, favorendo la piena ed effettiva partecipazione delle persone con disabilità alla vita lavorativa su una base di uguaglianza. E ciò anche per coloro che hanno acquisito una disabilità in un momento successivo all'assunzione. La linea di azione è tracciata dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, che parla di diritti, pari opportunità, accessibilità, "accomodamenti ragionevoli", contrasto a discriminazioni, stereotipi e pregiudizi e, non ultimo, di riconoscimento del contributo delle persone con disabilità nell'ambiente lavorativo. In linea con tali principi l'Agenzia ha dato attuazione all'art. 39-ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche nominino il Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità, comunemente conosciuto come *Disability manager*. Questa figura è chiamata a gestire i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato, a predisporre gli accorgimenti organizzativi necessari per facilitare l'integrazione al lavoro (e propone le eventuali soluzioni tecnologiche da adottare a tal fine), a verificare l'attuazione del processo di inserimento, segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione. L'Agenzia ha ritenuto opportuno non concentrare in un unico soggetto le funzioni in questione, ma piuttosto individuare più Responsabili, designando in particolare, a livello centrale, il responsabile dell'ufficio preposto alla selezione del personale e, a livello regionale, i responsabili degli uffici preposti alla gestione delle risorse umane. Con l'obiettivo di sviluppare una virtuosa rete che agevoli lo svolgimento delle attività, sono favorite sinergie e create occasioni di confronto tra i suddetti Responsabili. È stato altresì standardizzato l'iter per l'acquisizione degli ausili necessari a consentire alle persone con disabilità di lavorare in modo sicuro e in condizioni di parità, definendo i ruoli di tutti i soggetti coinvolti (nota prot. n. 227197 del 22 giugno 2023). A fine 2023 è stato erogato un primo percorso formativo in

tema di *Disability management* organizzato in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e rivolto ai Responsabili dei processi di inserimento.

Nel 2024, in collaborazione con il CUG, è stata realizzata la campagna informativa "*Disabilità: lo sapevi già?*", in continuità con il percorso avviato con la pubblicazione della guida "[Disabilità. Iniziamo dalle parole](#)", pubblicata a dicembre 2021. Il nuovo Progetto, realizzato con la partecipazione di colleghe e colleghi con disabilità e la collaborazione di esperti, mira a informare e ad accrescere la consapevolezza sulla disabilità e ha visto la pubblicazione periodica di schede informative tematiche accompagnate da interviste ad esperti e testimoni interni. Anche le Direzioni regionali hanno contribuito alla campagna di comunicazione con contenuti di commento e approfondimento. A valle del percorso a dicembre è stato organizzato dal CUG un evento sul tema rivolto a tutto il personale. Gli interventi sono pubblicati nel sito intranet.

Nel triennio 2025-2027:

- proseguirà l'attività di individuazione e condivisione, tramite la rete dei Responsabili dei processi di inserimento e in collaborazione con il CUG, delle migliori pratiche per l'inserimento, la formazione e in generale la valorizzazione del personale con disabilità.
- continueranno, in collaborazione con il CUG, anche in occasione delle attività di accoglienza dei nuovi assunti, le attività informative e di sensibilizzazione utili a diffondere la cultura dell'inclusione, del contrasto alle discriminazioni e del rispetto delle diversità presenti nel contesto organizzativo, con focus sulla accessibilità, comprese quelle per la diffusione dei contenuti della guida "*Disabilità. Iniziamo dalle parole*", pubblicata a dicembre 2021 e patrocinata dal Ministro per le disabilità. La guida, dedicata all'evoluzione del concetto di disabilità e del linguaggio utilizzato per parlarne, mira a diffondere una visione diversa della disabilità, sia rifuggendo da linguaggi che possono veicolare narrazioni sminuenti o stereotipi stigmatizzanti, sia recuperando una semantica neutra, capace di ricondurre a ordinarietà tutte le caratteristiche umane;
- proseguiranno le attività formative volte a promuovere l'autonomia operativa delle persone con disabilità (ad es. sull'uso di Jaws) e sarà, in generale, promossa l'adozione di modalità formative coerenti con le specifiche disabilità che possono interessare i discenti;
- verrà realizzata, tramite un gruppo di lavoro appositamente costituito tra i Responsabili dei processi di inserimento, una banca dati comune per la raccolta degli ausili e delle misure di accompagnamento predisposte, nonché delle buone pratiche di inclusione o inserimento di cui i Responsabili dei Processi di Inserimento si avvarranno e che, a loro volta, alimenteranno;
- verranno accresciute le occasioni di confronto e di collaborazione tra i Responsabili dei processi di inserimento ed anche con il CUG, per la realizzazione di azioni comuni e tramite incontri programmati;
- sarà favorita l'istituzione di tavoli di confronto su base regionale a supporto dell'attività dei Responsabili dei processi di inserimento a cui parteciperanno colleghe e colleghi con disabilità e altre figure comunque coinvolte nell'assicurare la piena partecipazione delle persone con disabilità al contesto di lavoro (personale dell'Area di Staff, RSPP, *Mobility*

- Manager, componenti CUG, Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo, Gestori di rete, etc.).*
- sarà altresì ideato, in collaborazione con i Responsabili dei processi di inserimento e con il supporto del CUG, un percorso formativo di approfondimento dedicato ai Responsabili dei processi di inserimento per accrescerne le competenze utili a rispondere alle diversificate esigenze connesse alla condizione di disabilità, anche in considerazione delle recenti modifiche normative intervenute.
  - *Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere.* Nel 2020 l’Agenzia, in collaborazione con il CUG, ha redatto e pubblicato le “*Linee guida per l’uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere dell’Agenzia delle entrate*”, con l’intento di rafforzare la parità, contrastare gli stereotipi sessisti, i pregiudizi e dare visibilità alle donne che lavorano. Alla pubblicazione del documento ha fatto seguito una campagna informativa, con articoli e contenuti multimediali di sensibilizzazione rivolti a tutto il personale e l’erogazione di uno specifico corso in *e-learning* “*Scriviamolo al femminile. Il linguaggio di genere nei testi dell’Agenzia delle entrate*”. A giugno 2022 si è inoltre tenuto il convegno dal titolo “*Le parole ‘giuste’. La parità attraverso un uso consapevole del linguaggio*”, realizzato in collaborazione con la rete Nazionale dei CUG. Consapevoli degli effetti distorsivi dell’utilizzo ancora diffuso, nel linguaggio usato quotidianamente, del maschile non marcato, che veicola stereotipi di genere e oscura la presenza femminile nel mondo del lavoro, nella società e nelle istituzioni, anche nel 2024 è stato messo a disposizione del personale il corso sulla piattaforma Moodle “*Scriviamolo al femminile*”, con particolare riferimento ai colleghi e alle colleghe di nuova assunzione. Anche in considerazione dell’ingresso di nuovo personale previsto nel prossimo triennio, per sostenere il cambiamento culturale in atto, l’Agenzia intende proseguire, insieme al CUG e alle Direzioni centrali e regionali, nell’impegno di favorire l’uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere attraverso iniziative di sensibilizzazione e l’erogazione del corso in *e-learning*. Nel 2027 il CUG effettuerà l’analisi a campione dei testi pubblicati nel sito intranet. Questa azione si pone in linea con le indicazioni della Strategia Nazionale per la Parità di Genere del Dipartimento per le pari opportunità, che promuove l’adozione di un protocollo per il linguaggio non sessista e discriminatorio in tutta la Pubblica Amministrazione, e delle “*Linee guida per la parità di genere*”. Queste ultime in particolare invitano le Amministrazioni a sensibilizzare “*all’utilizzo di un linguaggio inclusivo sotto il profilo del genere, per evitare formulazioni che possano essere interpretate come di parte, discriminatorie o degradanti, perché basate sul presupposto implicito che maschi e femmine siano destinati a ruoli sociali diversi*” e raccomandano “*l’uso delle forme femminili corrispondenti ai nomi maschili o l’uso di entrambe le forme in ambito professionale, ad esempio per titoli professionali, nomi di*

*funzioni e ruoli riferiti a donne” o la sostituzione della “forma generica maschile con l'esplicitazione della forma maschile e di quella femminile”.*

- *Promuovere l'empowerment<sup>27</sup> femminile.* Le “*Linee guida per la parità di genere*”, al fine di accrescere la presenza femminile nei ruoli di *leadership*, oltre a incentivare la conciliazione vita-lavoro, invitano le amministrazioni a promuovere percorsi di *empowerment femminile*, in linea con la Strategia dell'Unione Europea per la parità di genere (*Gender Equality Strategy*) 2020-2025 e con la Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026. Tali percorsi sono utili a contrastare i condizionamenti che continuano a penalizzare le donne e mirano ad accrescere l'autostima e la consapevolezza attraverso la formazione, l'informazione e la diffusione di modelli positivi per la parità di genere. A tal fine, l'Agenzia si è impegnata a realizzare, in collaborazione con il CUG e con le Direzioni regionali:
  - iniziative informative e di sensibilizzazione per l'abbattimento degli stereotipi di genere e dei pregiudizi inconsci con un *focus* sull'*empowerment* femminile;
  - programmi sperimentali di *mentorship* che valorizzino il passaggio di esperienze inter-generazione, oltre che intergenerazionale;
  - articoli, contenuti multimediali, convegni o altre iniziative per la promozione di *role model* per la parità di genere, attraverso una narrazione al femminile che ne valorizzi le eccellenze.

Nel 2024, allo scopo di favorire la realizzazione di tali azioni, è stato costituito uno specifico tavolo tecnico di lavoro con la partecipazione di componenti del CUG e di rappresentanti delle Strutture centrali e regionali, con il compito di definire entro il 2025 un Progetto quadro che sistematizzi in un percorso strutturato le azioni che l'Agenzia intende realizzare nel prossimo triennio per promuovere la parità di genere e per favorire l'*empowerment* femminile, favorendo la condivisione delle buone prassi interne ed esterne in materia. Nel 2026 il PIAO dell'Agenzia sarà adeguato in coerenza.

- *Promuovere la presenza sia di donne sia di uomini in panel e convegni.* Panel, conferenze e simposi offrono l'opportunità di condividere informazioni, prospettive, competenze e approfondimenti e sono un'importante occasione di crescita professionale. Nonostante oggi ci sia una vasta presenza di donne qualificate, formate e competenti pressoché in tutti i campi del sapere, non sempre convegni e panel vedono la presenza di donne tra i relatori. Rappresentare la prospettiva di un solo genere è però un limite per la qualità del dibattito e finisce per perpetuare l'invisibilità delle donne nei ruoli e posizioni di *leadership*, rafforzando stereotipi e modelli maschili di potere. Al contrario, la partecipazione plurale di entrambi i sessi: assicura un confronto più ricco, facendo sì che le decisioni siano prese in modo più completo e accurato, considerando tutte le prospettive; persegue la concreta uguaglianza di genere nella rappresentazione della conoscenza e del sapere; promuove modelli positivi per la parità di genere e per la decostruzione degli stereotipi sessisti; porta a una maggiore

<sup>27</sup> Per *empowerment* si intende “il processo che permette l'acquisizione di poteri e responsabilità, l'accesso alle risorse e lo sviluppo delle capacità individuali per partecipare attivamente al mondo economico, sociale e politico” (“*Linee guida per la parità di genere*” del 6 ottobre 2022).

partecipazione femminile, rafforzando attraverso l'esempio la motivazione delle donne a intervenire nei dibattiti e nei confronti.

In linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, della Strategia per la parità di genere 2020-2025 adottata dalla Commissione Europea e della Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026, in collaborazione con il CUG e tutte le Strutture interne, l'Agenzia conferma il suo impegno affinché nella pianificazione di convegni, seminari, tavole rotonde, webinar, o altri eventi formativi e informativi interni, la selezione dei relatori/*panelist* avvenga garantendo la presenza di persone di entrambi i sessi, per quanto possibile in ragione delle competenze necessarie ai fini degli interventi previsti.

- *Regolamentare l'identità alias e contrastare le discriminazioni legate all'orientamento sessuale e all'identità di genere.* L'art. 21 del CCNL del Comparto delle Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021, sottoscritto il 9 maggio 2022, prevede che le Amministrazioni riconoscano un'identità *alias* al dipendente o alla dipendente in transizione di genere che ne faccia richiesta supportata da adeguata documentazione medica, con modalità che dovranno essere specificate tramite l'adozione di apposita Regolamentazione interna. La finalità è quella di eliminare situazioni di disagio ed evitare che possano determinarsi forme di discriminazioni nei confronti del lavoratore o della lavoratrice che ha intrapreso il percorso di transizione di genere di cui alla legge n. 164/1982 e s.m.i. Al termine di un'attività preliminare di studio, l'Agenzia ha presentato al CUG, per le valutazioni e proposte di competenza, una bozza di Regolamentazione. Nel 2025, acquisito il parere del CUG, sarà dunque definita e adottata la Regolamentazione, cui seguirà il monitoraggio della relativa attuazione. Proseguirà altresì nel triennio 2025-2027, col supporto del CUG e la collaborazione delle Direzioni regionali, l'attività di sensibilizzazione per il contrasto a ogni forma di discriminazione o pregiudizio legati all'identità di genere - riconosciuta dalla Corte Costituzionale "elemento costitutivo del diritto all'identità personale, rientrante a pieno titolo nell'ambito dei diritti fondamentali della persona" garantiti dall'art. 2 della Costituzione e dall'art. 8 della Convenzione europea dei diritti umani (Sentenza n. 221 del 2015) - o all'orientamento sessuale, nonché per la promozione della cultura dell'inclusione e della valorizzazione dell'unicità di ogni persona.

C. PARI OPPORTUNITÀ, PARITÀ DI GENERE, PREVENZIONE E CONTRASTO ALLE DISCRIMINAZIONI						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2025	2026	2027
Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali	diffondere la cultura delle rilevazioni e indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età al fine di conoscere la situazione di fatto dell'organizzazione anche al fine di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive	Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali	Studi / analisi effettuati	Effettuare indagini statistiche e analisi dei dati di genere e generazionali del personale	Effettuare indagini statistiche e analisi dei dati di genere e generazionali del personale	Effettuare indagini statistiche e analisi dei dati di genere e generazionali del personale
Facilitare l'inserimento dei colleghi e delle colleghe con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• garantire un inserimento lavorativo protetto</li> <li>• valorizzare le competenze professionali acquisite dal personale con disabilità prima dell'ingresso in Agenzia</li> <li>• armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti</li> <li>• promuovere l'adozione di modalità formative coerenti con le specifiche disabilità</li> <li>• realizzare percorsi formativi per le/i Responsabili per i processi di inserimento</li> <li>• rafforzare la Rete dei Responsabili per favorire sinergie e lo scambio di buone prassi</li> <li>• diffondere la cultura dell'inclusione</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Responsabili dei Processi per l'inserimento Divisioni Direzione centrale Risorse umane Direzioni Centrali Settore Comunicazione Direzioni Regionali Direzioni Provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative o progetti realizzati</li> <li>• Dotazione di strumentazione specifica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività informative e di sensibilizzazione con focus sull'accessibilità</li> <li>• Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di inserimento e inclusione</li> <li>• Percorsi formativi per favorire l'autonomia operativa delle persone con disabilità</li> <li>• Iniziative di supporto alla Rete dei Responsabili dei processi di inserimento (tavoli di confronto, incontri con il CUG, ecc.)</li> <li>• Creazione di una banca dati comune per la raccolta delle misure di accompagnamento e delle buone prassi</li> <li>• Ideazione di un percorso formativo di approfondimento per i Responsabili dei processi di inserimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività informative e di sensibilizzazione con focus sull'accessibilità</li> <li>• Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di inserimento e inclusione</li> <li>• Iniziative di supporto alla Rete dei Responsabili dei processi di inserimento (tavoli di confronto, incontri con il CUG, ecc.)</li> <li>• Alimentazione della banca dati per la raccolta delle misure di accompagnamento e delle buone prassi</li> <li>• Avvio delle attività di acquisizione ed erogazione del percorso formativo di approfondimento per i Responsabili dei processi di inserimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di inserimento e inclusione</li> <li>• Iniziative di supporto alla Rete dei Responsabili dei processi di inserimento (tavoli di confronto, incontri con il CUG, ecc.)</li> <li>• Alimentazione della banca dati per la raccolta delle misure di accompagnamento</li> </ul>
Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sensibilizzare il personale all'adozione di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere e diffondere le Linee Guida adottate;</li> <li>• promuovere la cultura della parità e della valorizzazione delle differenze per una società più equa e inclusiva;</li> <li>• monitorare, attraverso controlli a campione dei testi scritti, la patrimonializzazione dei valori diffusi</li> </ul>	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Settore Comunicazione Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli, studi, moduli formativi e altre iniziative di sensibilizzazione</li> <li>• Convegni / incontri</li> <li>• Controllo a campione dei testi elaborati in Agenzia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erogazione del corso "Scriviamolo al femminile"</li> <li>• Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erogazione del corso "Scriviamolo al femminile"</li> <li>• Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione</li> </ul>	Controllo a campione dei testi pubblicati nel sito intranet
Promuovere l'empowerment femminile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire le pari opportunità nell'accesso alle posizioni di <i>leadership</i> da parte delle donne;</li> <li>• contrastare la tendenza femminile ad autolimitarsi e ad autoescludersi dalle selezioni;</li> <li>• valorizzare il passaggio di esperienze inter-generazione tramite programmi di mentorship;</li> <li>• accrescere la consapevolezza di sé e l'autostima delle donne;</li> <li>• contrastare gli stereotipi di genere e i pregiudizi inconsci limitanti;</li> <li>• promuovere la condivisione dei ruoli di cura</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli, convegni, incontri</li> <li>• Progetti informativi e di sensibilizzazione</li> <li>• Percorsi formativi di empowerment e programmi di mentorship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione di un progetto quadro nazionale</li> <li>• Nelle more, realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione locali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adeguamento del PIAO</li> <li>• Attuazione e monitoraggio delle iniziative</li> </ul>	Attuazione e monitoraggio delle iniziative
Promuovere la presenza sia di donne sia di uomini in panel e convegni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere il pluralismo di vedute nell'ambito di panel, convegni, simposi, seminari o webinar</li> <li>• rafforzare modelli di <i>leadership</i> paritetici</li> </ul>	Settore comunicazione Divisioni Direzioni centrali Direzioni regionali Comitato Unico di Garanzia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli e altre iniziative di sensibilizzazione</li> <li>• Controllo a campione dei panel/webinar/ simposi/ seminari / convegni per verificare la presenza di entrambi i generi tra i relatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative per favorire la partecipazione plurale di entrambi i sessi e la diffusione di modelli di <i>leadership</i> paritetici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative per favorire la partecipazione plurale di entrambi i sessi e la diffusione di modelli di <i>leadership</i> paritetici</li> </ul>	Iniziativa per favorire la partecipazione plurale di entrambi i sessi e la diffusione di modelli di <i>leadership</i> paritetici
Regolamentare l'identità alias e contrastare le discriminazioni legate all'orientamento sessuale e all'identità di genere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dare attuazione all'art. 21 del CCNL Funzioni Centrali 2019-2021 che prevede il riconoscimento di una identità alias a chi ne faccia richiesta supportata da adeguata documentazione</li> <li>• Eliminare le situazioni di disagio e contrastare possibili discriminazioni nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori che hanno intrapreso un percorso di transizione di genere</li> <li>• Contrastare ogni forma di discriminazione legata all'identità di genere o all'orientamento sessuale</li> <li>• Promuovere la cultura dell'inclusione</li> </ul>	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse Umane Direzione centrale Tecnologie e Innovazione Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione e attuazione della Regolamentazione di cui all'art. 21 del CCNL FC 2019-2021</li> <li>• Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione della Regolamentazione e monitoraggio della sua attuazione</li> <li>• Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dell'attuazione della Regolamentazione</li> <li>• Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dell'attuazione della Regolamentazione</li> <li>• Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione</li> </ul>

**Area conciliazione vita lavoro**

- *Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza.* Il Contratto Nazionale Collettivo di Lavoro del Comparto Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021 ha dedicato il Titolo V al *lavoro a distanza*, introducendo il *lavoro agile* quale *una delle possibili modalità di effettuazione a distanza della prestazione lavorativa*, accanto ad altre forme di lavoro da remoto, come il *telelavoro domiciliare* e il *coworking*. L'Agenzia ha sperimentato per diversi anni il telelavoro e, a partire dal 2020, in modo diffuso anche il lavoro agile, testando nel tempo la propria capacità tecnologica e organizzativa di adattare i processi operativi a questa nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. A fine 2023 è stata adottata una regolamentazione a regime che offre oggi una disciplina integrata delle varie modalità di svolgimento a distanza della prestazione lavorativa (lavoro agile, telelavoro domiciliare e coworking). Il lavoro agile, in particolare, rappresenta un'opportunità di cambiamento per l'organizzazione e di innalzamento delle competenze di chi vi lavora, promuovendo flessibilità, autonomia, responsabilizzazione e orientamento ai risultati. Costituisce uno strumento di *work-life balance* adottando una logica di flessibilità capace anche di accrescere la motivazione al lavoro e il benessere organizzativo e individuale, attraverso una maggiore conciliazione tra esigenze di vita e di lavoro. Nel triennio 2025-2027 proseguiranno le iniziative formative volte a ottimizzare l'attuazione delle forme di lavoro a distanza e ogni altra utile iniziativa di supporto al personale affinché siano assicurate le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività in esito al nuovo scenario regolativo e organizzativo. Si rinvia, per ulteriori approfondimenti, alla parte del PIAO dedicata al lavoro agile.
- *Favorire la flessibilità oraria e la conciliazione vita lavoro.* L'orario flessibile individuale è uno strumento importante di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, oltre a essere un buon indicatore del benessere lavorativo all'interno di un'organizzazione. Negli anni, e compatibilmente con le esigenze di servizio, l'Agenzia ha favorito la flessibilità oraria collettiva e ha promosso l'orario flessibile individuale in caso di situazioni personali e socio-familiari meritevoli di tutela. A gennaio 2023, in sede di contrattazione integrativa di livello nazionale, è stato sottoscritto ai sensi dell'art. 7, comma 6, lettera o) del CCNL Funzioni Centrali 2019-2021, l'“Accordo integrativo stralcio sui criteri per l'individuazione di fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita, al fine di conseguire una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare”, che ha rafforzato l'impegno dell'Agenzia. All'accordo, ha fatto seguito l'avvio delle trattative in ambito di contrattazione integrativa di sede territoriale per la definizione dei criteri di adeguamento presso la sede locale dei criteri definiti centralmente. Sempre nel 2023 è stato pubblicato il manuale “*Più Tempo - Come gestire meglio il tempo e noi stessi e non farci sopraffare dagli impegni quotidiani*”, contenente consigli pratici e strategie di *time management* per la migliore organizzazione delle attività, anche al fine di favorire la conciliazione vita lavoro, promuovere il benessere organizzativo e prevenire situazioni di stress. A fine 2024, Agenzia e CUG hanno altresì lavorato ad un primo aggiornamento dell'opuscolo “*Mamma e papà al lavoro... ma non solo*”, con l'intento di proporre, alle lavoratrici e ai lavoratori che operano in Agenzia, uno strumento di consultazione, dal linguaggio chiaro e in formato di facile fruizione, circa le

norme che tutelano la maternità e la paternità e che promuovono la condivisione dei ruoli familiari. Il manuale sarà oggetto di costante manutenzione. Saranno altresì realizzate iniziative in-formative, anche in collaborazione con il CUG, per accrescere la conoscenza delle misure e degli istituti normativamente previsti per i genitori e i prestatori di assistenza o per chi ha esigenze personali di cura.

- *Promuovere il Progetto "PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi.* In linea con le previsioni della Direttiva della Presidenza del Consiglio n. 2/2019, che ha ribadito che le pubbliche amministrazioni *"devono favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi, mediante il miglioramento dell'informazione fra amministrazione e lavoratori in congedo e la predisposizione di percorsi formativi che, attraverso orari e modalità flessibili, garantiscano la massima partecipazione di donne e uomini con carichi di cura"*, nel 2021 l'Agenzia ha avviato il progetto nazionale "PONTE". Il progetto è stato realizzato per valorizzare, ampliare e diffondere i progetti di accompagnamento regionali già presenti per supportare il personale assente per lungo periodo e promuove una prassi organizzativa omogenea sul territorio per supportare le persone assenti dal servizio per almeno tre mesi in caso di maternità o altre esigenze di cura personale o familiare. Consente di non interrompere le positive relazioni con la comunità di lavoro durante l'assenza (con l'individuazione di un/una tutor) e di pianificare insieme all'interessato/a le modalità di ripresa dell'attività lavorativa e di aggiornamento al momento del rientro in sede, anche al fine di non interrompere percorsi di crescita professionale.

Per favorire la diffusione e l'attuazione del progetto, nel 2021 è stata istituita una rete di Referenti centrali e regionali e nel 2022 è stato reso disponibile un applicativo informatico dedicato, accessibile a tutto il personale dal sito intranet, che permette di gestire le richieste di adesione e le misure di accompagnamento previste (anche tramite *gently reminder*), nonché di monitorare lo stato di avanzamento delle attività. Nel 2024 in alcune regioni sono stati individuati ulteriori referenti in ambito provinciale per favorire la conoscenza dell'iniziativa secondo una logica di prossimità; sono state altresì predisposte delle FAQ e realizzato un Manifesto da affiggere nei locali riservati al personale. È comunque necessario persistere nelle attività di diffusione. L'Agenzia proseguirà, dunque, nel triennio 2025-2027, la campagna informativa sul progetto, riproponendolo periodicamente sui siti intranet regionali e tramite le attività esperite localmente dai Referenti, nonché attraverso la diffusione di articoli e contenuti multimediali e la condivisione delle esperienze positive maturate. Sarà altresì promossa l'individuazione di referenti provinciali. Nel 2025, inoltre, l'applicativo informatico PONTE sarà oggetto di aggiornamento sulla base dei fabbisogni emersi in sede di prima applicazione.

D. CONCILIAZIONE VITA LAVORO						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2025	2026	2027
Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire l'adozione di soluzioni organizzative in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme di lavoro a distanza;</li> <li>• realizzare iniziative formative di supporto al personale, per realizzare le migliori condizioni per le svolgimento delle attività nel nuovo scenario regolativo e organizzativo</li> </ul>	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attuazione delle forme di lavoro a distanza presso le strutture dell'Agenzia</li> <li>• Promozione di azioni formative destinate al personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza</li> </ul>	Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza
Favorire la flessibilità oraria e la conciliazione vita lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire la flessibilità oraria collettiva;</li> <li>• promuovere l'orario flessibile individuale in situazioni personali e socio-familiari meritevoli di attenzione;</li> <li>• realizzare iniziative in-formative di supporto al personale per una migliore organizzazione del tempo;</li> <li>• accrescere la conoscenza della normativa e degli strumenti di sostegno della genitorialità e delle attività di cura</li> <li>• monitorare l'utilizzo degli strumenti di conciliazione normativamente previsti</li> </ul>	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Comitato Unico di Garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici operativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione vita-lavoro;</li> <li>• Redazione e aggiornamento di documenti per diffondere la normativa volta a favorire l'equilibrio tra esigenze di vita ed esigenze di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione</li> <li>• Manutenzione dell'opuscolo 'Mamma e papà al lavoro, ma non solo'</li> </ul>	Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione	Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione
Promuovere il Progetto " PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire il reinserimento e la ripresa dell'attività lavorativa delle lavoratrici e dei lavoratori assenti dal servizio per lunghi periodi, in quanto colpiti da malattie o infortuni gravi, o a seguito di congedo di maternità, paternità, parentale o per l'assistenza a disabili gravi;</li> <li>• minimizzare la possibile insorgenza di condizioni di stress lavoro-correlato del personale che rientra in servizio dopo lunghe assenze;</li> <li>• uniformare le prassi organizzative di sostegno al personale assente per lungo periodo;</li> <li>• fornire strumenti per favorire l'aggiornamento e promuovere relazioni positive per accrescere il benessere e il senso di appartenenza all'organizzazione</li> </ul>	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto</li> <li>• Numero di persone aderenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto</li> <li>• Aggiornamento dell'applicativo informatico dedicato</li> <li>• Monitoraggio delle adesioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto</li> <li>• Monitoraggio delle adesioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto</li> <li>• Monitoraggio delle adesioni</li> </ul>

**Area promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia**

- *Promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia.* Proseguiranno nel triennio 2025-2027 le attività volte a promuovere la partecipazione interna alle iniziative del Comitato Unico di Garanzia e a favorire sinergie tra il Comitato e le strutture dell'Agenzia sui temi di competenza dell'Organismo. Le Direzioni regionali contribuiranno a diffondere le iniziative promosse dal CUG anche tramite le Referenti e i Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo. Al fine di far conoscere l'attività del Comitato, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, e di diffondere il sistema di valori di cui l'Organismo è promotore, seguendo il percorso già tracciato negli anni precedenti, verranno aggiornate e ottimizzate costantemente in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia le sezioni dedicate nei siti *intranet* e *internet* dell'Agenzia, in sintonia con le nuove linee editoriali definite dal Settore Comunicazione. Sempre nell'ottica di elevare il livello di conoscenza del CUG, e al contempo di promuovere la diffusione di un'immagine coordinata degli strumenti di cui si è dotata l'Agenzia per accrescere il benessere organizzativo (CUG/Codice di condotta/Consigliere di fiducia), dal 2023 è stata promossa la partecipazione di componenti del CUG agli eventi di comunicazione interna realizzati localmente per far conoscere il Codice di condotta e i Consiglieri di fiducia, dando così evidenza del ruolo, dei compiti e delle azioni promosse dal Comitato Unico di Garanzia per favorire un clima improntato al rispetto e alle pari opportunità tra le persone. In tali iniziative è stato utilizzato il materiale informativo di supporto, anche multimediale, predisposto dal CUG per dotare le strutture regionali di una base condivisa di strumenti atti a garantire l'uniformità delle informazioni oggetto di diffusione. A valle di tale attività informativa, nel 2025 è prevista la realizzazione di un questionario per misurare il livello di conoscenza del ruolo e dei compiti del Comitato Unico di Garanzia, al fine di verificare l'efficacia dell'azione di comunicazione realizzata ed eventualmente pianificare interventi informativi integrativi. Il questionario sarà erogato unitamente a quello sui contenuti del Codice di condotta e sul ruolo dei Consiglieri di fiducia visto sopra. Proseguirà infine la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, il *network* che riunisce oggi oltre 400 CUG di diverse amministrazioni pubbliche (nato quale catalizzatore e moltiplicatore delle potenzialità di ciascun Comitato al fine di facilitare la progettazione di azioni comuni e la realizzazione di uno scambio virtuoso di idee, competenze e buone prassi), nonché la collaborazione con altri interlocutori esterni, come la [Consigliera Nazionale di Parità](#) o l'[UNAR](#).

E. PROMOZIONE DEL RUOLO DEL CUG

AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2025	2026	2027
Promuovere la partecipazione alle iniziative del CUG e favorire sinergie tra il Comitato e le strutture interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>rafforzare il ruolo del CUG;</li> <li>favorire sinergie tra il CUG e le strutture dell'Agenzia;</li> <li>contribuire alla diffusione dei valori di cui il CUG è portatore;</li> <li>verificare con indagini ante e post l'efficacia delle azioni realizzate per elevare il livello di conoscenza del CUG e delle sue attività da parte del personale dell'Agenzia</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative di promozione dell'attività del CUG</li> <li>Realizzazione di incontri, seminari o altre iniziative nei temi di competenza dell'organismo</li> <li>Verifica del livello di conoscenza del CUG da parte del personale, attraverso la somministrazione di questionari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di iniziative di promozione del ruolo del CUG</li> <li>Monitoraggio dell'efficacia della campagna di comunicazione anche attraverso la somministrazione di un questionario</li> <li>Diffusione delle iniziative dell'organismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi dei risultati del questionario</li> <li>Realizzazione di iniziative per consolidare la conoscenza del ruolo e delle attività del CUG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di iniziative per consolidare la conoscenza del ruolo e delle attività del CUG</li> </ul>
Aggiornare e ottimizzare la sezione dedicata al CUG nei siti <i>internet</i> e <i>intranet</i> dell'Agenzia	<ul style="list-style-type: none"> <li>diffondere la cultura di genere;</li> <li>valorizzare le migliori pratiche e le iniziative in materia di benessere organizzativo, contrasto alle violenze sui luoghi di lavoro, di promozione delle pari opportunità, di valorizzazione delle differenze, di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, di tutela della salute o comunque orientate a incrementare il benessere di chi lavora</li> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Settore Comunicazione	Aggiornamento dei siti internet e intranet nazionali e dei siti intranet regionali	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti intranet e internet	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti intranet e internet	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti intranet e internet
Valorizzare la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia e la collaborazione del Comitato con altri soggetti esterni	rafforzare il ruolo del CUG nel promuovere la salute organizzativa, favorendo collaborazioni del Comitato con organismi e soggetti esterni, per uno scambio di idee, competenze e buone prassi e la realizzazione di iniziative comuni	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione di componenti del CUG alle riunioni e alle attività della Rete nazionale dei CUG;</li> <li>Diffusione delle iniziative promosse dalla rete tramite articoli o pubblicazioni sul sito intranet;</li> <li>Collaborazioni del CUG con la Consigliera Nazionale di Parità o altri soggetti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità</li> </ul>	Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni	Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni	Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni

### 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

In linea generale, l'attività dell'Agenzia delle entrate, come rilevato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (d'ora in avanti ANAC) nell'aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione (Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018) *“si presta ad essere particolarmente esposta a pressioni indebite e a fenomeni corruttivi o di maladministration per diversi motivi legati alla tipologia e eterogeneità di funzioni di estrema importanza che l'ordinamento attribuisce [ad essa], alla diffusa articolazione delle strutture sul territorio, alla gran quantità di interessi sia pubblici che privati incisi dalle decisioni che le Agenzie assumono, all'estesa platea di portatori di interesse cui esse si rivolgono e alla, conseguente, gestione di una quantità assai elevata di dati e informazioni”*.

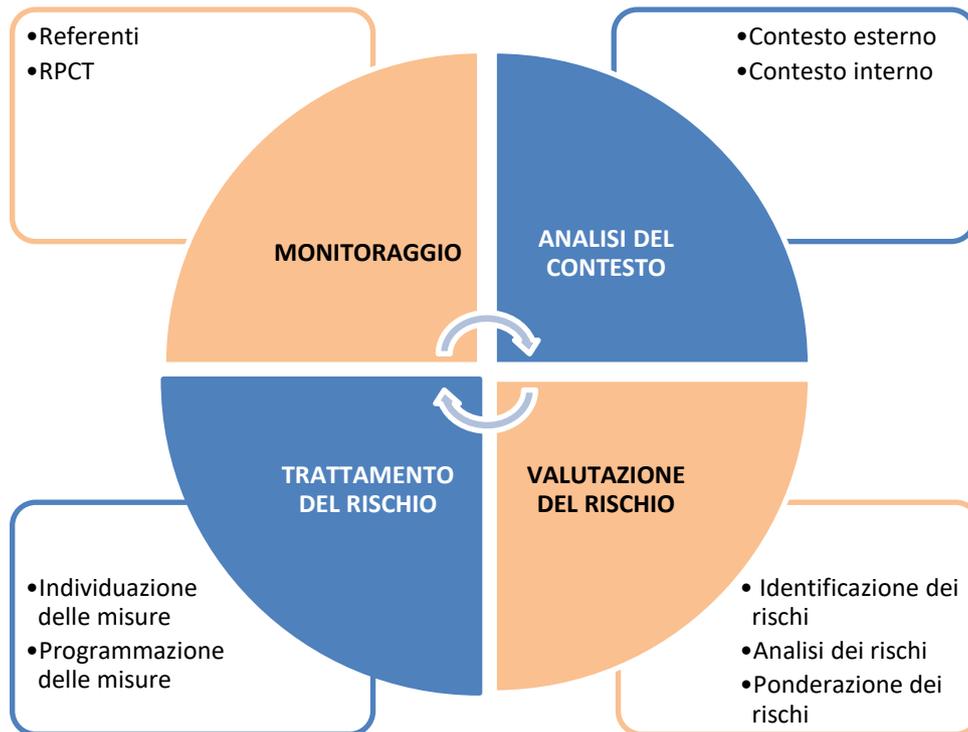
La presente sottosezione del PIAO rappresenta lo strumento di programmazione operativa delle misure e delle attività volte al contrasto dei fenomeni corruttivi: fornisce una valutazione del livello di esposizione dell'Agenzia al rischio corruttivo e indica gli interventi organizzativi necessari a prevenirlo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

L'Agenzia, nella programmazione triennale delle misure di prevenzione della corruzione per il periodo 2025-2027, continua il percorso precedentemente intrapreso con l'obiettivo strategico di migliorare le misure generali e specifiche adottate per il trattamento dei rischi corruttivi.

Il processo di gestione del rischio viene attuato secondo una logica di sequenzialità e ciclicità delle seguenti fasi (*fig.1*):

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

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



**Figura 1** Processo di gestione del rischio

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

L'incarico di RPCT è stato attribuito, a far data dal 22 maggio 2021, al dott. Stefano Veraldi, con provvedimento n. 5012 del 20 maggio 2021, a seguito del parere favorevole del Comitato di Gestione espresso in data 17 maggio 2021. Dal 22 maggio 2021, il dott. Veraldi riveste anche la carica di Direttore Centrale Audit, tenuto conto che le prerogative attinenti alla funzione di RPCT ben si conciliano con i principi di autonomia, garanzia e indipendenza e con l'attività di contrasto ai fenomeni corruttivi perseguiti dalla Direzione Centrale Audit. Con provvedimento n. 7661 del 20 luglio 2023 è stato individuato il sostituto del RPCT in caso di conflitto di interessi e assenza temporanea e imprevista dello stesso.

Il RPCT è il soggetto titolare, in via esclusiva, del potere di predisposizione e di proposta del Piano anticorruzione all'Organo di indirizzo. I compiti, i poteri e le responsabilità del RPCT sono indicati nell'allegato 3 al PNA 2022 di ANAC e sono qui integralmente richiamati.

Per lo svolgimento di tali attività, il RPCT si avvale dell'Ufficio di Supporto, delle altre strutture della Direzione Centrale Audit, dei Referenti Anticorruzione e, più in generale, della collaborazione di tutte le Strutture e di tutte le dipendenti e i dipendenti dell'Agenzia, come previsto dall'art. 8 del D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013 e dall'art. 12 del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate.

In considerazione della complessità organizzativa dell’Agenzia delle entrate, è stata individuata, ad ausilio del RPCT, la figura del “Referente”, cui fa esplicito riferimento anche il Piano Nazionale Anticorruzione 2022.

I Referenti anticorruzione sono individuati nelle persone dei **Capi Divisione**, dei **Direttori Centrali** e dei **Direttori Regionali (Provinciali per Trento e Bolzano)**. Il ruolo dei referenti è fondamentale per un efficace svolgimento dei compiti del RPCT. Tali figure oltre al compito di coadiuvare il Responsabile nello sviluppo e nell’applicazione delle misure di prevenzione della corruzione<sup>28</sup>, svolgono una costante attività informativa nei confronti del RPCT, affinché questi abbia elementi e riscontri per la formazione e il monitoraggio della presente sottosezione e sull’attuazione delle misure indicate.

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

- Centro Operativo di Pescara: Capo Divisione Contribuenti;
- Centro Operativo Servizi Fiscali di Cagliari: Direttore Regionale della Sardegna<sup>29</sup>;
- Centro Operativo Servizi Fiscali di Venezia: Direttore Regionale del Veneto<sup>30</sup>;
- Sezioni assistenza multicanale: Direttore Regionale territorialmente competente<sup>31</sup>;
- Sezioni Territoriali del Settore contrasto illeciti: Capo Divisione Contribuenti.

Con nota n. 107849RU dell’8 giugno 2017, i Direttori Centrali e Regionali sono stati invitati a nominare almeno un collaboratore, il quale supporta direttamente il Referente anticorruzione per l’esercizio delle funzioni di competenza. La rete dei collaboratori favorisce un più continuo ed efficace collegamento tra RPCT e Referenti anticorruzione.

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

---

<sup>28</sup> L’art. 16 del decreto legislativo n. 165/2001 individua, tra l’altro, compiti e poteri per la prevenzione della corruzione, stabilendo che i dirigenti generali:

- concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell’ufficio cui sono preposti;
- forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l’individuazione delle attività nell’ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;
- provvedono al monitoraggio delle attività nell’ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

<sup>29</sup> Cfr. paragrafo 4.2 dell’Allegato A all’atto organizzativo Prot. n. 186053 del 07/08/2018.

<sup>30</sup> Cfr. paragrafo 3.2 dell’Allegato A all’atto organizzativo Prot. n. 186053 del 07/08/2018.

<sup>31</sup> Cfr. paragrafo 2.2 – 3.2 – 4.2 dell’Allegato A all’atto organizzativo Prot. n. 186053 del 07/08/2018.

in primo luogo sotto il profilo dell'imparzialità, ma anche sotto il profilo del buon andamento (funzionalità ed economicità).

A tal proposito è stata attuata una forte integrazione con gli aspetti legati alla performance, prevedendo specifici obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza; nella stesura della presente sottosezione è stata coinvolta anche la dirigenza di vertice (Capi Divisione, Direttori Centrali), chiamata ad individuare eventuali nuove misure di prevenzione della corruzione che incidano trasversalmente sulle strutture coordinate o che migliorino/rafforzino quelle esistenti<sup>32</sup>. Il RPCT ha pertanto coinvolto i Capi Divisione e i Direttori Centrali, invitandoli a presentare le proprie proposte che, previa valutazione del RPCT, sono state eventualmente incluse nel presente Piano.

Ciò è in linea con gli obiettivi del PIAO di semplificazione e razionalizzazione del sistema, di cui più volte l'ANAC ha evidenziato l'importanza, sia negli atti di regolazione che nei PNA, in modo anche da ridurre gli oneri amministrativi e le duplicazioni di adempimenti per le pubbliche amministrazioni e, come affermato dal Consiglio di Stato, *"minimizzare il lavoro formale, valorizzare il lavoro che produce risultati utili verso l'esterno, migliorando il servizio dell'amministrazione pubblica"*<sup>33</sup>, specificando, in ogni caso, che tali fondamentali obiettivi non devono tuttavia andare a decremento delle iniziative per prevenire la corruzione e favorire la trasparenza.

### 2.3.1. Analisi del contesto

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

#### 2.3.1.1. Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno ha lo scopo di evidenziare come le caratteristiche dell'ambiente nel quale le diverse strutture dell'Agenzia delle entrate operano possano favorire, o viceversa mitigare, il verificarsi di fenomeni corruttivi.

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

---

<sup>32</sup> L'articolo 1, comma 9, lett. a) della legge n. 190 del 2012, prevede che il Piano individui le misure di contrasto, anche raccogliendo le proposte dei dirigenti, elaborate nell'esercizio delle competenze previste dall'[articolo 16, comma 1, lettera a-bis\), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165](#).

<sup>33</sup> Parere n. 506 del 2 marzo 2022 reso dalla Sezione Consultiva per gli Atti Normativi sullo Schema di decreto del Presidente della Repubblica recante *"Individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal piano integrato di attività e organizzazione ai sensi dell'art. 6, co. 5, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113"*.

Tenuto conto dell'estensione a livello nazionale dell'attività svolta dall'Agenzia, si è ritenuto far riferimento, in primo luogo, all'indice di percezione della corruzione (CPI) pubblicato annualmente da *Transparency International*.<sup>34</sup> Nel 2024, con un punteggio di 54/100, l'Italia si è posizionata al 52esimo posto su 180 paesi presi in considerazione.<sup>35</sup>

Il predetto indice, essendo una misura di percezione, non può essere considerato espressione del livello di corruzione effettiva, inoltre, riferendosi all'intero Paese, non fornisce indicazioni relative alle singole aree territoriali. Pertanto, al fine di avere una misura del rischio corruttivo che rappresenti le diverse aree territoriali del Paese, sono stati presi in considerazione gli indicatori di contesto elaborati dall'ANAC.<sup>36</sup>

L'analisi di contesto è stata effettuata utilizzando diciotto indicatori, su base provinciale, raccolti in quattro domini tematici (istruzione<sup>37</sup>, economia del territorio<sup>38</sup>, capitale sociale<sup>39</sup> e criminalità<sup>40</sup>) e, infine, sintetizzati da un indice composito per rendere più semplice la lettura della complessità dovuta alle numerose dimensioni considerate.

---

<sup>34</sup> Transparency International è un'associazione impegnata a contrastare la corruzione e a promuovere la trasparenza in tutto il mondo dal 1993. In Italia è presente dal 1996. Collabora con l'Autorità Nazionale Anticorruzione in virtù del protocollo stipulato il 15 ottobre 2019.

<sup>35</sup> I dati sono reperibili sul [sito dell'associazione](#). L'indice di percezione della corruzione si basa sull'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti ad esperti provenienti dal mondo del *business*. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita). L'Italia è tra i paesi dell'area europea che pur registrando progressi dal 2012, resta ancora sotto la media del punteggio europeo.

<sup>36</sup> Tali indicatori sono il frutto del progetto "[Misurazione del rischio di corruzione](#)" avente lo scopo di rendere disponibile un set di indicatori per quantificare il rischio che si verifichino eventi corruttivi a livello territoriale, utilizzando le informazioni contenute in varie banche dati. Gli indicatori possono essere considerati come dei campanelli d'allarme che segnalano situazioni potenzialmente problematiche. In questo modo permettono, ad esempio, di avere il quadro di contesti territoriali più o meno esposti a fenomeni corruttivi sui quali investire in termini di prevenzione e/o di indagini. Per ulteriori approfondimenti: [Il Progetto - www.anticorruzione.it](#).

<sup>37</sup> In letteratura è assodato che livelli più elevati di corruzione sono associati a livelli più bassi di istruzione nella popolazione. Una possibile spiegazione è che gli individui con livelli di istruzione più elevati abbiano acquisito competenze e conoscenze che li rendono più consapevoli del valore delle libertà civili e meno tolleranti nei confronti della corruzione. Per le stesse ragioni, livelli più elevati di corruzione mediamente sono associati a livelli più bassi di capitale umano. A ciò si aggiunge che dove la corruzione è maggiore, l'emigrazione qualificata è significativamente più elevata, generando problemi di fuga di cervelli.

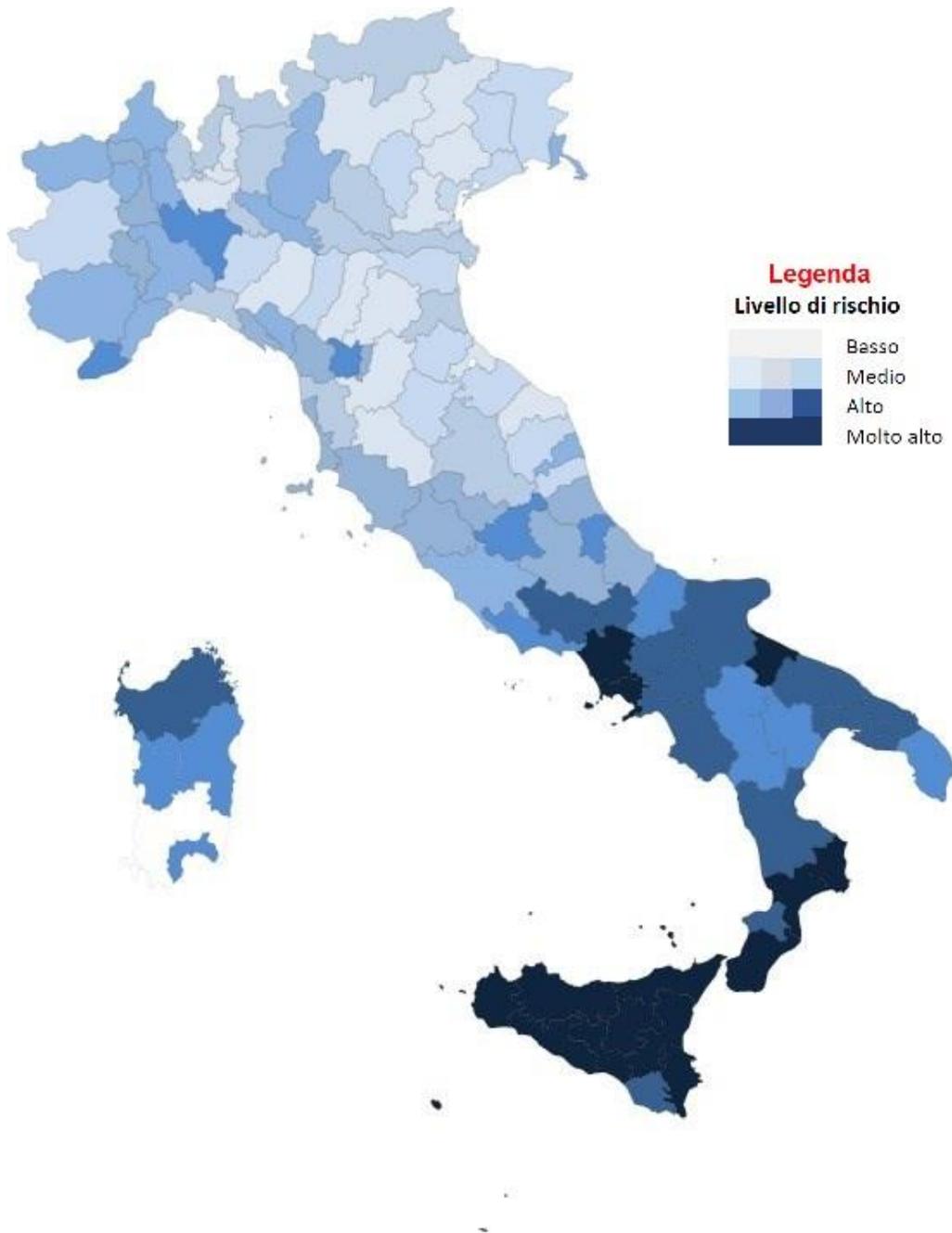
<sup>38</sup> Alcuni studi dimostrano che l'alto livello e il grado di uguaglianza nella distribuzione del reddito, l'occupazione, la capacità di attrarre investimenti interni ed esteri e di favorire la nascita e la crescita di attività imprenditoriali, l'intensità della competizione nei mercati, la libertà economica, sono fattori che si associano a bassi livelli di corruzione. Inoltre, a livelli elevati nell'uso di Internet è associato un livello di corruzione più basso in quanto la rete favorisce la diffusione di informazioni che rappresentano uno strumento di controllo dell'esercizio dei poteri pubblici. Infine, una gestione efficiente dello smaltimento dei rifiuti urbani, spesso esposta alla corruzione in quanto oggetto di cattura da parte degli operatori economici e della criminalità organizzata, è associata a bassi livelli di corruzione.

<sup>39</sup> Alcuni autori hanno dimostrato che la coesione della comunità di appartenenza, così come l'affidabilità, la lealtà e la fiducia reciproca degli attori sociali pongono le basi per un efficace sviluppo delle transazioni economiche e delle relazioni tra cittadini e istituzioni. Una maggiore fiducia nelle istituzioni e nel corpo politico (verticale) e nelle relazioni sociali interpersonali (orizzontale) si associa a livelli più bassi di corruzione. Esiste una consolidata evidenza empirica basata sui modelli di apprendimento sociale che mostra come il comportamento pro-sociale a livello individuale sia significativamente condizionato da quello dei propri concittadini e dei leader politici; al contrario, politici corrotti generano (e legittimano) cittadini corrotti. C'è poi il rischio che, una volta che gli adulti coinvolti nella corruzione abbiano interiorizzato queste nuove norme di comportamento antisociale, socializzino ad esse i propri figli, oppure che i bambini le acquisiscano, attraverso le interazioni con i coetanei, e barino a loro volta (per esempio, nei test scolastici).

<sup>40</sup> La diffusione della corruzione può essere notevolmente influenzata dai livelli complessivi di criminalità, dall'efficacia del sistema giuridico nel contrastarla, dal grado di protezione che esso riconosce agli individui danneggiati dalle attività corruttive. L'indicatore Reati di corruzione, concussione e peculato considera i delitti in cui la fattispecie giuridica contempla uno scambio tra un funzionario pubblico e un soggetto esterno (corruzione e concussione), o un abuso di potere per il profitto privato del funzionario (peculato); altri indicatori – Reati contro l'ordine pubblico e ambientali; Reati contro il patrimonio e l'economia pubblica; Altri reati contro la PA – includono delitti in cui lo scambio illecito e/o l'abuso di potere costituiscono un elemento esterno/fattuale che fa da contesto del reato.

L'indice composito così determinato ha consentito di ottenere una rappresentazione grafica del rischio corruttivo (classificato basso, medio, alto e molto alto) in relazione ad ogni singola Provincia (fig. 2). Sulla base degli indicatori elaborati dall'ANAC, per ogni singola Regione, è stata redatta una scheda con la valutazione quantitativa del rischio di corruzione associato ad ogni area territoriale provinciale (Allegato 1)<sup>41</sup>. I risultati così ottenuti, coordinati con la successiva analisi di contesto interno, permettono di programmare alcuni degli interventi di prevenzione, descritti nei successivi paragrafi, in modo prioritario sugli Uffici situati nelle aree maggiormente a rischio.

Figura 2



*Definizione del rischio in relazione al contesto esterno*

<sup>41</sup> I valori di riferimento minimo e massimo dell'indice composito, calcolati dall'ANAC, sono rispettivamente 89 (rischio basso) e 121,5 (rischio molto alto).

### 2.3.1.2. Il contesto interno

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

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

#### Struttura organizzativa

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

L'attività di analisi dei rischi (AdR), descritta nei seguenti paragrafi, si pone infatti l'obiettivo di individuare i rischi e le ipotesi di controllo con riferimento al processo oggetto di analisi. Ad esito dell'AdR viene redatta una specifica scheda di rischio, trasmessa, tramite l'applicativo dedicato, ai c.d. responsabili schede, coincidenti con i *process manager* o *process owner*<sup>42</sup> come individuati nella mappa dei processi. L'obiettivo principale di tali schede è quello di rendere i responsabili delle strutture parte attiva nel complessivo sistema di controllo interno e di gestione del rischio. Essi, infatti, sono chiamati a valutare i rischi indicati nella scheda e a individuare i relativi presidi in relazione alle attività concretamente svolte dagli uffici nonché al contesto in cui essi operano.

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

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

L'iniziativa, condotta mediante la somministrazione di un questionario ai dipendenti dell'Agenzia, ha avuto lo scopo di rilevare la capacità degli stessi di individuare e affrontare le situazioni di conflitto di interessi, nonché di misurare il grado di consapevolezza del fenomeno corruttivo all'interno dell'Agenzia.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Il process manager è il responsabile dell'esecuzione del processo interessato dal rischio corruttivo: Capo settore, Capo Ufficio, Direttore Provinciale, Capo Sezione. Nelle strutture centrali, per alcuni processi, la figura del process manager può coincidere con quella del process owner, ovvero di colui che ha un ruolo guida rispetto alle altre strutture centrali coinvolte.

<sup>43</sup> Inoltre, è stato somministrato un gruppo di domande, con l'obiettivo di misurare il grado di identificazione del personale con l'Agenzia, il comportamento disinteressato nei confronti dell'organizzazione, il prestigio dell'Agenzia percepito, il rapporto tra contributi e ricompense e la tendenza dell'Agenzia a servire il bene comune.

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

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

In particolare, dal questionario, in tema di consapevolezza delle situazioni di conflitto di interesse, sono emersi aspetti più preoccupanti nelle risposte fornite dal personale appartenente alle fasce di età più elevata, rispetto a quelle delle nuove generazioni. Il dato è di particolare rilievo tenuto conto dell'età media del personale dell'Agenzia (51 anni) e del fatto che circa il 59 % si colloca nelle fasce di età superiori ai 51 anni.

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

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

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

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

L'analisi del contesto interno non può, infine, prescindere dall'esame degli esiti del monitoraggio di cui si è dato conto anche nelle relazioni annuali del RPCT, di cui all'art. 1, comma 14 della legge n. 190/2012, pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente – Altri contenuti – Prevenzione della corruzione e trasparenza – [Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza](#).

L'esame delle principali tipologie di violazioni commesse e delle aree territoriali nelle quali i fenomeni di *malagestio* si sono realizzati, permette di programmare azioni e interventi sui presidi dei rischi corruttivi dei processi in modo da migliorarne l'efficacia o adottarne di nuovi al fine di ridurre il rischio residuo.

### La mappatura dei processi

Ai fini dell'analisi del contesto interno riveste particolare importanza la cosiddetta mappatura dei processi (Allegato 2).

Da diversi anni l'Agenzia delle entrate utilizza la mappa dei processi per avere una visione globale dell'organizzazione e fornire una rappresentazione unica e condivisa dei processi decisionali ed operativi, mettendone in evidenza le reciproche interazioni, descrivendone le caratteristiche, la dinamica temporale e i risultati.

Per maggiori dettagli si rinvia alla [Sezione 2.1.3 – STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO](#) del presente documento.

### 2.3.2. Valutazione del rischio

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

#### 2.3.2.1. Identificazione e analisi del rischio

L'attore principale per lo svolgimento delle attività di identificazione e analisi dei rischi è l'Ufficio Analisi del rischio e pianificazione della Direzione Centrale Audit che, sulla base dell'analisi dei processi dell'Agenzia definisce le c.d. Schede di autovalutazione del rischio (SAR) o di rilevazione diretta dei rischi, che rappresentano lo strumento di supporto ai Dirigenti nella gestione dei rischi, compresi quelli di corruzione. L'analisi del rischio, condotta negli anni su diversi processi, ha permesso di identificare i rischi relativi ai principali processi dell'Agenzia. I rischi individuati e le ipotesi di controllo sono descritti nelle schede SAR (Allegato 3) e nelle schede di rilevazione diretta (Allegato 4)<sup>44</sup>.

Per agevolare i responsabili nella gestione dei rischi è stato creato l'applicativo informatico Co.R.S.A., nel quale sono inseriti i documenti che riportano, per ogni processo, le attività, i rischi e i controlli di secondo livello attuati da ogni responsabile scheda. Al fine di poter disporre di una

---

<sup>44</sup> Le schede di autovalutazione dei rischi sono dei documenti che riportano, per ogni processo, le attività, i rischi e le relative ipotesi teoriche di controllo. Si differenziano dalle schede di rilevazione diretta in quanto si riferiscono ai processi operativi, svolti prevalentemente presso le Direzioni Provinciali e che, quindi, si ripetono sul territorio. Le schede di rilevazione diretta dei rischi, invece, riguardano le attività svolte dalle Divisioni e dalle Direzioni centrali e da alcuni uffici delle Direzioni regionali. Si riferiscono a processi non corredati da scheda di autovalutazione del rischio. Pongono l'attenzione sulle attività più esposte ai rischi di corruzione e contengono i presidi effettivamente attuati dai responsabili.

rappresentazione più completa del sistema di controllo interno e gestione del rischio, è sempre opportuno che il dirigente indichi le forme di controllo di primo e di secondo livello effettivamente attuate nell'ufficio. In un'ottica di maggiore semplificazione e fruibilità delle informazioni è possibile fare rinvio alle disposizioni di servizio emanate, provvedendo a renderle disponibili sull'applicativo Co.R.S.A.

La metodologia finora utilizzata per lo svolgimento del processo di gestione del rischio prevede l'identificazione di tutti i rischi della filiera, dall'ambito operativo, proprio dei processi degli Uffici periferici, all'ambito di indirizzo e coordinamento, tipico delle Direzioni Centrali e Regionali e si basa su una tecnica di analisi che prevede le seguenti fasi:

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

Nel 2024, inoltre, in continuità con gli anni precedenti, è proseguita l'attività di rilevazione dei rischi di corruzione presso le strutture centrali anche attraverso l'applicazione della metodologia indicata da ANAC nell'allegato 1 al PNA 2019, con la predisposizione di schede arricchite con ulteriori elementi informativi, quali i "fattori abilitanti" dell'evento a rischio (*eventi rischiosi*) e le misure generali e specifiche adottate per il contenimento del rischio, ciò al fine di rafforzare la strategia preventiva. Nel corso del 2025, con il consolidamento delle modifiche organizzative che hanno interessato diverse articolazioni dell'Agenzia, continueranno gli interventi di analisi del rischio presso le Divisioni e Direzioni Centrali.

Pur essendo stata sostanzialmente confermata la metodologia di analisi e valutazione del rischio già utilizzata nell'ambito dell'ultimo PIAO, attesa la compatibilità con gli indirizzi adottati dall'ANAC nel PNA 2018, nel PNA 2019 e nel PNA 2022, nel 2023 è stata conclusa l'attività di studio per migliorare la metodologia fino ad ora adottata per lo svolgimento del processo di gestione del rischio. Gli esiti dell'attività di studio hanno costituito la base di partenza per la ri-programmazione delle attività di analisi del rischio per il triennio 2024-2026. Allo scopo di rafforzare l'impegno assunto nel

precedente PIAO, nel 2025 verrà avviata l'attività finalizzata a conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione del rischio.

L'attività di *risk management* è stata condotta con l'obiettivo di coinvolgere tutti i processi aziendali e per consentirne la massima efficacia sarà integrata nella cultura dell'organizzazione, diventando quindi parte integrante di ogni singola attività.

A tal fine, nel 2024 è stata avviata l'analisi dei rischi su tutti i processi dell'Agenzia per renderla disponibile direttamente nella Mappa dei processi. In tal modo, non solo i responsabili ma tutto il personale operativo viene a conoscenza di potenziali rischi.

Per ogni processo sono stati individuati i rischi, associati gli eventi rischiosi (potenziali eventi negativi che possono dare origine al verificarsi del rischio) e, per ognuno di essi, sono state individuate le possibili misure di contenimento.

Nel contesto di una cultura condivisa dell'identificazione dei punti di fragilità o debolezza nei processi o nello svolgimento del lavoro, l'attività è stata svolta con il coinvolgimento e la collaborazione degli *owner* di processo il cui contributo ha consentito di identificare meglio i rischi, valutare il livello di rischio del singolo processo e sviluppare strategie al fine di poterli mitigare e controllare.

L'analisi dei rischi consentirà, dunque, di trasformare le stime dei dati sui rischi specifici raccolti durante l'identificazione del rischio in una forma coerente, che potrà essere utilizzata per prendere decisioni e impegnare risorse per gestire i rischi più importanti.

Con riferimento alla gestione dei rischi corruttivi è prevista una semplificazione dell'attuale Sistema di Controllo Interno e di Gestione del Rischio con la finalità di predisporre nuove schede che assicurino una rappresentazione precisa delle informazioni rilevanti concernenti i processi e le attività degli uffici. In questo modo sarà possibile agevolare l'identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio corruttivo a cura dei responsabili e garantire lo svolgimento del monitoraggio da parte del RPCT.

Per preservare la corretta esecuzione di tali attività si rende, inoltre, necessario disporre di un nuovo applicativo informatico. La diffusione delle prime schede è stata dunque differita al termine del periodo di sperimentazione del nuovo sistema di prevenzione, anche al fine di calibrare la metodologia di analisi del rischio al contesto di una amministrazione, quale è quella dell'Agenzia delle entrate, particolarmente complessa e consentire la partecipazione di tutti gli attori coinvolti, in modo che possano essere parte attiva di un processo sganciato dalla logica del mero "adempimento formale", ma strettamente vissuto con analisi critica e autocritica delle attività espletate.

Misura da attuare			
Revisione delle schede di rischio			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2025 - 2027	Conclusione delle attività di analisi dei rischi su tutti i processi censiti nella mappa. Predisposizione di schede che assicurino una rappresentazione precisa delle informazioni rilevanti, concernenti i processi e le attività degli uffici con il fine di identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio corruttivo.	Diffusione di un modello di scheda in grado di fornire ausilio al compilatore nello svolgimento del processo di gestione del rischio.	DC AUDIT
	Applicativo informatico a supporto delle attività di gestione del rischio.	Realizzazione e messa in funzione dell'applicativo.	DC AUDIT

### 2.3.2.2. Autovalutazione e ponderazione del rischio

Il sistema di controllo interno e di gestione del rischio (SCIGR) adottato dall'Agenzia si basa sul criterio del c.d. *control risk self assessment* (CRSA) che richiede una preventiva autovalutazione dei rischi da parte del responsabile delle unità organizzative (Dirigente o titolare di posizione organizzativa non dirigenziale) e la definizione dei controlli con riferimento ai processi gestiti dalla struttura di propria competenza.

La Direzione Centrale Audit, come detto, offre ai dirigenti strumenti di ausilio per la valutazione del rischio e per la definizione e attuazione di un valido sistema di controllo. In particolare, sulla scorta delle indicazioni contenute nella *Guida gestione del rischio per i dirigenti* e mediante l'utilizzo dell'applicativo Co.R.S.A., i responsabili, tenuto conto della combinazione tra impatto e probabilità, determinano la rilevanza del rischio, ossia il "peso" dello stesso per l'organizzazione.

Nella valutazione del rischio, i dirigenti misurano la rilevanza del *rischio inerente* (cioè rilevato in caso di assenza dei presidi), considerando nel proprio ambito di pertinenza almeno i seguenti profili:

- a) ambientale (contesto locale, eventuali precedenti eventi critici, disciplinari o giudiziari, segnalazioni);
- b) gestionale (grado di discrezionalità amministrativa e possibilità di scegliere tecniche e strumenti diversi per il raggiungimento degli obiettivi);
- c) organizzativo (profilo e percentuale del personale impiegato);
- d) economico (danno patrimoniale);
- e) reputazionale (risonanza mediatica di eventi critici o giudiziari).

Il rischio ancora presente dopo l'implementazione del presidio prende invece il nome di "rischio residuo".

Al fine di realizzare un'adeguata architettura del sistema di controllo, anche nella valutazione del rischio, si è ritenuto opportuno utilizzare un approccio partecipativo attraverso il coinvolgimento di tutto il personale ed in particolar modo degli incaricati dei controlli.

La metodologia utilizzata per l'analisi dei rischi privilegia un sistema di valutazione qualitativo, pertanto, nelle schede di autovalutazione è prevista la seguente scala di valori:

1	2	3
BASSA	MEDIA	ALTA

**Figura 3** Scala dei punteggi di valutazione della rilevanza dei rischi

Le valutazioni sono effettuate attribuendo un punteggio compreso tra "1" - "rilevanza bassa" (ossia rischi che hanno impatto minimo sugli obiettivi istituzionali) e "3" - "rilevanza alta" (ossia rischi che possono comprometterne il pieno e regolare raggiungimento degli obiettivi).

I responsabili delle strutture danno sempre evidenza delle motivazioni sottese alla valutazione del rischio, obbligatoriamente nel caso in cui si valuti "bassa" la rilevanza dello stesso, ciò al fine di assicurare coerenza con il sistema di controllo adottato in termini di intensità, ampiezza, frequenza e incisività delle misure previste.

Ai fini della gestione del rischio, una volta che le SAR, predisposte dall'Ufficio Analisi del Rischio e pianificazione della Direzione Centrale Audit, sono state rese disponibili ai titolari delle strutture organizzative sull'applicativo Co.R.S.A., questi ultimi, entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico, hanno il compito di prendere in carico le schede di competenza della propria struttura con conseguente cognizione dei rischi correlati a ciascun processo e del sistema di controllo in essere nella struttura. A tale fase può seguire quella appena sopra descritta di *autovalutazione dei rischi* e di definizione del relativo sistema di controllo.

Il coinvolgimento diretto dei responsabili delle strutture, peraltro, consente loro di mantenere nel tempo anche la piena consapevolezza del livello di efficacia e di efficienza del controllo attuato.

Qualora il responsabile individui ulteriori rischi procederà all'inserimento degli stessi all'interno della scheda relativa alla propria struttura, descrivendo altresì il controllo posto in essere, avendo cura di segnalarli alla Direzione Centrale Audit – Ufficio Analisi del rischio e pianificazione. In tal modo detto Ufficio potrà valutare di far aggiornare le schede a tutte le strutture con il fine di preservare il livello di "omogeneità" nell'organizzazione complessiva del sistema di controllo su tutto il territorio oppure potrà avviare l'eventuale revisione dell'analisi del rischio sul processo.

L'aggiornamento delle schede può scaturire anche dall'analisi svolta sui precedenti giudiziari e/o disciplinari. Sarà cura della Direzione Centrale Risorse Umane rendere disponibili i dati relativi ai procedimenti disciplinari avviati e conclusi dagli Uffici competenti.

Nella definizione dei presidi (c.d. fase di ponderazione) dovrà essere data priorità alle misure atte a mitigare i rischi valutati con livello alto e medio. È opportuno prevedere una forma minima di presidio (attraverso il potenziamento dei controlli di primo livello o altre misure organizzative) anche nell'ipotesi in cui il rischio sia stato valutato "basso".

### 2.3.3. Trattamento del rischio

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

#### 2.3.3.1. Misure specifiche di trattamento del rischio

Come accennato, la gestione del rischio corruttivo in Agenzia delle entrate è considerata una responsabilità dell'intera organizzazione. Le misure specifiche di trattamento del rischio sono stabilite, da ciascun responsabile, con riferimento al processo oggetto di analisi, all'interno della Scheda di autovalutazione o di rilevazione diretta del rischio.

Per coadiuvare il responsabile nella scelta delle misure di trattamento del rischio, la Direzione Centrale Audit effettua, come detto, una prima formulazione di possibili ipotesi di controllo (c.d. "controlli suggeriti"), descritti all'interno delle schede<sup>45</sup>; tali controlli sono da intendersi quale mero ausilio, non vincolanti né esaustivi, ma aventi la finalità di agevolare il responsabile nella individuazione di misure di presidio che da un lato siano efficaci nell'azione di mitigazione del rischio e dall'altro siano sostenibili da un punto di vista economico ed organizzativo e siano, infine, calibrate in base alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.

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

- **controlli di primo livello** (prima linea, *Risk owners* – area operativa): sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Sono svolti sia da chi svolge una determinata attività, sia da chi sottoscrive il relativo atto o esercita una funzione di coordinamento (ad es. capo team, coordinatore di front office) generalmente nell'ambito della stessa struttura (ad es. ufficio controlli, uffici territoriali, settore gestione banche dati). Le misure organizzative adottate dal responsabile di struttura e gli atti con cui si delega la firma rappresentano la prima linea di difesa in cui si articola il sistema di controllo interno;
- **controlli di secondo livello** (*Enterprise risk management* - funzioni preposte al controllo e monitoraggio dei rischi): sono affidati a unità diverse da quelle produttive e consistono nelle

<sup>45</sup> I documenti originariamente inviati in allegato alle stesse nonché i documenti presenti nella sezione archivio dell'applicativo Co.R.S.A. costituiscono parte integrante delle schede stesse.

verifiche periodiche, anche campionarie, della corretta effettuazione delle attività dell'Ufficio. In genere, il soggetto responsabile di tali controlli coincide con il titolare dell'ufficio periferico (Direzione Provinciale) o dell'articolazione interna di una struttura di vertice (Divisione, Direzione Centrale o Direzione Regionale);

- **controlli di terzo livello** (funzione *global internal audit*), finalizzati alla valutazione e verifica periodica della completezza, della funzionalità e dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni, svolti dal Settore Audit Interno della Direzione centrale e dagli Uffici audit regionali.

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

Con riferimento alle schede relative ai rischi delle Direzioni Provinciali, delle Sezioni di assistenza multicanale, dei Centri operativi, degli Uffici Provinciali-Territorio non dipendenti da Direzioni Provinciali (UPT Milano, Napoli, Roma e Torino) e per alcuni Uffici e Settori delle Direzioni Regionali, nell'allegato 3 sono indicate le sole misure di trattamento del rischio suggerite dalla Direzione Centrale Audit e non quelle effettivamente attuate da ogni responsabile e dichiarate nell'applicativo Co.R.S.A.<sup>46</sup>

La motivazione di tale scelta è dovuta alla numerosità delle strutture coinvolte, nonché al modello *Control Risk Self-Assessment* (CRSA) adottato, che rendono poco utile, per eccessiva dispersione delle informazioni, allegare i documenti aventi ad oggetto le misure di trattamento del rischio autonomamente individuate da ciascuno dei responsabili di processo. Tali misure sono tuttavia riportate all'interno dell'applicativo Co.R.S.A. che, per ciascun processo analizzato, permette al RPCT e ai suoi Referenti di reperire agevolmente la scheda di autovalutazione del rischio elaborata da ogni struttura competente e di visionare quindi tutte le relative misure di trattamento previste.

Nell'allegato 4 sono invece riportate le schede di rilevazione diretta che contengono le attività più esposte ai rischi di corruzione con riferimento ai processi non corredati da scheda di autovalutazione del rischio. Le schede di rilevazione diretta riguardano le attività svolte dalle Divisioni e dalle Direzioni centrali e da alcuni uffici delle Direzioni regionali e contengono, oltre ai rischi anche la descrizione delle effettive misure di trattamento.<sup>47</sup>

Si evidenzia che le schede compilate da ogni responsabile costituiscono, comunque, parte integrante del presente Piano e che, ai fini del monitoraggio della presenza ed efficacia dei controlli anticorruzione e per le conseguenze giuridiche che la Legge n. 190/2012 connette alla mancanza di idoneo presidio sugli specifici rischi, assume valore soltanto la misura specifica di trattamento del rischio indicata nella scheda dal responsabile della struttura<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> Nell'applicativo di norma vengono descritti i controlli di secondo livello attuati dal responsabile scheda.

<sup>47</sup> Si rammenta l'importanza che le schede compilate da ogni responsabile assumono nell'ambito del sistema di controllo interno ed in particolare nella definizione dei controlli di secondo livello, la cui declinazione contenuta nelle schede presenti nell'applicativo Co.R.S.A. costituisce parte integrante del presente Piano.

<sup>48</sup> Eventuali omissioni inerenti alla compilazione delle schede sono soggette a valutazione disciplinare ai sensi dell'art. 1, comma 14, della Legge 6 novembre 2012, n. 190.

### 2.3.3.2. Misure generali di trattamento del rischio

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

#### Il Codice di comportamento

Il Codice di comportamento rappresenta uno degli strumenti essenziali di prevenzione della corruzione, costituendo quello che, più di altri, si presta a regolare le condotte del personale indirizzandole alla cura dell'interesse pubblico. Nell'Agenzia, la trattazione della materia fiscale impone al personale un'applicazione ancor più rigida dei canoni di lealtà, trasparenza ed efficienza che sono attesi da ogni dipendente pubblico; in particolare, l'agire del personale deve essere il più imparziale e trasparente possibile in quanto le decisioni e i comportamenti adottati possono incidere, anche in maniera rilevante, nella sfera economica dei privati<sup>49</sup>.

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

Il 21 marzo 2021, in linea con le indicazioni fornite dall'ANAC nelle Linee guida approvate con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020, è stata adottata una nuova versione del [Codice di Comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate](#).

Nel nuovo Codice particolare rilevanza è stata attribuita alla descrizione del conflitto di interessi, prevedendo le regole di comportamento e gli obblighi di comunicazione del dipendente per la gestione di tali conflitti, nonché il ruolo che assume il dirigente in merito alle iniziative da intraprendere a seguito delle dichiarazioni ricevute. Il conflitto di interessi rappresenta infatti un importante presupposto della corruzione e il modo con il quale le organizzazioni lo gestiscono può avere importanti ripercussioni sull'efficacia e sull'efficienza delle stesse nel conseguimento della loro missione e nel contrasto dei fenomeni corruttivi<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Il Codice, adottato in base alle previsioni della legge 6 novembre 2012, n. 190, rappresenta non soltanto un presidio generale per la prevenzione e il contrasto dei fenomeni corruttivi, ma anche uno strumento funzionale per orientare il dipendente, contribuendo a prevenire condotte illecite o non corrette, anche solo sotto il profilo deontologico; in particolare, sono fornite le norme di comportamento idonee a gestire le situazioni di conflitto di interessi.

<sup>50</sup> Le definizioni di conflitto di interessi a cui si fa riferimento sono le seguenti:

- il **conflitto di interessi reale** o attuale è quello che si manifesta durante un processo decisionale o un'attività inerente alle mansioni d'ufficio, nel momento in cui il dipendente si trova in situazioni che potrebbero condizionarne il giudizio, generando il rischio di anteporre un interesse secondario (finanziario o non finanziario), proprio o di terzi, a quello istituzionale dell'Agenzia (definito primario), verso cui il dipendente ha precisi doveri e responsabilità;
- il **conflitto di interessi potenziale** è, invece, relativo a situazioni non contingenti nelle quali "momentaneamente" non vi è un rischio di interferenza tra interessi secondari e interesse primario dell'Agenzia; si tratta, tuttavia, di una condizione latente che può tramutarsi, nel breve/medio periodo, in una situazione di conflitto di interessi reale nel momento in cui il dipendente si trovi ad assumere decisioni o svolgere un'attività inerente alle mansioni d'ufficio;

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

Tra le altre novità è stato esplicitato l'obbligo di comunicazione, da parte del dipendente, dei procedimenti penali in conformità alla delibera ANAC n. 215/2019.

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

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

Infine, maggiore rilievo è stato dato all'obbligo di ogni dipendente di adeguare il proprio comportamento al rispetto delle disposizioni indicate nel "*Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela dell'integrità e della dignità delle persone*", che diviene parte integrante del Codice di comportamento.

Strettamente connessa al Codice di comportamento è la Carta dei valori, pubblicata nel mese di dicembre 2022 nell'intranet aziendale. Essa esprime la *corporate identity*, ovvero le priorità, le convinzioni e i principi fondanti dell'Agenzia delle entrate. La Carta dei valori esplicita a beneficio del personale il ruolo dell'Agenzia, come agisce e la cultura che coltiva; funge da caposaldo morale per l'organizzazione e fornisce un punto di riferimento per le scelte che hanno un impatto nei confronti dei cittadini e della collettività; rappresenta uno strumento di comunicazione interna che insieme al Codice di comportamento aiuta i dipendenti a prendere le decisioni e ad identificarsi con l'organizzazione, rendendo l'agire del personale coerente con il sistema valoriale dell'Agenzia.

In sintesi, la Carta dei valori ha l'obiettivo di:

- creare nel personale la consapevolezza di essere parte dell'organizzazione;
- contribuire alla creazione e alla diffusione della cultura aziendale;
- ispirare lo stile del management e, più in generale, i comportamenti di tutto il personale;
- fungere da cornice di riferimento della comunicazione valoriale e comportamentale.

Nella Carta dei valori è sottolineato, tra l'altro, che l'Agenzia delle entrate raggiunge i propri obiettivi istituzionali agendo secondo principi di correttezza ed equità. Ogni dipendente osserva l'obbligo morale di operare nell'esclusivo interesse collettivo, adottando un comportamento leale e libero da

- 
- il **conflitto di interessi apparente** o percepito è la situazione in cui l'interesse secondario di un dipendente può apparentemente interferire, agli occhi di osservatori esterni, con l'interesse dell'Agenzia. In tale situazione, l'imparzialità e la reputazione del dipendente vengono messe in dubbio da un altro soggetto, interno o esterno all'Agenzia, anche nel caso in cui non sussistano condizioni oggettive di rischio. Acquisire la consapevolezza dell'esistenza di tali situazioni è, pertanto, rilevante ai fini della salvaguardia dell'immagine e della reputazione sia del dipendente che della stessa Agenzia.

logiche personalistiche che possano ostacolare il corretto adempimento dei compiti o nuocere all'istituzione che si rappresenta.

Il senso etico è tra i valori fondamentali che indirizzano i modelli comportamentali del personale dell'Agenzia e i sistemi di gestione delle risorse umane.

La consapevolezza morale ha effetti virtuosi sull'organizzazione e permette di costruire un contesto di lavoro rispettoso di ogni individualità; nel senso etico si sviluppa un ambiente sano che sa prevenire situazioni di conflitto e disagio e che consolida il patto di intenti tra ogni attore interno, in un'ottica di leale collaborazione.

L'etica del lavoro diffusa e condivisa rafforza, inoltre, la relazione di fiducia con i cittadini: chi ritiene di essere trattato in modo equo e trasparente sarà più incline ad accettare l'esito delle procedure, anche se negativo, e ad adempiere spontaneamente i propri obblighi.

Come programmato con il PIAO 2024 – 2026 a seguito delle modifiche apportate dal D.P.R. 13 giugno 2023 n. 81, l'attuale Codice di comportamento è in corso di revisione al fine di adeguarlo al vigente Codice di comportamento dei dipendenti pubblici.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>		
<b>Massima pubblicità e diffusione del Codice di comportamento</b>		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Assicurare la massima diffusione e conoscenza delle disposizioni contenute nel Codice di comportamento a tutto il personale e, per quanto compatibili, a tutti i collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, nonché nei confronti dei dipendenti e collaboratori di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pubblicazione sui siti Internet e Intranet dell'Agenzia;</li> <li>- consegna di una copia al soggetto interessato contestualmente alla sottoscrizione di qualsiasi tipologia di contratto.</li> </ul>	Settore Comunicazione DC RU DDRR

Misura di carattere generale da attuare			
Aggiornamento del Codice di Comportamento			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024-2026	Revisione dell'attuale Codice di comportamento al fine di adeguarlo ai contenuti del d.P.R. 13 giugno 2023, n. 81 di modifica del codice di comportamento generale.	Approvazione del Direttore dell'Agenzia e divulgazione al personale del Codice di Comportamento aggiornato.	RPCT DC RU DC AALL

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

L'art. 1, comma 9, lettera e) della Legge n. 190/2012 prevede che il Piano di prevenzione della corruzione indichi misure idonee per monitorare i *"rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione"*.

Nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici, l'articolo 16 del Codice dei contratti pubblici (Decreto legislativo n. 36 del 31 marzo 2023) prevede che le stazioni appaltanti adottino misure adeguate ad individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interesse nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione ed esecuzione degli appalti e delle concessioni e vigilano affinché gli adempimenti prescritti dal legislatore e di seguito illustrati siano rispettati<sup>51</sup>.

Secondo le Linee guida n. 15 approvate da ANAC con delibera del 5 giugno 2019, il conflitto di interessi è la situazione in cui la sussistenza di un interesse personale in capo ad un soggetto operante in nome o per conto della stazione appaltante che interviene a qualsiasi titolo nella procedura di gara o potrebbe in qualsiasi modo influenzarne l'esito, è potenzialmente idonea a minare l'imparzialità e l'indipendenza della stazione appaltante nella procedura di gara. In altre parole, l'interferenza tra la sfera istituzionale e quella personale del funzionario pubblico, si ha quando le decisioni che richiedono imparzialità di giudizio siano adottate da un soggetto che abbia, anche solo potenzialmente, interessi privati in contrasto con l'interesse pubblico.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> L'art. 16, comma 1 del D.lgs. n. 36 del 2023 recita *"Si ha conflitto di interessi quando un soggetto che, a qualsiasi titolo, interviene con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione degli appalti o delle concessioni e ne può influenzare, in qualsiasi modo, il risultato, gli esiti e la gestione, ha direttamente o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia alla sua imparzialità e indipendenza nel contesto della procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione"*.

<sup>52</sup> Il comma 2 dell'art. 16 del D.lgs. n. 36 del 2023 precisa che *"In coerenza con il principio della fiducia e per preservare la funzionalità dell'azione amministrativa, la percepita minaccia all'imparzialità e indipendenza deve essere provata da chi invoca il conflitto sulla"*

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

Al fine di prevenire e gestire i conflitti di interessi, nel corso del 2021 è stata aggiornata la relativa modulistica da utilizzare dai soggetti coinvolti nelle attività negoziali dell'Agenzia, sia a livello centrale che regionale, riguardante sia i Patti d'Integrità<sup>53</sup> che le dichiarazioni sostitutive di atto notorio ex art. 47 del D.P.R. 445/2000.

La modulistica è stata elaborata alla luce delle disposizioni contenute nel D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 (Codice di comportamento dei pubblici dipendenti), nel Decreto legislativo n. 18 aprile 2016, n. 50 (Codice dei contratti pubblici), nel Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate e nelle Linee guida ANAC n. 15 del 5 giugno 2019 sulla «Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici».

Oltre al format utilizzato per i **Patti d'integrità**, attualmente sono adottati i seguenti modelli:

- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi potenziale:** tale dichiarazione è resa, da tutti i dipendenti che sono coinvolti nell'attività negoziale dell'Agenzia, incluso il Responsabile, al Dirigente della Struttura, al momento dell'assegnazione all'ufficio e, successivamente, con cadenza almeno annuale. Tale dichiarazione dovrà essere aggiornata immediatamente, previa segnalazione degli interessati, qualora le situazioni di conflitto maturino medio tempore tra una dichiarazione annuale e l'altra.
- **Comunicazione di astensione in presenza di un conflitto di interessi reale:** tale dichiarazione deve essere resa dai dipendenti coinvolti in attività negoziale al Dirigente della Struttura, qualora si realizzi una delle condizioni previste dall'art. 6, comma 1, del Codice di comportamento.

La sussistenza di un conflitto di interessi, reale o attuale, relativamente ad una procedura di affidamento di un contratto pubblico comporta il dovere di astensione dalla partecipazione alla procedura sia per effetto dell'art. 16 comma 3 del Codice contratti pubblici che, più in generale, in ossequio alla normativa sul conflitto di interessi contenuta nell'art. 6 bis della legge 7 agosto 1990 n. 241<sup>54</sup>, introdotto dalla citata legge n. 190/2012, e nell'art. 7 del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate.

Le situazioni di conflitto dichiarate dal dipendente o comunque accertate vengono valutate dal responsabile dell'ufficio di appartenenza del soggetto interessato o, nel caso di dirigente, dal superiore gerarchico, in contraddittorio con il dichiarante, al fine di determinare se possa realizzarsi un conflitto di interessi idoneo a ledere l'imparzialità dell'azione amministrativa. In caso positivo, il responsabile affida il procedimento ad un diverso funzionario dell'amministrazione oppure, in carenza di idonee figure professionali,

---

*base di presupposti specifici e documentati e deve riferirsi a interessi effettivi, la cui soddisfazione sia conseguibile solo subordinando un interesse all'altro."*

<sup>53</sup> Si rinvia per maggiori dettagli e riferimenti al paragrafo "Ulteriori Misure – Patti di integrità negli affidamenti"

<sup>54</sup> "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale".

lo avoca a sé stesso. Nel caso in cui le precedenti soluzioni siano impraticabili o possano recare danno all'amministrazione, anche sotto altro profilo, il Responsabile, con adeguata motivazione, può attuare ulteriori misure che possono consistere:

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

L'esclusione del concorrente dalla gara ai sensi dell'articolo 95, comma 1, lettera b) del codice dei contratti pubblici è invece disposta soltanto nel caso in cui tutte le precedenti soluzioni siano assolutamente e oggettivamente impraticabili.

- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi resa dal dipendente a cui siano conferiti poteri discrezionali, decisionali, valutativi e di giudizio in una specifica procedura di gara, diverso dal RUP.**

Ogni funzionario coinvolto in una qualsiasi fase di una procedura di gara che comporti l'utilizzo di poteri discrezionali, decisionali, valutativi e di giudizio, diversa dal RUP renderà tale dichiarazione rispetto alla specifica procedura di gara e alle circostanze conosciute che potrebbero far insorgere una situazione di conflitto.<sup>55</sup>

- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi del RUP. Il RUP è tenuto a rendere la dichiarazione per ogni singola gara (§ 6.3 LL.GG. n. 15/2019).**
- **Dichiarazione in merito alla sussistenza delle condizioni per la nomina a segretario/commissario/presidente di Seggio di gara o di Commissione giudicatrice ed alla inesistenza di cause di incompatibilità e di astensione** ai sensi dell'art. 93 del Decreto legislativo. 36/2023<sup>56</sup>.
- **Dichiarazione in ordine all'assenza di conflitto di interessi da parte degli operatori economici:** tale dichiarazione è resa dai fornitori ed in generale da tutti i soggetti direttamente coinvolti nella singola procedura di gara al momento della presentazione dell'offerta, in ottemperanza all'art. 1, comma 9, lettera e) Legge n. 190/2012. Per quanto riguarda i fornitori, la dichiarazione dovrà essere prevista nel modulo della domanda di partecipazione alla procedura di gara ovvero di iscrizione all'Albo dei Fornitori. Devono altresì essere considerati anche i soggetti che intervengono eventualmente solo nella fase esecutiva, per es. i subappaltatori.

Con riguardo all'attività espletata a livello centrale, l'acquisizione e il controllo delle dichiarazioni/comunicazioni rese andranno curati da tutti gli Uffici del Settore Approvvigionamenti

---

<sup>55</sup> Il soggetto che abbia già reso la dichiarazione sostitutiva di atto notorio, ex art 47 del D.P.R. 445 del 2000, di assenza di conflitti di interessi potenziali e/o reali prevista con cadenza annuale per il personale che opera nell'ambito delle attività negoziali, non dovrà rendere ulteriore dichiarazione, a meno che non ritenga di trovarsi in situazioni di conflitto di interessi rispetto alla specifica gara.

<sup>56</sup> Sul punto si rimanda al paragrafo relativo alle inconfiribilità di funzioni ai sensi dell'art. 35 bis del D.lgs. n. 165 del 2001.

e del Settore Logistica, della Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti nei confronti dei rispettivi dipendenti che svolgono attività negoziale.

In ambito regionale, le predette attività saranno curate dal Responsabile dell'Ufficio Risorse Materiali o dal Responsabile dell'Ufficio Gestione Risorse.

Tutte le dichiarazioni e comunicazioni prodotte, sia dal RUP che dai dipendenti, devono essere aggiornate immediatamente in caso di circostanze sopravvenute che generano una qualsiasi situazione di conflitto di interessi.

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

La modulistica sulla prevenzione e gestione dei conflitti di interessi del 2021 è stata aggiornata ed allineata ai riferimenti del Decreto legislativo n. 36 del 31 marzo 2023.

Controlli effettuati dal soggetto al quale la dichiarazione viene presentata: tenuto conto che la dichiarazione viene resa nella forma della autocertificazione e della dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà (artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445/2000), in attuazione di tali disposizioni i controlli possono essere effettuati a campione. I controlli sono svolti a campione sulle dichiarazioni di assenza di procedimenti penali a carico del dichiarante, dalla struttura che riceve la dichiarazione.

I controlli andranno altresì svolti ogni qual volta vi siano fondati dubbi sulla veridicità delle dichiarazioni, ad esempio per effetto di segnalazioni ricevute dall'esterno (anche anonime), di elementi desumibili da fatti noti (es. ricerche su internet) e/o ogni altro elemento utile a disposizione del dirigente o del Responsabile della struttura. In particolare, in caso di verifica di dichiarazioni sostitutive di atti notori, la Struttura ricevente chiede supporto alla Direzione Centrale Risorse Umane e alla Direzione Centrale Audit.

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

Ciascun Responsabile di processo è altresì tenuto all'individuazione delle ulteriori misure specifiche di prevenzione nell'ambito della gestione della scheda di autovalutazione del rischio/rilevazione diretta riferita al processo oggetto di analisi.

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

- sensibilizzare il personale sul tema dei conflitti di interessi e sulle responsabilità connesse;

- tutelare il personale dall'eventuale accusa di mancata comunicazione di un conflitto di interessi;
- assicurare l'imparzialità dell'azione amministrativa e la piena regolarità della procedura salvaguardando, conseguentemente, l'interesse dell'Agenzia delle entrate.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>			
<b>Dichiarazione di assenza conflitto di interessi</b>			
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile	
<p>Richiesta della dichiarazione di assenza di conflitto di interessi con cadenza almeno annuale e, per i soggetti di nuova assegnazione, al momento in cui iniziano a operare nell'ambito dell'attività negoziale.</p> <p>Per quanto riguarda i fornitori, la dichiarazione dovrà essere prevista nel modulo della domanda di partecipazione alla procedura di gara ovvero di iscrizione all'Albo dei Fornitori.</p>	<p>Acquisizione di tutte le dichiarazioni previste.</p> <p>Attuazione del controllo previsto dalle schede di autovalutazione del rischio/rilevazione diretta.</p>	<p>Responsabili Uffici del Settore</p> <p>Approvvigionamenti</p> <p>Responsabili Uffici del Settore Logistica</p> <p>Responsabile Ufficio Risorse materiali DR</p> <p>Responsabile Ufficio Gestione risorse DR</p>	
<b>Misura di carattere generale attuata</b>			
<b>Revisione della modulistica delle dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi e patti di integrità</b>			
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile	
Revisione della modulistica attualmente in uso	Modulistica aggiornata	DCLA DCAALL	
<b>Misura da attuare</b>			
<b>Aggiornamento della modulistica delle dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi e patti di integrità</b>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2025 - 2027	Aggiornamento della modulistica attualmente in uso	Aggiornare in caso di modifiche normative intervenute	DCLA DCAALL

### Misure generali per l'area di rischio dei contratti pubblici

Con la delibera n. 27 del 20 maggio 2021, il Comitato di Gestione, nella seduta del 17 maggio 2021, ha soppresso a far data dal 30 luglio 2021 la Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Logistica costituendo contemporaneamente la Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione e la Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti, disponendo la separazione delle attività di approvvigionamento e di logistica dalle attività di gestione della contabilità e della pianificazione amministrativa, contabile e finanziaria<sup>57</sup>. Nella medesima seduta sono state riviste le attribuzioni in materia di gestione delle risorse materiali e la riorganizzazione degli uffici regionali nell'ottica dell'accentramento delle attività negoziali e logistiche dell'Agenzia<sup>58</sup>.

Nel progetto riorganizzativo residueranno alle strutture periferiche dell'Agenzia, nell'ambito negoziale, le sole attività di adesione alle Convenzioni Consip e ai contratti normativi stipulati centralmente. Analogamente verrà confermata a livello territoriale la gestione della fase esecutiva e contabile di tutti i contratti afferenti al fabbisogno di pertinenza.

Nel 2024 risultano accentrate le attività negoziali n. 6 Direzioni regionali. Dal 1° gennaio 2025 ulteriori n. 3 Direzioni regionali saranno oggetto di centralizzazione.

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

Il Regolamento di contabilità dell'Agenzia prevede al capo V che "le attività negoziali sono disciplinate da un apposito manuale delle procedure. Tale manuale specifica le modalità operative che le strutture organizzative dell'Agenzia devono seguire per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture". Il nuovo Manuale Interattivo delle Procedure (MIP) è costituito da "schede" modulabili residenti nella intranet aziendale.

Nel 2023 è stata attuata la Misura di carattere generale prevista per il biennio 2023-2024 consistente nella revisione delle schede MIP, modificate in linea con il nuovo modello organizzativo che l'Agenzia sta adottando, orientato all'accentramento delle attività negoziali, ed aggiornate al nuovo codice degli appalti (Decreto legislativo n. 36/2023). Nel corso del 2023 sono state oggetto di revisione e nuova predisposizione n. 25 schede MIP.

Con Delibera n. 2 del Comitato di Gestione del 1° febbraio 2024 è stata approvata la Scheda A.b Principi generali e livelli autorizzativi con la quale sono stati definite le figure autorizzate alla spesa e i relativi limiti di spesa.

---

<sup>57</sup> Cfr. Sez. 3.1.

<sup>58</sup> La riorganizzazione è stata effettuata tenendo conto delle indicazioni contenute nella Delibera ANAC n. 441 del 28/09/2022 in materia di qualificazione e riduzione delle stazioni appaltanti.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>		
<b>Revisione Principi generali e livelli autorizzativi</b>		
Indicatore di output	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Revisione delle schede del Manuale interattivo delle Procedure	Pubblicazione della Scheda A.b - Principi generali e livelli autorizzativi e finalizzazione delle nuove schede MIP	DC LA

<b>Misura di carattere generale attuata</b>		
<b>Revisione schede M.I.P.</b>		
Indicatore di output	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Aggiornamento costante delle schede del Manuale interattivo delle Procedure	Schede MIP aggiornate	DC LA
Implementazione format modulistica allegati alle Schede MIP	Format implementato. Trasmessa documentazione alle strutture regionali con nota prot. 198565 del 17 aprile 2024.	DC LA

Per il biennio 2025-2026 si procederà alla pubblicazione delle Schede revisionate ed elaborate nel 2024 e ad un costante aggiornamento delle schede MIP in funzione delle eventuali modifiche normative che sopraggiungeranno e in linea con lo sviluppo del processo di digitalizzazione del ciclo vita degli approvvigionamenti.

Sarà inoltre implementato il numero di format allegati alle schede MIP al fine di uniformare la modulistica utilizzata su tutto il territorio nazionale.

<b>Misura di carattere generale da attuare</b>			
<b>Revisione schede M.I.P.</b>			
Periodo di attuazione	Indicatore di output	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2025 - 2027	Pubblicazione e aggiornamento costante delle schede del Manuale interattivo delle Procedure	Pubblicazione e aggiornamento delle nuove schede MIP	DC LA
	Implementazione format modulistica allegati alle Schede MIP	Implementazioni format	

## Ulteriori misure

### Patti di integrità negli affidamenti

Le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti, in attuazione dell'art. 1, comma 17, della Legge n. 190/2012, possono predisporre e utilizzare protocolli di legalità o patti di integrità per l'affidamento di commesse.

A tal fine, l'Agenzia inserisce negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia secondo cui il mancato rispetto del protocollo di legalità o del patto di integrità eventualmente prescritto dà luogo all'esclusione dalla gara e/o alla risoluzione del contratto.

La Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti ha, al riguardo, predisposto lo schema tipo del documento "Patto di integrità" che viene, di volta in volta, adattato alla specifica procedura da bandire, ovvero al contratto da stipulare e aggiornato con le disposizioni normative e di prassi vigenti al momento dell'adozione.

In relazione al momento in cui se ne richiede la sottoscrizione all'operatore economico, l'adozione del patto d'integrità dispiega i seguenti effetti:

- in sede di richiesta di partecipazione alla procedura di gara la richiesta di sottoscrizione del patto d'integrità costituisce prescrizione e condizione necessaria per la partecipazione e la mancata sottoscrizione del patto da parte dell'operatore economico ai sensi dell'art. 1 comma 17 della legge 6 novembre 2012 n. 190, produce l'effetto di legittima causa di esclusione, fatti salvi gli eventuali interventi di soccorso istruttorio a carico della stazione appaltante laddove ne ricorrano le condizioni;
- in sede di stipula del contratto, invece, il patto, quale atto consensuale di natura obbligatoria che vincola reciprocamente i contraenti, costituisce parte integrante e sostanziale del contratto e il mancato rispetto delle obbligazioni ivi assunte, produce come effetto giuridico per l'operatore economico la sanzione più grave in costanza di vigenza contrattuale, ossia la risoluzione del contratto.

### Vigilanza collaborativa preventiva con l'ANAC nel settore dei contratti pubblici

Con comunicato del 1° aprile 2020, il Presidente dell'Autorità ha manifestato la disponibilità dell'ANAC al potenziamento dell'attività di vigilanza collaborativa, da svolgere comunque nell'ambito delle previsioni dell'art. 222, comma 3, lettera h), decreto legislativo n. 36/2023 e del Regolamento ANAC sull'esercizio dell'attività di vigilanza collaborativa in materia di contratti pubblici, del 18 giugno 2017. L'accordo in parola prevede l'attività di vigilanza oltre che sulla documentazione di gara anche su ogni altro atto, determinazione o documento predisposto dalla stazione appaltante nell'ambito della fase di aggiudicazione e fino alla stipula del contratto.

Nel mese di dicembre 2021, il Direttore dell'Agenzia delle entrate ha chiesto di sottoporre alla vigilanza preventiva dell'ANAC la procedura per l'affidamento di servizi di notifica degli atti giudiziari dell'Agenzia a mezzo del servizio postale, ai sensi della legge 20 novembre 1982 n. 890.

In data 21 febbraio 2022 è stato sottoscritto un accordo di vigilanza collaborativa avente ad oggetto la predetta procedura per l'affidamento dei servizi di notifica degli atti. L'accordo è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'ANAC. In ossequio a quanto stipulato l'Agenzia ha sottoposto le bozze della documentazione di gara al vaglio dell'Autorità, che ha suggerito alcune parziali modifiche, prontamente recepite. All'esito di tali operazioni, la procedura di gara è stata avviata con la previsione della scadenza del 30 maggio 2023 per la presentazione delle offerte. Le interlocuzioni con l'ANAC sono proseguite con la trasmissione della bozza del provvedimento di nomina della Commissione Giudicatrice unitamente alle dichiarazioni rilasciate da tutti i membri effettivi e supplenti in merito all'insussistenza di cause di conflitto di interessi. Sono stati inoltre trasmessi i verbali del seggio di gara e della commissione giudicatrice e del provvedimento di nomina di sostituzione del RUP unitamente alla dichiarazione da quest'ultimo resa in merito all'assenza di conflitto di interessi. Nel mese di giugno 2024 sono stati inoltrati i verbali del RUP sulla congruità costo della manodopera e verifica sui requisiti speciali e premiali, delle bozze delle proposte di aggiudicazione e dei relativi provvedimenti. E' stato inoltre trasmesso il modello di dichiarazione da far sottoscrivere agli operatori aggiudicatari (nelle persone dell'imprenditore, componenti della compagine sociale; dirigenti dell'impresa con funzioni specifiche relative all'affidamento, alla stipula e all'esecuzione del contratto) ai fini della piena operatività della clausola risolutiva espressa di cui all'art. 5 del protocollo di vigilanza (riportata all'art. 15 dello schema di accordo quadro) con invito a segnalare eventuali rifiuti a sottoscrivere. In fine all'Autorità dovranno essere trasmessi gli esiti delle verifiche prodromiche, oltre che della trasmissione delle dichiarazioni richieste e degli accordi sottoscritti con gli aggiudicatari.

### **Inconferibilità ed incompatibilità di incarichi dirigenziali**

La disciplina sull'inconferibilità di incarichi dirigenziali e sull'incompatibilità di determinate posizioni dirigenziali è contenuta nel decreto legislativo n. 39/2013<sup>59</sup>: ai sensi dell'art. 20 del medesimo decreto, in particolare, in sede di conferimento dell'incarico (e successivamente allo stesso, annualmente), il Dirigente deve compilare la dichiarazione di assenza di cause di inconferibilità/incompatibilità.

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

La vigilanza sull'osservanza delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità è demandata, dal citato decreto, al RPCT e alla Autorità nazionale anticorruzione: nel dettaglio, come previsto dalla delibera ANAC n. 833/2016, al RPCT è assegnato il compito di contestare la situazione di inconferibilità o incompatibilità e di segnalare poi la violazione all'ANAC.

---

<sup>59</sup> Per "inconferibilità", si intendono i divieti temporanei di accesso ad una carica o ad un incarico, mentre per "incompatibilità" il divieto di cumulo di più cariche o incarichi, previsti dal d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39. Tali misure hanno il comune fine di neutralizzare possibili conflitti di interesse nello svolgimento delle funzioni e di incarichi attribuiti a un dipendente pubblico al fine di salvaguardare l'imparzialità dell'azione amministrativa (Consiglio di Stato, Sentenza 7411 del 29/10/2019).

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

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

Per i nuovi incarichi la Direzione Centrale Risorse Umane acquisisce dal personale dirigenziale le dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità: la medesima Direzione acquisisce, altresì, annualmente le dichiarazioni di assenza di incompatibilità rilasciate dal personale titolare di incarico dirigenziale ex art. 20, co. 2 del decreto legislativo n. 39/2013.

Le suddette dichiarazioni vengono pubblicate sul sito internet [www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it) nelle seguenti sezioni e sottosezioni presenti in Amministrazione Trasparente: L'Agenzia - Dirigenti titolari di incarichi di vertice - Dirigenti titolari di incarichi di vertice - Agenzia delle Entrate ([agenziaentrate.gov.it](http://agenziaentrate.gov.it)) e L'Agenzia - Dirigenti - curriculum e retribuzioni - Agenzia delle Entrate ([agenziaentrate.gov.it](http://agenziaentrate.gov.it)).

Nel corso dell'ultima annualità sono state acquisite le dichiarazioni del personale dirigenziale, aventi tutte contenuto negativo.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>		
<b>Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali</b>		
<b>(d.lgs. n. 39/2013)</b>		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
<p>Nel caso di conferimento di nuovo incarico, la DC RU acquisisce dal personale dirigenziale, con incarichi di vertice e non, le dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità ai sensi dell'art. 20 del decreto legislativo n. 39/2013. DC RU acquisisce, altresì, annualmente le dichiarazioni di assenza di incompatibilità rilasciate dal personale titolare di incarico dirigenziale ex art. 20, co. 2 del decreto legislativo n. 39/2013.</p> <p>La copia delle dichiarazioni pervenute sopracitate è pubblicata sul sito internet <a href="http://www.agenziaentrate.gov.it">www.agenziaentrate.gov.it</a> nelle sezioni "Amministrazione trasparente &gt; Personale &gt;</p>	<p>Acquisizione e controllo formale delle dichiarazioni prima del conferimento dell'incarico. Pubblicazione delle dichiarazioni pervenute.</p>	DC RU

Incarichi dirigenziali > Dirigenti titolari di incarichi di vertice” e “Amministrazione trasparente > Personale > Incarichi dirigenziali > Dirigenti di seconda fascia (esclusi quelli titolari di incarichi di vertice) > Dirigenti - curriculum e retribuzioni”.		
--	--	--

**Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento incarichi in caso di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione (art. 35-bis del decreto legislativo n. 165/2001)**

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

a) componente di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi, neanche con compiti di segreteria;

b) essere assegnati ad uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;

c) far parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Come chiarito dall'ANAC con la delibera n. 1292 del 23 novembre 2016, le predette ipotesi rappresentano una nuova fattispecie di inconferibilità, introdotta dalla Legge n. 190/2012, atta a prevenire il discredito, altrimenti derivante all'Amministrazione, dovuto all'affidamento di funzioni sensibili a dipendenti che, a vario titolo, abbiano commesso o siano sospettati di infedeltà.

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

L'accertamento sui precedenti penali avviene mediante acquisizione d'ufficio ovvero mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dall'interessato nei termini e alle condizioni dell'art. 46 del D.P.R. n. 445 del 2000, controllate in base alle medesime disposizioni di legge.

L'appurata inconferibilità determina l'impossibilità di conferimento dell'incarico; nel caso in cui gli elementi emergano a posteriori, la fattispecie deve essere immediatamente segnalata al RPCT.

Nel corso del 2024, in tutti i casi in cui sono state nominate Commissioni di concorso si è provveduto ad acquisire le suddette dichiarazioni e si è proceduto ad un controllo a campione sulla veridicità di quanto dichiarato.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>		
<b>Disposizioni in materia di inconferibilità (art. 35-bis d.lgs. n. 165/2001)</b>		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Acquisizione delle dichiarazioni di inconferibilità nei casi previsti dall'art. 35-bis del decreto legislativo 165/2001.	Controllo a campione delle dichiarazioni rese.	DC LA DC RU

### **Disciplina delle incompatibilità e del cumulo di impieghi**

La principale misura di prevenzione, sensibilizzazione e deterrenza circa l'osservanza dei vincoli derivanti dallo status di dipendente dell'Agenzia delle entrate, è rappresentata dalle c.d. "verifiche ispettive" previste dall'articolo 1, comma 62, della Legge 23 dicembre 1996, n. 662, annualmente svolte dalla Direzione Centrale Audit – Settore Audit compliance, in conformità alla Direttiva annuale della Direzione Centrale Audit. Le verifiche vengono eseguite su un campione del personale dell'Agenzia, selezionato tramite estrazione casuale, anche in base ad indicatori di potenziali criticità.

I suddetti controlli vengono effettuati anche sulla base di informazioni acquisite tramite l'invio automatizzato di appositi questionari, sia al personale estratto che ai relativi responsabili di struttura; per il 2024 hanno riguardato n. 892 dipendenti.

Ad esito delle predette verifiche, per il 2024, saranno effettuate n. 140 segnalazioni alle strutture interessate (Direzioni Regionali e Direzioni Centrali/Divisioni) per le valutazioni di competenza, per presunte irregolarità riconducibili al mancato rispetto della disciplina in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi.

Analoghe verifiche saranno effettuate anche per il 2025.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>			
<b>Disposizioni in materia di incompatibilità e del cumulo di impieghi</b>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato	Soggetto responsabile
2024	Effettuazione delle verifiche ispettive ai sensi della Legge 662/1996.	Predisposizione di n. 892 Relazioni di verifica.	DC Audit – Settore Audit compliance

Misura di carattere generale da attuare			
Disposizioni in materia di incompatibilità e del cumulo di impieghi			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2025	Effettuazione delle verifiche ispettive ai sensi della Legge 662/1996.	Predisposizione delle Relazioni di verifica.	DC Audit – Settore Audit compliance

### Disciplina degli incarichi esterni del personale

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

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

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

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

Al fine di assicurare l'assoluta imparzialità e trasparenza dell'operato dei propri dipendenti e la non commistione con attività extra-istituzionali, l'autorizzazione dell'incarico è soggetta al rispetto dei seguenti criteri oggettivi, esplicitati nella direttiva prot. n. 74427 del 10 maggio 2004 e successive disposizioni e circolari interne, nonché nel Codice di Comportamento del personale dell'Agenzia delle Entrate, volti a ad escludere casi di incompatibilità e ad evitare l'insorgere di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, nell'interesse del buon andamento dell'azione amministrativa:

- a) l'incarico deve essere compatibile con l'attività istituzionale dell'Agenzia e con i compiti cui è adibito il dipendente;
- b) la prestazione non deve interferire o essere direttamente o indirettamente in contrasto con gli interessi dell'Agenzia, né pregiudicarne il decoro;
- c) l'incarico non deve essere svolto per conto di soggetti contraenti, concessionari o comunque fornitori di beni e servizi all'Agenzia;
- d) l'incarico dev'essere temporaneo e occasionale;

- e) l'incarico dev'essere svolto al di fuori dell'orario di lavoro del dipendente o in giornate lavorative per le quali è preventivamente autorizzata l'assenza;
- f) le modalità di svolgimento dell'incarico non devono richiedere un impegno tale da recare pregiudizio all'espletamento dell'attività istituzionale e non devono compromettere il buon andamento del servizio e il puntuale assolvimento dei compiti e dei doveri d'ufficio; al riguardo si precisa che per il personale che riveste incarichi dirigenziali o comunque incarichi di particolare responsabilità, l'autorizzazione già concessa può essere successivamente sospesa o revocata per sopravvenute esigenze di servizio o in caso di modifica delle caratteristiche dell'attività extraistituzionale che si intende esercitare al momento della concessione dell'autorizzazione.

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

Nel corso del 2024 tutte le richieste di autorizzazione a svolgere incarichi esterni, presentate dal personale, sono state oggetto di valutazione, tenendo conto dei criteri oggettivi indicati nel PIAO, al fine di evitare casi di incompatibilità e l'insorgere di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale.

Si evidenzia infine che gli incarichi conferiti/autorizzati sono oggetto di pubblicazione nella sezione "[Amministrazione Trasparente – Personale – Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti](#)", ai sensi dell'art. 18 del decreto legislativo n. 33 del 2013 e, per la dirigenza, anche ai sensi dell'art. 14<sup>60</sup>; la pubblicazione rafforza l'efficacia della misura generale in oggetto aggiungendo il potenziale controllo anche da parte di soggetti esterni.

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

Dal 1° luglio 2023 è entrato in vigore il Decreto legislativo n. 36 del 28 febbraio 2021 (modificato successivamente con Decreto legislativo n. 163 del 5 ottobre 2022) che ha introdotto una nuova disciplina del lavoro sportivo. Con un secondo correttivo, il Decreto Legislativo 29 agosto 2023, n. 120, sono state poi introdotte ulteriori novità con effetti a decorrere dal 5 settembre 2023.

Le precedenti Direttive dell'Agenzia prot. n.74427 del 10 maggio 2004 e prot. n. 260824 del 5 luglio 2022, limitatamente alla parte relativa alla partecipazione ad associazioni ed organizzazioni sportive, sono da intendersi superate.

Il 9 luglio 2024 è stata emanata nuova Direttiva, prot. n. 286940, sulla compatibilità dello svolgimento di attività extraistituzionali remunerate in ambito sportivo con il rapporto di impiego in

---

<sup>60</sup> L'elenco di cui sopra, in formato pdf, è sostituito da un link alla Banca Dati del sistema Perla PA, pubblicata sul sito: <https://consulentipubblici.dfp.gov.it> del Dipartimento della funzione pubblica.

Agenzia, a seguito della riforma che ha riguardato il lavoro sportivo. Tale Direttiva è stata integrata con la nota prot. 441709 del 9 dicembre 2024 a seguito dell'entrata in vigore del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, convertito, con modificazioni, nella legge 29 luglio 2024, n. 106.

Misura di carattere generale attuata			
Disciplina degli incarichi esterni del personale			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024	Adeguamento delle direttive dell'Agenzia in materia di lavoro sportivo al D.L. 31 maggio 2024, n. 71.	Emanazione della Direttiva sulla compatibilità dello svolgimento di attività extraistituzionali remunerate in ambito sportivo con il rapporto di impiego in Agenzia.	DC RU DC AALL

Misura di carattere generale da attuare			
Disciplina degli incarichi esterni del personale			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024-2026	Revisione della nota prot. 74427 del 10 maggio 2004 mediante l'elaborazione di una nuova direttiva.	Invio della proposta di aggiornamento della Direttiva al Direttore dell'Agenzia.	DC RU DC AALL

### Incompatibilità successive alla cessazione del rapporto di lavoro

L'art. 53, comma 16-ter, del d.lgs. n. 165 del 2001<sup>61</sup> dispone che i dipendenti delle Amministrazioni pubbliche che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle stesse, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di

<sup>61</sup> L'art. 53, comma 16-ter, del decreto legislativo n. 165/2001 "I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti".

pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.<sup>62</sup> (c.d. divieto di *pantouflage*)

La *ratio* è quella di scoraggiare comportamenti impropri dei dipendenti pubblici che, facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'amministrazione, potrebbero preconstituire situazioni vantaggiose, con la prospettiva di un incarico/rapporto di lavoro presso l'impresa o il soggetto privato con cui entrano in contatto esercitando, per l'appunto, poteri autoritativi o negoziali.<sup>63</sup>

In caso di violazione delle disposizioni contenute nell'art. 53, comma 16-ter del decreto legislativo n. 165/2001, sono previste le seguenti sanzioni:

- i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli;
- obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti;
- i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni.

L'ANAC, nelle Linee Guida n.1 in tema di c.d. divieto di *pantouflage* adottate con delibera n. 493 del 25 settembre 2024 (di seguito Linee Guida), ha specificato l'ambito oggettivo di applicazione della normativa sul *pantouflage*, ed ha fornito indicazioni anche in merito alla corretta individuazione dei soggetti privati destinatari dei poteri autoritativi e negoziali e alla definizione di attività lavorativa o professionale svolta dal dipendente che ha cessato il proprio rapporto lavorativo pubblicistico.<sup>64</sup>

La competenza in merito alla vigilanza e all'accertamento delle fattispecie di *pantouflage* nonché ai relativi poteri sanzionatori è dell'Autorità Nazionale Anticorruzione. Le violazioni in materia di *pantouflage* dovranno essere segnalate al RPCT al fine di consentire l'avvio delle verifiche necessarie per l'eventuale comunicazione all'ANAC.

In aggiunta alla predetta normativa, per le dipendenti e i dipendenti dell'amministrazione finanziaria, l'art. 63, comma 4, del D.P.R n. 600/1973<sup>65</sup> stabilisce, altresì, uno specifico divieto a esercitare funzioni di assistenza e di rappresentanza presso gli enti impositori e davanti alle Corti di giustizia tributarie, nei due anni successivi alla data di cessazione del rapporto d'impiego. Tale circostanza viene ribadita dall'art. 23, lettera a), del Codice di comportamento, ai sensi del quale il dipendente è tenuto, anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro, ad essere leale e corretto nei confronti dell'Agenzia delle entrate e a tal proposito si impegna, sia in fase di stipula del contratto

<sup>62</sup> Tale norma, come ribadito dalle Linee Guida Anac adottate con Delibera n. 493 del 25 settembre 2024 disciplina "un'ipotesi di incompatibilità successiva che si affianca e si aggiunge ai meccanismi di "inconferibilità", ossia i divieti temporanei di accesso ad una carica o ad un incarico, e di "incompatibilità", ossia il divieto di cumulo di più cariche o incarichi, previsti dal d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico". Tali misure hanno il comune fine di neutralizzare possibili conflitti di interesse nello svolgimento delle funzioni e di incarichi attribuiti a un dipendente pubblico al fine di salvaguardare l'imparzialità dell'azione amministrativa."

<sup>63</sup> L'articolo 21 del decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 ha ampliato il novero dei soggetti cui si applica la disciplina del *pantouflage*; conseguentemente il personale interessato dal divieto di cui all'art. 53, comma 16-ter del decreto legislativo n. 165/2001 è sia il personale assunto a tempo indeterminato sia il personale legato alla Pubblica Amministrazione da un rapporto di lavoro a tempo determinato o autonomo che abbia esercitato "poteri autoritativi e negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni. Sono assimilati ai dipendenti anche i soggetti titolari di uno degli incarichi di vertice, gli incarichi dirigenziali interni e esterni, gli incarichi di amministratore di enti pubblici e di enti privati in controllo pubblico (PNA 2022).

<sup>64</sup> Per maggiori dettagli si rinvia alle Linee guida Anac reperibili al seguente link [Pantouflage, emanate da Anac le Linee Guida. Potere regolatorio e sanzionatorio dell'Autorità - www.anticorruzione.it](#)

<sup>65</sup> Per la nuova disciplina, a decorrere dal 1° gennaio 2026, cfr. art. 57 D.Lgs. n. 175/2024.

di lavoro con l’Agenzia, sia al momento della cessazione dal servizio o dall’incarico, al rispetto di quanto disposto dall’art. 63, quarto comma, D.P.R. n. 600/73.

Per quanto concerne le misure di contrasto adottate, l’Agenzia inserisce nei bandi di gara e negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, la condizione che i partecipanti non abbiano concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo, e comunque di non aver attribuito incarichi, a ex dipendenti dell’Agenzia in violazione del divieto previsto dall’art. 53, comma 16-ter del decreto legislativo n. 165/2001<sup>66</sup>.

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

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

Il dipendente in fase di stipula di un nuovo contratto di lavoro, si assume l’impegno al rispetto della predetta disposizione. Inoltre, al momento della cessazione dal servizio o dall’incarico è inserita apposita clausola nell’atto di cessazione. È in corso di definizione il format della dichiarazione con il quale ciascun dipendente si impegna al rispetto della citata disposizione prima di cessare il rapporto di lavoro.

In linea con le indicazioni fornite da ANAC nel PNA 2022<sup>67</sup> è previsto lo svolgimento di monitoraggi/controlli finalizzati a verificare l’effettiva osservanza del divieto in argomento da parte dei dipendenti cessati dal servizio nell’ultimo triennio.

Misura di carattere generale attuata		
Contrasto al <i>pantouflage</i>		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Consegna, in occasione del contratto di assunzione, del Codice di comportamento, contenente il divieto di <i>pantouflage</i> e il divieto, per il tempo previsto dalla normativa, di assistenza e rappresentanza tributaria.	Presenza, nel contratto, della clausola di rispetto del divieto di <i>pantouflage</i> .	DC RU – Ufficio Selezione del personale DC RU - Ufficio Dirigenti e posizioni organizzative DD RR

<sup>66</sup> Cfr. PNA 2022

<sup>67</sup>Reperibile al seguente link: [Piano Nazionale Anticorruzione 2022 - www.anticorruzione.it](http://www.anticorruzione.it)

Inserimento della clausola di <i>pantouflage</i> nei bandi di gara e negli atti prodromici all'affidamento.	Presenza della clausola nei bandi di gara e negli atti prodromici.	DC LA
---	--	-------

Misura di carattere generale da attuare			
Contrasto al <i>pantouflage</i>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2025	Richiamo delle limitazioni previste dalla normativa sul <i>pantouflage</i> e sull'assistenza e rappresentanza tributaria nel contratto di assunzione e in tutti gli atti di cessazione del rapporto di lavoro.	Presenza della clausola	DC RU DD RR
	Predisposizione del format della dichiarazione con il quale ciascun dipendente, prima di cessare il rapporto di lavoro, si impegna al rispetto delle disposizioni in materia di <i>pantouflage</i> e di quanto previsto dall'art. 63, comma 4 del dpr n. 600/73.	Definizione del format	DC RU

### Misure di rotazione ordinaria di dirigenti e funzionari

La rotazione «ordinaria» del personale, introdotta dall'art. 1, comma 5, lett. b), della legge 190/2012, è una 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.

In materia l'ANAC, all'interno del PNA 2019<sup>68</sup>, ha dedicato uno specifico approfondimento in cui viene specificato come detta misura vada considerata in una logica di necessaria complementarità con le altre iniziative di prevenzione della corruzione, specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo.

Tra i condizionamenti all'applicazione della rotazione, ad esempio, vi può essere quello della cd. infungibilità derivante dall'appartenenza del dipendente a categorie o professionalità specifiche, non invocabile quindi nel caso di categorie professionali omogenee.

Con riferimento alla dirigenza, in particolare, ai fini dell'applicazione delle misure di rotazione occorre anche fare riferimento alla disciplina sul pubblico impiego (art. 19, d.lgs. 165/2001 e art. 109, d.lgs. 267/2000), compiendo una valutazione in merito al tipo degli incarichi dirigenziali, distinguendo quelli di natura strettamente tecnica da quelli di natura amministrativa, in quanto solo i primi, connotati da specifiche professionalità, non essendo sostituibili con altra professionalità

<sup>68</sup> Allegato 2

presente nell'ambito della medesima struttura, sono da ritenersi infungibili e pertanto possono non essere sottoposti alla rotazione.

Recependo le indicazioni ANAC, già a partire dal 2006 l'Agenzia ha emanato Direttive<sup>69</sup> tese ad affermare il principio di rotazione, disciplinandone nel dettaglio le modalità di attuazione: da ultimo, i criteri per la rotazione ordinaria degli incarichi dirigenziali sono stati ulteriormente specificati con Direttiva emanata dalla Direzione Centrale Risorse Umane, prot. n. 89963 del 23 marzo 2023, in cui si rappresenta tra l'altro che *“la rotazione ordinaria viene programmata ed attuata non oltre il primo rinnovo dell'incarico (di regola quindi ogni sei anni); considerato che la misura della rotazione ordinaria ha il compito di interrompere il processo di consolidamento delle relazioni instaurate con la medesima utenza, il periodo di interruzione dall'esercizio delle medesime funzioni nello stesso ambito territoriale deve essere pari ad almeno tre anni (cd. periodo di raffreddamento)”*. Con nota n. 171883 del 19 maggio 2022 sono state date indicazioni alle strutture in merito ai criteri per la rotazione ordinaria dei titolari di incarichi POER come presidio anticorruzione.

Al riguardo, si sottolinea come l'Agenzia abbia ritenuto più coerente con la ratio della normativa di cui all'art. 1, commi 5 e 10, della legge 6 novembre 2012 n. 190, adottare un approccio sostanziale nella valutazione della continuità dell'esercizio delle medesime funzioni anche qualora si siano rivestiti diversi incarichi di responsabilità o l'ufficio di titolarità abbia cambiato denominazione, conservando però, di fatto, le medesime competenze.

Al fine di verificare l'effettiva rotazione degli incarichi, peraltro, è prevista un'apposita sezione all'interno della relazione semestrale che i Referenti anticorruzione trasmettono al RPCT, da cui deve emergere il numero di anni di permanenza dell'incaricato all'interno di uno stesso Ufficio con lo svolgimento delle medesime funzioni, indicando i motivi o le valutazioni alla base di un'eventuale mancata rotazione nonché le conseguenti misure alternative adottate per evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dell'attività (ad esempio, la ripartizione dei compiti, l'affiancamento nelle attività, la definizione di un sistema di monitoraggio strutturato e costante da parte dei livelli superiori, ecc.).

In sede di concreta applicazione della normativa citata, naturalmente, sarà necessario altresì considerare che i limiti temporali previsti devono tenere conto anche dell'esigenza di portare a conclusione le attività strategiche dell'ufficio e consentire un efficace affiancamento del dipendente individuato per l'avvicendamento<sup>70</sup>.

La rotazione ordinaria del personale privo di incarichi dirigenziali, invece, rappresenta una delle misure attuabili - dai titolari di Strutture organizzative - per ridurre il rischio corruttivo, laddove quest'ultimo sia generato dal permanere per lunghi periodi nell'esercizio della medesima funzione: all'interno delle schede di autovalutazione del rischio potranno essere pertanto predisposte misure

---

<sup>69</sup> V., per specifici approfondimenti sul tema, Direttiva del 9 marzo 2006, prot. 39504; nota del 26 maggio 2010, prot. 82937; Prov. n. 171883 del 19/05/2022.

<sup>70</sup> Si segnala che, in considerazione di quanto disposto dalla Corte dei Conti, Sezione Giurisdizionale per la regione siciliana, con sentenza n. 524/2023 pronunciata il 27.9.2023 e depositata il 18.12.2023, si sottolinea che, oltre al consueto «passaggio di consegne» relativo alle questioni di principale interesse, il dirigente subentrante, appena insediato, ha l'onere di avviare una ricognizione dello stato dell'attività svolta in modo da predisporre gli eventuali interventi correttivi ed assicurare un costante monitoraggio.

di rotazione quali, ad esempio, l'alternanza del personale nei nuclei di verifica esterna, la rotazione del personale addetto alle attività di front-office, l'assegnazione degli appuntamenti CUP evitando che il medesimo professionista sia ricevuto sempre dallo stesso funzionario, e così via.

Data la necessità di considerare la rotazione prassi fisiologica degli uffici, deve essere altresì rimarcato il ruolo fondamentale della formazione per garantire che siano acquisite dai dipendenti le competenze professionali e trasversali necessarie per dare luogo alla rotazione, dal momento che una formazione di buon livello in una pluralità di ambiti operativi contribuisce a rendere il personale più flessibile e impiegabile in diverse attività.

In tal senso, si raccomanda di privilegiare una organizzazione del lavoro che: a) preveda periodi di affiancamento del responsabile di una certa attività con un altro dipendente che nel tempo potrebbe essere chiamato a sostituirlo; b) favorisca una maggiore partecipazione del personale alle attività del proprio ufficio.

Si sottolinea, infine, che i dirigenti sono tenuti a mettere a disposizione del RPCT ogni informazione utile per comprendere come la misura venga progressivamente applicata e quali siano le eventuali difficoltà riscontrate.

Per quanto riguarda il monitoraggio sull'applicazione della misura, si evidenzia che nel corso del 2024, su 180 incarichi POER in scadenza è stato riscontrato un solo caso in cui, in presenza di attività a rischio corruttivo con permanenza per sei anni nella medesima posizione e quindi potenzialmente interessata dalla misura della rotazione ordinaria, l'incarico è stato rinnovato, al fine di garantire la funzionalità della struttura, integrando le misure di controllo previste nelle schede di analisi del rischio o di rilevazione diretta.

Relativamente al personale dirigenziale, nel corso del 2024, su 215 dirigenti di ruolo, di I e II fascia, in scadenza di incarico, sono stati riscontrati 17 dirigenti, con permanenza per sei anni nella medesima posizione e quindi potenzialmente interessati dalla misura della rotazione ordinaria, 8 dei quali sono stati effettivamente ruotati, 2 confermati ad esito procedura, mentre 7 sono stati rinnovati integrando le misure di controllo previste nelle schede di analisi del rischio o di rilevazione diretta<sup>71</sup>.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>		
<b>Rotazione ordinaria</b>		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Obbligo in capo ai Direttori centrali e regionali di allegare alla relazione semestrale il file relativo alle rotazioni di dirigenti e titolari di posizioni di responsabilità	Corretta interpretazione e applicazione della normativa in materia di rotazione ordinaria	Referenti anticorruzione USRPCT

<sup>71</sup> Quattro dei sette dirigenti rinnovati con l'integrazione delle misure di controllo sono cessati al 30/12/2024, per scadenza dell'incarico.

## Misure di rotazione straordinaria

L'istituto della rotazione «straordinaria»<sup>72</sup> è previsto dall'art. 16, comma 1, lett. l-quater), del decreto legislativo n. 165/2001, come misura di carattere successivo e cautelare adottata dai dirigenti degli uffici dirigenziali generali o dai responsabili di uffici complessi (uffici che si articolano a loro volta in diversi uffici) nelle ipotesi di “avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva” compiute dal personale anche in altri uffici dell'Amministrazione o in una Amministrazione diversa.

Dalla disposizione citata si desume la possibilità di assegnare ad altro servizio il personale sospettato di condotte di natura corruttiva, al fine di garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione.

In merito l'ANAC, da ultimo con le FAQ aggiornate al 7 febbraio 2024, ha provveduto tra l'altro a fornire indicazioni specifiche in ordine:

→ ai reati per i quali è da ritenersi obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato (con il quale, valutata la potenzialità della condotta corruttiva di pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione, viene eventualmente disposta la rotazione straordinaria del dipendente), individuati in quelli di cui all'art. 7 della legge n. 69/2015, ovvero gli 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>73</sup>;

→ ai reati per i quali l'adozione del provvedimento di cui sopra è, invece, solo facoltativa, individuati nei procedimenti avviati per le fattispecie di cui al Capo I del Titolo II del Libro secondo del Codice Penale (rilevanti ai fini delle inconferibilità ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 39 del 2013), all'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001 e al d.lgs. n. 235 del 2012, lasciando in ogni caso alle amministrazioni la possibilità di considerare anche altre fattispecie di reati (es.: art. 615-ter c.p., “Accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico”);

→ ai procedimenti disciplinari da tenere in conto ai fini dell'applicazione della rotazione, ovvero quelli avviati dall'Amministrazione per comportamenti che possono integrare fattispecie di natura corruttiva considerate nei reati presupposto elencati al citato art. 7 della legge n. 69/2015;

→ al momento in cui l'Amministrazione deve adottare il provvedimento valutativo della condotta, individuato:

- per l'ipotesi di avvio di procedimento penale, in quello in cui il dipendente viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 del codice di procedura penale, in quanto è

<sup>72</sup> V., per approfondimenti sul tema, delibera ANAC 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 decreto legislativo n. 165 del 2001”.

<sup>73</sup> Art. 317: Concussione, Art. 317-bis: Pene accessorie; Art. 318: Corruzione per l'esercizio della funzione; Art. 319: Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio; Art. 319-bis: Circostanze aggravanti; Art. 319-ter: Corruzione in atti giudiziari; Art. 319-quater: Induzione indebita a dare o promettere utilità; Art. 320: Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio; Art. 321: Pene per il corruttore; Art. 322: Istigazione alla corruzione; Art. 322-bis: Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità Europee o di assemblee parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri; Art. 346-bis: Traffico di influenze illecite; Art. 353: Turbata libertà degli incanti; Art. 353-bis: Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente.

proprio con quell'atto che inizia un procedimento penale. L'Amministrazione, in particolare, potrà venire a conoscenza di detto avvio in qualsiasi modo: da fonti aperte (es. notizie diffuse dai media); dalla comunicazione del dipendente che ne abbia avuto comunque cognizione; da informazioni trasmesse dal P.M. ai sensi dell'art. 129, comma 1, del c.p.p., etc. Sul punto, si deve ritenere che il provvedimento debba essere adottato sia già in caso di avvio del procedimento sia, nuovamente, in presenza di una successiva richiesta di rinvio a giudizio, ripetendo la valutazione sulla permanenza in ufficio del dipendente;

- in caso di avvio di procedimento disciplinare, non appena sia avvenuta la contestazione degli addebiti al dipendente nell'ambito del medesimo procedimento.

In merito si evidenzia che il Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate, al punto 1. dell'art. 11, rubricato "Obbligo di comunicazione dei procedimenti penali", stabilisce che *"Il dipendente nei cui confronti sia stato emesso un provvedimento di rinvio a giudizio, anche per fattispecie estranee all'ambito lavorativo, ne dà tempestiva notizia in forma scritta al dirigente della struttura di appartenenza. Analoga comunicazione deve essere effettuata nei casi di giudizio immediato, giudizio abbreviato, giudizio per applicazione della pena su richiesta delle parti, giudizio direttissimo e decreto penale di condanna"*.

Il titolare del potere di iniziativa e di adozione del provvedimento finale in materia di rotazione straordinaria del personale in servizio spetta ai dirigenti degli uffici dirigenziali generali col supporto, ove necessario, del dirigente dell'Ufficio risorse umane per la migliore ricollocazione del dipendente: si esclude in ogni caso, giusta Delibera ANAC n. 345 del 22 aprile 2020, che la competenza dell'adozione del provvedimento di «rotazione straordinaria» possa essere posta in capo al RPCT.

Detto provvedimento finale può peraltro disporre, in alternativa: a) il trasferimento del personale in servizio; b) l'adozione di misure alternative; c) la conferma dell'incarico per mancanza di pregiudizio all'immagine di imparzialità dell'Amministrazione.

Si sottolinea che: a) pur se il provvedimento che dispone la misura ha carattere cautelare e non sanzionatorio, è necessario che venga data al dipendente interessato la possibilità di contraddittorio, senza che ciò possa pregiudicare le finalità di immediata adozione della misura; b) il provvedimento deve motivare adeguatamente circa le ragioni per cui si ritiene che l'atto corruttivo oggetto del procedimento penale o disciplinare sia tale (o meno) da nuocere all'immagine di imparzialità dell'amministrazione: a tal fine, debbono essere precisati gli elementi e le circostanze posti dall'Amministrazione alla base della propria decisione.

Alla scadenza della durata dell'efficacia del provvedimento di rotazione, come stabilita dall'Amministrazione motivando caso per caso nel limite massimo di cinque anni, quest'ultima dovrà valutare la situazione che si è determinata per eventuali ulteriori provvedimenti da adottare.

Nel corso del 2024 sono state disposte n. 3 rotazioni straordinarie che hanno coinvolto personale in servizio presso diverse strutture regionali.

Misura di carattere generale attuata		
Rotazione straordinaria		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Obbligo in capo ai Direttori centrali e regionali di descrivere analiticamente, nelle relazioni semestrali anticorruzione, il trattamento delle condotte di natura corruttiva ai fini dell'applicazione della misura della rotazione straordinaria	Corretta interpretazione e applicazione della normativa in materia di rotazione straordinaria	Referenti anticorruzione

Misura di carattere generale da attuare			
Rotazione straordinaria			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2025-2027	Disposizioni in materia di rotazione straordinaria del personale	Provvedimento del Direttore che esplicita i criteri di rotazione	DC AL DC RU USR PCT

### Procedura di segnalazione di condotte illecite (*whistleblowing*)

Il *whistleblowing* è un istituto di derivazione anglosassone introdotto in Italia dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 in ottemperanza alle raccomandazioni ed agli obblighi convenzionali derivanti dal contesto ONU, OCSE, Consiglio d'Europa e Unione europea.

In attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937 è stato emanato il decreto legislativo n. 24 del 10 marzo 2023<sup>74</sup> (di seguito "*Decreto*") 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*".

Con il citato intervento normativo, in particolare, il legislatore nazionale ha previsto un ampliamento dell'ambito soggettivo di applicazione dell'istituto, la valorizzazione del ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nella gestione delle segnalazioni ed il rafforzamento del sistema generale di tutela e protezione del segnalante.

<sup>74</sup> Il Decreto, le cui disposizioni hanno assunto efficacia dal 15 luglio 2023, abroga e modifica la disciplina nazionale previgente dell'istituto del *Whistleblowing*, includendo in un unico testo normativo il regime di protezione dei soggetti che segnalano condotte, ossia comportamenti, atti od omissioni, di cui è venuto a conoscenza nel contesto lavorativo, che costituiscono illeciti amministrativi, contabili, civili o penali, poste in essere in violazione di disposizioni nazionali ed europee e che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'ente, purché le segnalazioni siano basate su elementi concreti.

Le modalità di inoltro della segnalazione sono indicate nella sezione “Segnalazione di condotte illecite - *whistleblowing*” presente nel sito Amministrazione trasparente dell’Agenzia delle entrate, raggiungibile al seguente link: [L’Agenzia - Segnalazione di condotte illecite - Agenzia delle Entrate \(agenziaentrate.gov.it\)](https://agenziaentrate.gov.it)

In tale sezione, è descritto l’istituto del “*whistleblowing*” e specificato chi può effettuare la segnalazione, cosa può essere segnalato, quando segnalare, cosa indicare nella segnalazione, quali sono le tutele del segnalante, come effettuare la segnalazione e in che modo essa viene verificata.<sup>75</sup>

Il Decreto prevede diverse modalità di segnalazione: interna, ossia rivolta al RPCT dell’amministrazione di riferimento; esterna, ossia rivolta all’ANAC; divulgazione pubblica, ossia tramite la stampa o altri mezzi di diffusione.

La scelta del canale di segnalazione non è discrezionale: i segnalanti sono tenuti a utilizzare il canale interno e, solo al ricorrere delle condizioni previste dal Decreto, possono effettuare una segnalazione esterna all’ANAC o la divulgazione pubblica.

L’unico soggetto interno all’Agenzia delle entrate destinatario delle segnalazioni di *whistleblowing* è il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.<sup>76</sup>

I dipendenti e i collaboratori dell’Agenzia che hanno accesso alla intranet aziendale utilizzano preferibilmente la procedura informatica presente nella home page della stessa, in quanto maggiormente idonea a garantire le tutele del segnalante.<sup>77</sup>

Le altre modalità per l’invio delle segnalazioni interne al RPCT sono:

---

<sup>75</sup> In particolare, possono inoltrare la segnalazione al RPCT dell’Agenzia delle entrate: i dipendenti della stessa, nonché i lavoratori autonomi e i titolari di un rapporto di collaborazione che svolgono la propria attività lavorativa presso l’Agenzia; i lavoratori o i collaboratori di soggetti che forniscono beni o servizi o che realizzano opere in favore dell’Agenzia; i liberi professionisti e i consulenti che prestano la propria attività presso l’Agenzia; i volontari e i tirocinanti, retribuiti e non retribuiti, che prestano la propria attività presso l’Agenzia; coloro che ancora non lavorano per l’Agenzia, ma che possono aver acquisito informazioni durante le fasi di selezione o di prova, nonché gli ex dipendenti o collaboratori, se le informazioni sono state acquisite nel corso del rapporto di lavoro; le persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza dell’Agenzia.

<sup>76</sup> Nei casi di conflitto di interessi o di assenza temporanea del RPCT è stato individuato quale sostituto il Direttore Centrale Affari Legali il cui provvedimento di nomina è reperibile al seguente link [L’Agenzia - Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza - Agenzia delle Entrate \(agenziaentrate.gov.it\)](https://agenziaentrate.gov.it)

<sup>77</sup> Al riguardo, si evidenzia che la procedura è stata creata con accorgimenti tali da garantire il massimo grado di tutela e sicurezza sia delle generalità dei segnalanti che del contenuto della segnalazione: tutte le informazioni trattate sono infatti crittografate e non verrà conservato alcun dato che potrebbe, anche in futuro, identificare la postazione di lavoro da cui è stata effettuata la segnalazione (come ad es. l’identificativo o l’indirizzo IP del computer utilizzato, il codice della sede o la matricola della postazione di lavoro).

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

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

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

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

- a) la posta elettronica, mediante trasmissione alla casella dedicata, accessibile solo al RPCT, [ae.responsabile.anticorruzione@agenziaentrate.it](mailto:ae.responsabile.anticorruzione@agenziaentrate.it)<sup>78</sup>;
- b) il servizio postale. In tal caso, al fine di garantire la riservatezza del segnalante, la segnalazione dovrà essere contenuta in due buste chiuse: la prima con i dati identificativi del segnalante unitamente alla fotocopia di riconoscimento; la seconda con la segnalazione, in modo da separare i dati identificativi del segnalante dalla segnalazione. Entrambe dovranno poi essere inserite in una terza busta chiusa che rechi all'esterno la dicitura "riservata" e indirizzata al "Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Agenzia delle entrate" con sede in via Giorgione n. 159 – 00147 Roma e contenere, in modo chiaro e leggibile, la dicitura "RISERVATA PERSONALE - WHISTLEBLOWING";
- c) l'incontro o il contatto diretto con il RPCT, che può essere richiesto al predetto indirizzo di posta elettronica.

La persona che segnala comportamenti illeciti riconducibili all'ambito del *whistleblowing* usufruisce di un particolare regime di tutela ed i motivi che hanno indotto la persona a segnalare sono irrilevanti ai fini della sua protezione.

Il Decreto ha rafforzato il sistema di protezione a favore del *whistleblower* prevedendo in particolare:

- la tutela della riservatezza dell'identità del segnalante, del facilitatore, della persona coinvolta e delle persone menzionate nella segnalazione (art. 4, comma 1 e art. 12 del Decreto);
- la tutela da eventuali misure ritorsive adottate o anche solo tentate o minacciate dall'ente in ragione della segnalazione effettuata (artt. 17 e 19 del Decreto);<sup>79</sup>
- le limitazioni della responsabilità rispetto alla rivelazione e alla diffusione di alcune categorie di informazioni che operano al ricorrere di determinate condizioni (art. 20 del Decreto);
- la previsione di misure di sostegno da parte di enti del Terzo Settore inseriti in un apposito elenco pubblicato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (di seguito "ANAC").

In conformità alla predetta normativa, il RPCT garantisce la massima riservatezza non solo dell'identità del segnalante, ma anche di tutti gli elementi della segnalazione, inclusa la documentazione ad essa allegata, nella misura in cui il loro disvelamento possa, anche indirettamente, consentire l'identificazione del *whistleblower*.

---

<sup>78</sup> la casella di posta elettronica attualmente in uso ha carattere transitorio, in attesa della conclusione del progetto di reingegnerizzazione della procedura informatica con la sostituzione dell'attuale sistema e un'altra applicazione informatica accessibile anche dai soggetti esterni tramite internet.

<sup>79</sup> Eventuali misure ritenute ritorsive, anche solo tentate o minacciate, dovranno essere segnalate *esclusivamente* all'ANAC, cui è affidato il potere di accertare che la misura ritorsiva sia conseguente alla segnalazione di illeciti, con le modalità prescritte nelle Linee guida ANAC n. 311 del 12/07/2023.

La segnalazione e la documentazione ad essa allegata sono inoltre espressamente sottratte al diritto di accesso previsto dagli artt. 22 e seguenti della legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché dagli articoli 5 e seguenti del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

La protezione della riservatezza è estesa all'identità delle persone coinvolte e delle persone menzionate nella segnalazione fino alla conclusione dei procedimenti avviati in ragione della segnalazione, nel rispetto delle medesime garanzie previste in favore della persona segnalante (art. 12, comma 7 del Decreto).

Nel corso del 2025 sarà avviata una nuova procedura informatica per le segnalazioni. Si tratta di un progetto di evoluzione dell'attuale sistema che sarà curato dal partner tecnologico Sogei, in modalità SaaS, basato sulla soluzione "Global Leaks", la stessa soluzione utilizzata da ANAC.

La nuova procedura rappresenta un'evoluzione della vecchia piattaforma, in termini di sicurezza, in linea con le previsioni del decreto legislativo n. 24/2023.

Il citato Decreto ha rafforzato il sistema di protezione a favore del whistleblower che gode pertanto di un particolare regime di tutela. Nel rispetto dell'anzidetto regime o in linea con le disposizioni vigenti la nuova procedura garantisce il massimo grado di tutela e sicurezza, sia delle generalità del segnalante che del contenuto della segnalazione.

Nel corso dell'anno 2024 sono pervenute complessivamente n° 34 segnalazioni (comprese quelle anonime), di cui, 32 tramite il canale informatico, 1 tramite posta elettronica e 1 tramite posta ordinaria. Il 15% delle segnalazioni pervenute è stato archiviato in sede di preistruttoria in quanto valutate inammissibili/infondate, mentre le altre sono state assegnate, per la relativa istruttoria, garantendo l'anonimato del segnalante, agli organi preposti interni o esterni all'Agenzia delle entrate, ognuno secondo le proprie competenze.

<b>Misura di carattere generale da attuare</b>			
<b>Applicativo segnalazioni whistleblowing</b>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2025 - 2027	Miglioramento del sistema di segnalazione	Adozione dell'applicativo basato sulla soluzione "Global Leaks"	USRPT Settore Governance della Protezione dei dati

#### **Formazione su etica, anticorruzione e trasparenza**

La legge n. 190/2012 attribuisce fondamentale importanza alla formazione del personale sulle attività e i procedimenti sensibili alla corruzione amministrativa e sulla trasparenza, in quanto

rappresenta uno dei più rilevanti strumenti per prevenire il rischio di fenomeni corruttivi, rafforzare le competenze dei dipendenti ed il senso dell'etica e della legalità.

Riguardo alla programmazione della formazione si rimanda a quanto previsto nella sottosezione del PIAO sulla Formazione del personale (par. 3.3.1). Relativamente alle attività formative effettuate nel corso del 2024, si rappresenta che sono stati erogati, tra l'altro, i seguenti corsi:

- *“Valori, comportamenti e casi di incompatibilità”*: il corso, rivolto al personale neoassunto, ha fornito una panoramica delle principali fonti normative in materia di anticorruzione e trasparenza, illustrando i metodi e gli strumenti di contrasto al fenomeno corruttivo, soffermandosi sulle tipologie di comportamenti a rischio oltre che sull'esame di casi di studio; l'iniziativa, a cui hanno partecipato 3.992 dipendenti neoassunti, si è svolta in presenza presso le sedi regionali dell'Agenzia;
- *“Etica e anticorruzione”*: l'iniziativa formativa, disponibile in piattaforma e-learning, è stata erogata a 4.646 dipendenti neoassunti. L'obiettivo di questo intervento formativo è stato quello di sensibilizzare il personale dipendente sul tema dell'anticorruzione, favorendo la conoscenza dei contenuti delle norme di comportamento, i cui principi devono caratterizzare lo svolgimento delle attività istituzionali;
- *“Gestione del rischio e strumenti a supporto”*: Il corso è stato rivolto in particolare, ai responsabili degli uffici (*process manager*) chiamati a definire ed attuare i presidi all'interno delle proprie strutture. Finalità dell'iniziativa di formazione è stata quella di incrementare e sensibilizzare la conoscenza della cultura del rischio e accrescere la consapevolezza del sistema di controllo interno da parte dei responsabili. Il corso, tenuto in presenza presso alcune Direzioni Regionali, è stato erogato nel 2024 a 101 dipendenti;
- sono stati erogati, inoltre, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, corsi specifici per responsabili e referenti anticorruzione, oltre ad iniziative nelle aree di rischio specifiche con particolare riferimento a: *“Etica e PA: profili comportamentali e disciplinari”*; *“Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: dalla legge 190/2012 al PNRR”*; *“Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici”*. Oltre a ciò, sono stati erogati, corsi relativi alla disciplina dell'accesso civico generalizzato (c.d. FOIA), nonché attività relative alla Comunità di Pratica RPCT;
- sono stati acquisiti sul mercato servizi formativi relativi al ruolo del *data protection officer*, al codice di comportamento e sull'uso dei social media e corsi base di audit.

### **Monitoraggio e verifica periodica delle abilitazioni di accesso alle applicazioni, ai sistemi e alle banche dati. Prevenzione dell'accesso abusivo.**

I dati gestiti dai sistemi informativi dell'Agenzia delle entrate costituiscono una risorsa di valore strategico che deve essere efficacemente protetta al fine di garantirne la riservatezza, l'integrità e la disponibilità. In tale contesto, assume particolare rilevanza la gestione del controllo degli accessi

al Sistema Centrale Anagrafe Tributaria e in generale a tutti i sistemi, applicazioni e banche dati dell'Agenzia delle entrate.

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

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

Sotto il primo profilo, l'interesse pubblico alla tutela dei dati iscritti nell'Anagrafe tributaria è espressamente sancito dal legislatore nella disposizione di cui all'art. 15 del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 605, recante *“Disposizioni relative all'anagrafe tributaria e al codice fiscale dei contribuenti”*, a norma del quale *“i dati e le notizie raccolti dall'anagrafe tributaria sono sottoposti al segreto d'ufficio”*.

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

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

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

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

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

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

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

- dall'effettuare download di programmi e, più in generale, di file di provenienza esterna sul computer dato in uso dall'Agenzia, ove non inerenti all'attività di ufficio;
- dal trasferire e/o trasmettere file, o qualsiasi altra documentazione riservata, all'esterno dell'Agenzia senza la previa autorizzazione del Responsabile dell'Ufficio. Tale attività è comunque sempre vietata per finalità non strettamente attinenti allo svolgimento delle proprie mansioni;
- dal lasciare incustodito e/o accessibile ad altri il proprio personal computer ovvero consentirne impropriamente l'utilizzo ad altre persone;
- dal prestare o cedere a terzi qualsiasi apparecchiatura informatica, senza la preventiva autorizzazione del Responsabile dell'Ufficio;
- dall'utilizzare le credenziali informatiche di altro dipendente per l'accesso ad aree protette, ancorché in nome e per conto dello stesso.

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

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

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

- a seguito di cambio di mansione di uno o più operatori;

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

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

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

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

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

Nell'ambito del percorso di rafforzamento della tutela delle informazioni e di contrasto agli accessi abusivi ai sistemi informatici e alle banche dati dell'Agenzia, in particolare all'Anagrafe tributaria, è

stata avviata in via sperimentale nel 2024 l'attribuzione di un profilo di accesso a Serpico nel quale, dopo aver effettuato l'autenticazione, all'operatore compare una maschera in cui indicare le motivazioni di servizio che richiedono l'accesso alla banca dati. Il nuovo profilo di accesso verrà esteso a tutto il personale nel corso del 2025.

Sempre sotto il profilo dei controlli sugli accessi abusivi, l'applicativo "Mistral" consente la gestione delle segnalazioni di anomalie negli accessi ai dati dei seguenti applicativi: Anagrafe Tributaria, Conservazione sostitutiva, Territorio Web – SIT e Consultazione archivio dei rapporti finanziari (CAR v.1 e v.2). L'applicazione è stata sviluppata in attuazione delle misure tecniche e organizzative richieste dall'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali e rappresenta uno strumento di ausilio ai Responsabili degli uffici per ridurre il rischio di accessi impropri da parte del proprio personale. Mistral, in caso di accessi considerati anomali sulla base di criteri preimpostati, invia automaticamente un'e-mail alla casella del responsabile della struttura interessata e, per conoscenza, a quella della Direzione Centrale Audit – Settore Audit Compliance. L'e-mail riporta il tipo di anomalia riscontrata, la sua classificazione e l'invito ad accedere al sistema Mistral per verificare quanto accaduto. Il Responsabile deve effettuare tutte le verifiche necessarie ad accertare la legittimità o meno degli accessi segnalati e ciò in relazione a tutto il personale dipendente incardinato nella propria struttura, compresi, pertanto, gli eventuali titolari di posizioni dirigenziali o posizioni organizzative di cui all'art. 18-bis del Regolamento di amministrazione (POER). Se l'accesso risulterà illegittimo, il Responsabile dovrà riferire al rispettivo Direttore regionale o Direttore centrale (in funzione, ovviamente, della struttura regionale o centrale ove presta servizio il dipendente interessato dalla segnalazione).

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

Il sistema consente agli Uffici Audit regionali la visualizzazione di tutti gli *alert* prodotti su base regionale, con evidenza di quelli presi in carico dai Responsabili, di quelli esitati e di quelli per i quali, pur presi in carico, il Responsabile non ha fornito alcun riscontro. La Direzione Centrale Audit effettua un controllo periodico, su base nazionale, delle tipologie di *alert* prodotti e degli esiti delle verifiche eseguite dai Responsabili, anche al fine di aggiornare il sistema di monitoraggio e intraprendere le necessarie azioni correttive. L'adozione delle predette misure ha semplificato l'emersione dei casi di accesso abusivo alle banche dati dell'Agenzia da parte dei propri dipendenti.

Come ulteriore misura di contrasto ai fenomeni corruttivi, l'Ufficio sviluppo strategie di contrasto della Direzione Centrale Audit ha implementato un sistema di analisi informatizzata dei dati relativi agli accessi all'Anagrafe tributaria (AT) e al Catasto, finalizzata ad evidenziare comportamenti potenzialmente anomali. In particolare, relativamente agli accessi in AT, l'obiettivo è quello di individuare anomalie nella modalità di interrogazione dei dati (in termini sia quantitativi che qualitativi) che un operatore ha effettuato su clienti di un intermediario e/o depositario in un dato

intervallo temporale. Per quanto riguarda l'analisi degli accessi al Catasto, l'obiettivo è quello di rilevare potenziali criticità nelle modalità di interrogazione dei dati da parte di un operatore in relazione a Documenti catasto fabbricati (DOCFA) presentati da un determinato professionista in un determinato intervallo temporale. L'esito di tali analisi, avviata secondo quanto previsto dal Piano annuale di audit o su specifica richiesta delle strutture di audit, può costituire un'eventuale fonte d'innescio per successivi approfondimenti istruttori e per lo svolgimento di indagini amministrative.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>		
<b>Verifica periodica delle abilitazioni</b>		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Verifica periodica delle abilitazioni agli applicativi e agli asset informatici condivisi.	Verifica trimestrale delle abilitazioni	Responsabili di Struttura

### **Monitoraggio del rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti**

Ai sensi dell'art. 1, comma 9, lettera c) della legge n. 190/2012, il PNA definisce le modalità di monitoraggio del rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti, per la conclusione dei procedimenti.<sup>80</sup>

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

Al fine di assicurare un efficace monitoraggio dei tempi di lavorazione, in primo luogo delle istanze di accesso (civico e documentale), nel corso del 2024 è stata avviata l'attività di implementazione dell'applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia". Lo scorso mese di ottobre l'applicativo è stato rilasciato in produzione ed è attualmente in uso presso un numero limitato di Direzioni regionali "pilota" e nel corso del 2025 sarà proposto a tutte le Strutture interessate all'adozione.

<sup>80</sup> L'obiettivo perseguito attraverso la misura "Monitoraggio dei tempi procedurali" è quello di consentire l'attuazione di due diversi adempimenti tra loro strettamente connessi: da un lato l'aggiornamento dei procedimenti amministrativi ai sensi dell'art. 35 del d.lgs. n. 33/2013 e dall'altro la realizzazione della misura generale del monitoraggio dei tempi procedurali.

Misura di carattere generale attuata			
Applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia"			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024	Implementazione dell'applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia"	Rilascio in produzione dell'applicativo	USR PCT DC TI

Misura di carattere generale da attuare			
Applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia"			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2025 - 2027	Estensione dell'uso dell'Applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia" alle strutture interessate.	Adozione dell'applicativo da parte di tutte le Strutture regionali e centrali.	Referenti anticorruzione

### Semplificazione dei processi e potenziamento dei canali telematici

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

La progressiva informatizzazione delle attività operative e delle attività di governance della struttura rappresenta una modalità generale di trattamento del rischio corruttivo. Il processo di informatizzazione e automazione riduce infatti per sua natura la discrezionalità degli operatori, eliminando o limitando l'intervento manuale a favore dell'intervento automatizzato. Al contempo, lo sviluppo di canali di contatto telematici, diminuisce la possibilità per il cittadino e per il personale dipendente di instaurare rapporti "anomali", che possono poi condurre al mancato rispetto dei principi di lealtà e correttezza. Al riguardo si veda anche la [Sezione 2.1.3 STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO](#) del presente Piano.

### Misure generali per l'area di rischio delle valutazioni immobiliari

Il processo "stimare beni economici", disciplinato dalla Procedura Operativa 1/2024 della Direzione centrale Servizi Estimativi e Osservatorio Mercato Immobiliare (SEOMI), prevede che sulla base del principio di competenza territoriale siano forniti servizi estimativi verso pubbliche amministrazioni ed enti ad esse strumentali sulla base di accordi o, per collaborazione interna, verso strutture dell'Agenzia per le attività di accertamento fiscale e di gestione degli immobili. Oltre ai controlli di livello locale e centrale relativi alla fase di definizione degli strumenti di regolazione delle attività, il processo prevede per la fase di esecuzione del prodotto estimativo il coinvolgimento di più attori, ognuno dei quali assume un diverso ruolo (tecnico valutatore, responsabile tecnico, direttore provinciale, referente regionale, direttore regionale, direzione centrale SEOMI) al fine di garantire non solo un adeguato livello di qualità dei prodotti, ma anche per esercitare un controllo nell'ambito della prevenzione della corruzione.

Per facilitare la corretta applicazione delle regole tecniche previste dal Manuale Operativo delle Stime Immobiliari (MOSI) è stata realizzata una procedura informatica denominata SIFA (Stime Immobiliari Fiscali Assistite) di supporto alla redazione delle valutazioni immobiliari di carattere fiscale; tale procedura costituisce uno strumento di assistenza e di guida ai tecnici valutatori per la corretta redazione delle relazioni, sia nelle parti formali sia in quelle di calcolo. Inoltre, fornisce supporto anche per l'attività di controllo e revisione dell'elaborato estimativo, rendendo quindi più semplice ed efficace anche la partecipazione del responsabile tecnico nella fase esecutiva del servizio estimativo. La procedura informatica SIFA è stata messa in esercizio e resa disponibile agli Uffici dal 20 dicembre 2023; a partire dal 15 aprile 2024 ne è stato previsto l'utilizzo obbligatorio, e i monitoraggi effettuati dalla Direzione centrale hanno verificato che tutte le stime fiscali sono da allora redatte tramite SIFA tranne alcune, pochissime, per le quali, a causa della particolarità dei casi, è indicato l'utilizzo di altre modalità di redazione.

Nei primi mesi del 2025 sarà resa disponibile agli Uffici la procedura informatica MARS (Moduli Applicativi Redazione Stime) di supporto alla redazione di tutte le valutazioni immobiliari, di carattere fiscale e non fiscale. Tale procedura comprenderà quindi il modulo SIFA per le stime fiscali e il modulo VIA per le valutazioni immobiliari non fiscali. In una prima fase sarà previsto un utilizzo facoltativo; successivamente, nel corso 2025 ne sarà prescritto l'utilizzo obbligatorio per conseguire benefici in termini di uniformità e correttezza delle stime, sicurezza (accesso e tracciamento operazioni) e monitoraggio delle attività estimative.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>			
<b>Procedura informatica per la gestione delle valutazioni immobiliari ai fini dell'accertamento fiscale</b>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024	Realizzazione dell'applicativo informatico di supporto alla redazione delle relazioni di valutazione immobiliare di carattere fiscale allo scopo di migliorare la qualità delle stime fiscali e rendere più semplice la partecipazione delle figure coinvolte nella fase esecutiva del processo "stimare beni economici".	Messa in esercizio della procedura	DC SEOMI

<b>Misura di carattere generale da attuare</b>			
<b>Procedura informatica per la gestione delle valutazioni immobiliari</b>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2025	Completamento dello strumento informatico di supporto alla redazione delle relazioni di valutazione immobiliare, il cui ambito di applicazione è esteso a quelle non fiscali, allo scopo di migliorarne la qualità e di rendere più semplice la partecipazione delle figure coinvolte nella fase esecutiva del processo "stimare beni economici".	Messa in funzione dell'applicativo MARS	DC SEOMI

### 2.3.4 Trasparenza

L'attuale quadro normativo in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza punta a stabilire un saldo legame tra misure di prevenzione della corruzione e obblighi di trasparenza, considerando questa come uno strumento fondamentale per la prevenzione di episodi corruttivi e per la promozione della cultura dell'integrità e della legalità.

Le ultime novità normative confermano e rafforzano una politica di gestione del rischio di frode e corruzione, incardinata sui principi di trasparenza, vista non come semplice adempimento, ma come strumento principale di tutela degli interessi del cittadino.

La trasparenza rappresenta una misura anticorruzione di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente e contribuisce alla creazione del valore pubblico, inteso anche come valore riconosciuto da parte della collettività in termini di utilità ed

efficienza dell'amministrazione; è un valore etico e come l'etica cambia nel tempo e nello spazio; la trasparenza intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, rappresenta una delle misure volte a prevenire la corruzione e a promuovere l'integrità e la cultura della legalità.

Le modalità di attuazione degli obblighi della trasparenza adottate dall'Agenzia prevedono la pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni previsti dal decreto legislativo n. 33 del 2013, così come modificato dal decreto legislativo n. 97 del 2016, sul sito istituzionale <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest>, nella sezione denominata "Amministrazione Trasparente", seguendo le indicazioni fornite dall'ANAC nelle linee guida recanti l'attuazione degli obblighi di pubblicità.

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

L'Agenzia ha definito, per tutte le Direzioni centrali e le Direzioni regionali, i ruoli e le responsabilità dei soggetti interessati dagli obblighi di pubblicazione. In particolare, sono state previste le seguenti figure chiave nel sistema di pubblicazione dei dati, documenti ed informazioni coinvolte nella gestione del processo:

- Responsabili degli Uffici interessati dagli obblighi di pubblicazione;
- Responsabili della trasmissione dei dati;
- Responsabile della pubblicazione.

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

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

I Responsabili della trasmissione dei dati devono monitorare il rispetto degli adempimenti di pubblicazione per l'area operativa di competenza, coordinandosi con i Responsabili degli Uffici,

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

In conformità a quanto previsto dall'art. 10, comma 1, del decreto legislativo. n. 33/2013, come sostituito dal citato decreto legislativo. n. 97/2016, sono stati individuati, per ciascuna struttura centrale e regionale, i soggetti responsabili della trasmissione dei dati da pubblicare (Allegato 5). Gli obblighi di pubblicazione in esso inseriti fanno riferimento alla delibera n. 1310/2016, allegato 1, dell'ANAC, opportunamente adeguati alla realtà operativa dell'Agenzia e alle indicazioni emanate dall'ANAC con il PNA 2022<sup>81</sup> e con l'Aggiornamento PNA 2023<sup>82</sup>.

In tale ambito si evidenzia che l'ANAC, con la delibera n.495 del 25 settembre 2024, pubblicata il 19 novembre 2024, ha approvato 3 schemi di pubblicazione ai sensi dell'art.48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33 ai fini degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto ed ha messo a disposizione ulteriori schemi, elaborati ma non definitivamente approvati, a cui le amministrazioni possono fare riferimento nell'ambito di un'esperienza pilota nel periodo transitorio dei 12 mesi (ovvero nel corso del 2025). Pertanto, alla luce degli interventi adottati e proposti dall'ANAC, l'Agenzia, nel corso del 2025, valuterà ed adotterà le iniziative idonee al fine di rendere la propria Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito Internet conforme alle indicazioni dell'ANAC.

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

Il RPCT, con l'ausilio del proprio Ufficio di supporto, svolge un'attività di consulenza e monitoraggio circa l'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, predisponendo apposite segnalazioni in caso di mancato o ritardato adempimento.

<sup>81</sup> Delibera ANAC n.7 del 17 gennaio 2023.

<sup>82</sup> Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023.

Ulteriori strumenti di ausilio per un costante monitoraggio dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione e delle scadenze di legge sono:

1. le eventuali segnalazioni provenienti dagli *stakeholder*, dal *contact-center*, dal portale istituzionale o, comunque, da chiunque vi abbia interesse;
2. le istanze di accesso civico;
3. gli eventuali rilievi da parte degli Organi e organismi di controllo.

Un ruolo fondamentale nelle attività di monitoraggio, oltre che dai Referenti anticorruzione, per il tramite dei Responsabili della trasmissione dei dati, sarà infine svolto da tutto il personale addetto ai processi interessati dagli obblighi di pubblicazione che dovrà attivarsi, per quanto di propria competenza, al fine di assicurare all'Amministrazione, nel suo complesso, il tempestivo aggiornamento dei dati, informazioni o documenti secondo quanto previsto dalla normativa.

Il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione rappresenta, inoltre, uno specifico *obiettivo di performance organizzativa*, come indicato nella specifica [Sezione 2.2.6](#) del presente Piano, il cui raggiungimento è vincolato al ricevimento dell'attestazione annuale da parte dell'OIV.

Ai sensi dell'art. 43, comma 5, del decreto legislativo n. 33 del 2013, il RPCT segnala, in relazione alla loro gravità, i casi di inadempimento o di adempimento parziale alla pubblicazione di dati, documenti e/o informazioni, all'Ufficio disciplina, nonché al vertice dell'Amministrazione ai fini dell'attivazione dei procedimenti di competenza per l'accertamento di eventuali forme di responsabilità. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale<sup>83</sup> e comporta inoltre, in taluni casi specificamente individuati, l'applicazione delle sanzioni di cui all'articolo 47 del decreto legislativo n. 33 del 2013, così come modificato dall'art. 1, comma 163, della legge 160/2019.

L'Agenzia adempie agli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori, servizi e forniture sulla base delle indicazioni fornite dall'ANAC nell'aggiornamento 2023 al PNA con Delibera 605 del 19 dicembre 2023<sup>84</sup>.

Un'ulteriore misura organizzativa di trasparenza è rappresentata dall'individuazione del Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RSA), che ha il compito di aggiornare annualmente la Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC con i dati relativi alla

---

<sup>83</sup> Cfr. art. 46, comma 1, d.lgs. n. 33 del 2013: "1. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili. 2. Il responsabile non risponde dell'inadempimento degli obblighi di cui al comma 1 se prova che tale inadempimento è dipeso da causa a lui non imputabile."

<sup>84</sup> In particolare, per i contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ed esecuzione conclusa entro il 31 dicembre 2023 occorre effettuare la relativa pubblicazione nella "Sezione Amministrazione trasparente" sottosezione "Bandi di gara e contratti", secondo le indicazioni ANAC di cui all'All.9) al PNA 2022. Gli obblighi di trasparenza vanno adempiuti secondo le indicazioni di cui al comunicato sull'avvio del processo di digitalizzazione che ANAC, d'intesa con il MIT, ha adottato con Delibera n. 582 del 13 dicembre 2023 per i contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023, ma non ancora conclusi alla data del 31 dicembre 2023. Infine, i contratti con bandi e avvisi pubblicati dopo il 1° gennaio 2024 saranno oggetto di pubblicazione mediante invio alla BDNCP e pubblicazione nella Sezione Amministrazione Trasparente secondo quanto previsto dalle disposizioni del nuovo Codice in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui agli artt. 19 e ss. gg e dalle delibere ANAC n. 261/2023 e n. 264/2023 (e relativo Allegato 1) e successivi aggiornamenti.

stazione appaltante stessa, alla sua classificazione e all'articolazione in centri di costo. Per l'Agenzia è stato nominato, con provvedimento prot. RI 151 del 10 gennaio 2024 il dottor Alessandro Bracciali in qualità di Capo Settore Approvvigionamenti della Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti.

L'applicazione pratica dei principi di trasparenza si attua inoltre mediante gli istituti di accesso appositamente previsti dalla normativa. A tal proposito, al fine di regolamentare in modo organico e coordinato l'esercizio dei diritti di accesso presso gli uffici dell'Agenzia delle entrate, in coerenza con quanto suggerito dall'ANAC con deliberazione n. 1309 del 23 dicembre 2016, è stato emanato il [Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del 4 agosto 2020](#) in materia di accesso documentale, accesso civico e accesso civico generalizzato. Tale provvedimento è stato aggiornato e revisionato con Provvedimento del Direttore dell'Agenzia n. 435196 del 28 dicembre 2023<sup>85</sup>.

L'Agenzia delle entrate ha adottato un applicativo informatico denominato RedAC (Registro degli Accessi Civici). Il registro contiene l'elenco delle richieste di accesso civico<sup>86</sup> presentate e riporta l'oggetto, la data dell'istanza e il relativo esito con la data della decisione. L'applicativo consente l'aggiornamento trimestrale del Registro pubblicato nella sezione "[Amministrazione trasparente – altri contenuti accesso civico – registro degli accessi civici](#)" del sito internet istituzionale dell'Agenzia.

La tabella che segue riporta i dati relativi alle istanze di accesso civico pervenute nel corso del 2024.

Istanze di accesso civico pervenute nel 2024					
Tipologia	Accolte	Parzialmente accolte	Non accolte	Altro	Totale
Civico generalizzato	55	9	28	16	101
Civico semplice	3			1	4
Riesame			3		3
Totale	58	9	31	17	108

<sup>85</sup> Cfr. Modifiche al Provvedimento 4 agosto 2020, protocollo n. 280693, recante "Disposizioni in materia di accesso documentale, accesso civico semplice e accesso civico generalizzato" [Provvedimento regolamento accessi \(agenziaentrate.gov.it\)](#).

<sup>86</sup> L'accesso civico semplice, che consiste nel diritto di chiunque a richiedere documenti, informazioni o dati di cui è prevista la pubblicazione, nei casi in cui tali documenti non siano presenti nel sito *web* dell'Amministrazione, è garantito attraverso l'invio di un'apposita richiesta gratuita all'indirizzo di posta elettronica: [entrate.accesso.civico@agenziaentrate.it](mailto:entrate.accesso.civico@agenziaentrate.it). Tali istanze vengono trattate dal RPCT entro 30 giorni. In caso di accoglimento della richiesta, l'Agenzia, su input del RPCT, procede alla pubblicazione, nella sezione Amministrazione trasparente del proprio sito istituzionale, dei documenti, dei dati o delle informazioni richiesti e li trasmette contestualmente al richiedente, ovvero comunica al medesimo l'avvenuta pubblicazione, indicando il collegamento ipertestuale a quanto richiesto. Ove quanto richiesto risulti già pubblicato nel rispetto della normativa vigente, l'Agenzia indicherà al richiedente il relativo link.

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

### Trasparenza e disciplina della tutela dei dati personali

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

Il Regolamento è direttamente applicabile in ciascuno degli Stati membri a far data dal 25 maggio 2018 e si applica a tutti i trattamenti di dati personali relativi alle persone fisiche, ivi compresi i trattamenti che l'Agenzia delle entrate, titolare dei dati, effettua sui dati personali in suo possesso.

L'Agenzia delle entrate, in qualità di titolare del trattamento dei dati, pianifica, realizza, monitora e migliora le modalità, le garanzie ed i limiti ai trattamenti dei dati personali che effettua per il conseguimento delle finalità istituzionali che le sono affidate dalla legge, attraverso l'adozione, avvenuta con provvedimento del Direttore n. 115056 del 8 giugno 2018, del proprio Sistema di Gestione per la Protezione dei Dati Personali (SGDP), periodicamente revisionato e aggiornato.

Al fine di assicurare l'adempimento dei nuovi obblighi, l'Agenzia delle entrate ha individuato nel Responsabile del Settore Governance della Protezione dei Dati, il *Data Protection Officer* (DPO) previsto dal Regolamento UE 679/2016.

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

## SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

Attualmente l’Agenzia è articolata in:

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

#### Le strutture centrali

Le strutture centrali dell’Agenzia (le Divisioni e le Direzioni Centrali) sono ubicate a Roma. L’assetto centrale prevede tre Divisioni: “Servizi”, “Contribuenti” e “Risorse”.

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

La **Divisione Servizi** assicura la realizzazione e lo sviluppo innovativo dei servizi telematici e la definizione della policy e delle procedure di assistenza all’utenza, in modo trasversale a tutti i processi dell’Agenzia, l’erogazione dei servizi fiscali, cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare e del registro dei pegni mobiliari non possessori, la semplificazione degli adempimenti e dei processi di gestione dei tributi, la predisposizione della modulistica e delle circolari che non rientrano nelle competenze della Direzione Centrale Coordinamento Normativo, la gestione del sistema dei versamenti unificati e degli altri versamenti spontanei, i rapporti con gli operatori di settore, l’azione di indirizzo operativo, controllo e monitoraggio su Agenzia delle entrate-Riscossione. Al suo interno operano la Direzione Centrale Servizi Fiscali, la Direzione Centrale Servizi Catastali, Cartografici e di Pubblicità Immobiliare, la Direzione Centrale Servizi Estimativi e Osservatorio Mercato Immobiliare e la Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione<sup>87</sup>. La

---

<sup>87</sup> Istituita dal 1° luglio 2022, nel recepimento delle previsioni normative contenute nella legge 30 dicembre 2021, n. 234 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024”, in vigore dal 1° gennaio 2022, che

Divisione Servizi realizza quindi, a livello centrale, la definitiva e compiuta integrazione di tutti i servizi fiscali, compresi quelli attinenti alla fiscalità immobiliare<sup>88</sup>, nei confronti della generalità dei contribuenti e degli utenti.

La **Divisione Contribuenti** presidia e coordina le attività finalizzate a favorire l'adempimento degli obblighi tributari per le diverse macro-tipologie di contribuenti nonché la programmazione, l'indirizzo e il coordinamento delle attività di consulenza, controllo e del relativo contenzioso, le istanze di interpello e la predisposizione delle circolari che non rientrano nelle competenze della Direzione Centrale Coordinamento Normativo. Effettua, inoltre, analisi del rischio ed elabora studi economico-statistici in materia di fiscalità, cura e coordina le attività di contrasto agli illeciti e alle frodi fiscali nonché le attività di competenza relative alla riscossione dei tributi e alla gestione della crisi d'impresa. Al suo interno operano tre Direzioni Centrali, ciascuna preposta a una specifica tipologia di soggetti: Direzione Centrale Persone Fisiche, Lavoratori Autonomi ed Enti non Commerciali, Direzione Centrale Piccole e Medie Imprese, Direzione Centrale Grandi Contribuenti e Internazionale. La struttura organizzativa della Divisione Contribuenti supera il tradizionale approccio funzionale a vantaggio di un approccio per tipo di soggetto, soluzione che favorisce una migliore conoscenza della platea di riferimento e, dunque, un'azione più mirata di controllo. Questo approccio – già adottato da diverse amministrazioni finanziarie estere e la cui prima parziale adozione nell'Agenzia delle entrate risale alla creazione delle strutture dedicate ai grandi contribuenti – è stato generalizzato, prevedendo che ciascuna delle tre Direzioni Centrali che dipendono dalla Divisione venga deputata a una specifica tipologia di contribuenti. I compiti della Divisione e delle Direzioni Centrali che ne fanno parte non riguardano solo la tradizionale funzione di indirizzo e coordinamento delle attività di accertamento e controllo, ma – coerentemente con la nuova impostazione che si è inteso dare a tali attività – si estendono anche alla consulenza, all'interpello e al contenzioso, venendo così a coprire l'intera gestione del rapporto fiscale nei confronti delle diverse tipologie di contribuenti.

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

La Divisione cura, con le quattro Direzioni Centrali che la compongono, gli adempimenti amministrativo-contabili, la pianificazione e il controllo di gestione; la gestione delle risorse materiali, cioè gli approvvigionamenti e la logistica, compresa la prevenzione dei rischi e la sicurezza del patrimonio immobiliare; la gestione delle risorse umane, dal punto di vista giuridico-

---

comporta modifiche e integrazioni in materia di *governance* del servizio nazionale della riscossione mediante l'attribuzione all'Agenzia delle entrate delle funzioni di indirizzo operativo, di controllo e di monitoraggio su Agenzia delle entrate-Riscossione. La DC SIR "cura i rapporti con gli enti esterni per l'acquisizione e la fornitura di servizi e per le esigenze di cooperazione istituzionale, governa il sistema dei versamenti unificati e degli altri versamenti spontanei, svolge le funzioni di indirizzo operativo, controllo, e monitoraggio delle attività nei confronti di Agenzia delle entrate-Riscossione e di supporto alla *governance* dell'Ente".

<sup>88</sup> Dal 1° dicembre 2012 l'Agenzia delle entrate ha incorporato l'Agenzia del territorio (decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 - c.d. *spending review*).

amministrativo ma anche, e soprattutto, sotto il profilo della valorizzazione delle competenze, conoscenze e capacità delle persone; la gestione delle banche dati fiscali e immobiliari e delle infrastrutture tecnologiche.

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

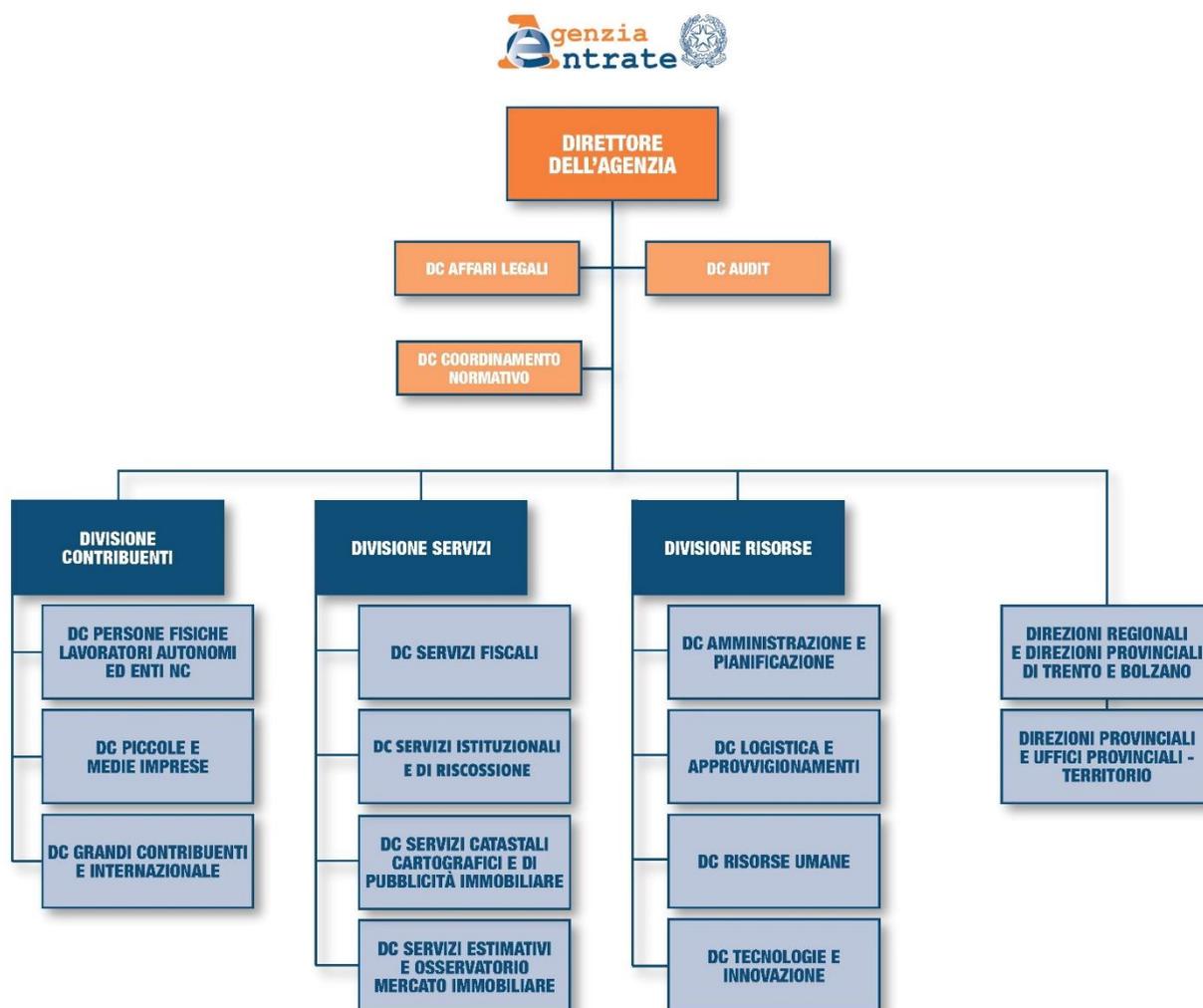
La **Direzione Centrale Affari legali** assicura la tutela legale dell’Ente e fornisce assistenza giuridico-legale nelle materie diverse dal diritto tributario e nella gestione del relativo contenzioso; alla stessa sono anche assegnate le competenze in materia di contenzioso del lavoro. Supporta, in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

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

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

Infine, è presente il Settore Comunicazione (struttura dirigenziale non di vertice a diretto riporto del Direttore dell’Agenzia), che cura i rapporti con gli organi di informazione e gli altri interlocutori istituzionali, la comunicazione interna e gestisce il sito internet e il sito intranet dell’Agenzia.

L’attuale assetto degli uffici centrali di vertice è sinteticamente illustrato dal seguente organigramma.



## Le strutture regionali

Le strutture regionali di vertice sono:

- le **Direzioni Regionali**, con sede nel capoluogo di ogni regione ad eccezione del Trentino-Alto Adige;
- le **Direzioni Provinciali**, con sede nei capoluoghi delle province autonome di Trento e di Bolzano.

Le Direzioni Regionali dell'Agenzia hanno sede in ciascun capoluogo di regione; nelle province autonome di Trento e Bolzano operano due Direzioni Provinciali<sup>89</sup>.

Le Direzioni Regionali svolgono funzioni di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici periferici posti alle loro dipendenze.

<sup>89</sup> Nel 2024, con delibera del Comitato di gestione, è stata definita una revisione dell'assetto organizzativo, da rendere operativa con successivo provvedimento, che prevede l'istituzione della Direzione Regionale del Trentino – Alto Adige/Südtirol, nell'ambito della quale opereranno la Direzione Provinciale di Trento e la Direzione Provinciale di Bolzano/Bozen. La nuova Direzione Regionale svolgerà le funzioni previste per le altre strutture regionali di vertice ai sensi dell'art. 4 del Regolamento di Amministrazione, mentre alle Direzioni Provinciali di Trento e di Bolzano saranno attribuiti i compiti di cui all'art. 5 del predetto Regolamento. Fino all'adozione dei previsti provvedimenti restano in vigore le previgenti disposizioni regolamentari in merito.

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

## Le strutture periferiche

### *Le Direzioni Provinciali*

Le funzioni operative dell'Agenzia sono svolte, salvo quelle demandate per specifiche esigenze agli uffici centrali e regionali, dalle 108 Direzioni Provinciali. Nelle regioni Valle d'Aosta e Trentino-Alto Adige tali funzioni sono rispettivamente esercitate dalla Direzione Regionale della Valle d'Aosta e dalle Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano<sup>90</sup>.

L'articolazione interna delle Direzioni Provinciali prevede quattro tipologie di uffici: un ufficio deputato ai controlli fiscali, un ufficio legale che cura tutto il contenzioso e la riscossione e può essere articolato in due aree (rispettivamente dedicate al contenzioso e alla riscossione), un ufficio che cura i servizi cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare (già di competenza dell'incorporata Agenzia del Territorio) e uno o più uffici dedicati alle attività di informazione e assistenza ai contribuenti, alla gestione delle imposte dichiarate e ai controlli massivi e "di prossimità"<sup>91</sup>. A Roma le Direzioni Provinciali sono tre, a Milano, Napoli e Torino due: nelle medesime province, l'Ufficio Provinciale-Territorio (non divisibile) opera come struttura autonoma.

L'Ufficio Provinciale-Territorio di Roma svolge anche le attività inerenti alla gestione del registro dei pigni mobiliari non possessori costituito presso l'Agenzia dal decreto-legge 3 maggio 2016, n. 59, convertito con modificazioni dalla Legge 30 giugno 2016, n. 119, e regolamentato dal decreto del Ministero dell'economia e delle finanze 25 maggio 2021, n. 114<sup>92</sup>.

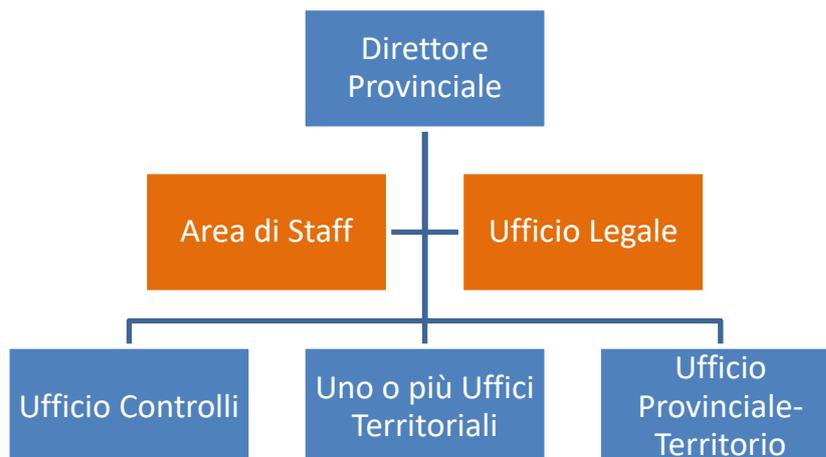
---

<sup>90</sup> Sino alla definizione dell'atto del Direttore dell'Agenzia che renderà operativa la nuova Direzione Regionale del Trentino-Alto Adige/Südtirol.

<sup>91</sup> Nelle province di maggiori dimensioni sono stati previsti uffici destinati a curare, in esclusiva per l'intero ambito di competenza della Direzione Provinciale, le sole attività concernenti i rimborsi IVA e/o quelle concernenti la liquidazione e il controllo degli atti pubblici e delle dichiarazioni di successione e i relativi rimborsi.

<sup>92</sup> Le disposizioni dell'articolo 5, comma 5-bis, concernenti la gestione del registro dei pigni mobiliari non possessori da parte dell'Up-T di Roma sono state rese operative con il provvedimento del Direttore dell'Agenzia n. 177031 del 29 maggio 2023, con decorrenza 15 giugno 2023.

## Struttura tipo della Direzione Provinciale



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

*Le Sezioni di Assistenza Multicanale*

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

Le sette SAM, a seguito dell'istituzione del numero unico nazionale e il venir meno dei bacini di utenza predefiniti, costituiscono virtualmente un'unica struttura. Tale situazione viene formalizzata, prevedendo uno specifico ufficio, collocato nell'ambito del settore Assistenza della Direzione Centrale Servizi Fiscali, che cura il coordinamento funzionale di sette sezioni territoriali, coincidenti con le attuali SAM. Il personale in servizio nelle SAM resta comunque alle dipendenze gerarchiche della rispettiva Direzione Regionale.

### *I Centri Operativi*

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

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

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

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

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

Come il personale in servizio nelle SAM, il personale nelle aree del Centro Operativo Servizi fiscali di Venezia e di Cagliari resta comunque alle dipendenze gerarchiche della rispettiva Direzione Regionale.

### *I Centri satellite*

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

## **Il modello organizzativo, interventi e azioni tesi ad assicurarne la coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati**

Con la riforma organizzativa avviata a partire dal 2017, l'Agenzia delle entrate ha inteso intraprendere un processo di sostanziale riforma dei propri uffici; la nuova organizzazione e concezione delle strutture dell'Agenzia ha avuto il principale scopo di improntare l'agire pubblico dell'amministrazione a criteri di massima efficienza operativa e, da questo punto di vista, essa si basa su una visione orientata a mettere in primo piano i contribuenti, in un'ottica di servizio, di trasparenza e di assistenza e consulenza.

Tale riorganizzazione ha comportato, in primo luogo, una ridefinizione delle strutture centrali; con delibera del Comitato di gestione n. 37 del 30 ottobre 2017, integrata con la successiva delibera n. 10 dell'8 febbraio 2018 (entrambe approvate dal sig. Ministro dell'Economia e delle Finanze), fu, dunque, riscritto l'art. 3 del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia, che individua le strutture di vertice centrali.

L'assetto venutosi oggi a concretizzare prevede tre Divisioni (Contribuenti, Servizi e Risorse), articolate in Direzioni Centrali.

Le strutture centrali furono prima di tutto riorganizzate in un'ottica di servizio al contribuente per rispondere in modo concreto a esigenze di:

- chiarezza;
- semplificazione degli adempimenti;
- assistenza e tutoraggio;
- coordinamento e indirizzo delle strutture operative territoriali.

Obiettivo primario dell'Agenzia è assicurare il miglioramento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari da parte del contribuente, attraverso la sempre maggiore semplificazione degli adempimenti e dei rapporti con i cittadini, al fine di favorire la *compliance* e il conseguimento di significativi risultati nel recupero del *tax gap*, che continua a rappresentare una priorità per il Paese. Anche nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) una delle riforme previste è proprio quella riferita alla riduzione del *tax gap*, che viene declinata secondo due direttrici:

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

Al fine di migliorare i rapporti con i cittadini, sempre in linea con quanto stabilito dal PNRR, l'obiettivo centrale è quello della digitalizzazione dei servizi tramite nuovi canali (web, telefono, videochiamata), garantendo comunque analoghi livelli di performance a quelle del servizio reso in ufficio.

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

Il gradimento di questa nuova visione dei servizi da parte dei contribuenti ha reso ancora più evidente l'opportunità di continuare il percorso volto a rendere il Fisco "telematico", avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili, fino anche alla definizione di veri e propri sportelli virtuali. Garantire la massima accessibilità ai servizi "a distanza" diventa, pertanto, un fattore chiave per consolidare e migliorare la relazione di fiducia con il contribuente.

Nell'ottica di perseguire un sempre più agevole rapporto tra Fisco e contribuente e di ottimizzare l'attività di riscossione, può essere letto, poi, il percorso di rafforzamento delle sinergie tra Agenzia delle entrate e Agenzia delle entrate-Riscossione, che nel 2022 ha portato all'attivazione della Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, recependo il nuovo dettato normativo che attribuisce ad Agenzia delle entrate l'indirizzo operativo e controllo su Ade-R.

Nel solco del perseguimento della semplificazione, la Legge n. 111/2023 in materia di riforma fiscale ha previsto la possibilità di individuare un nuovo modello organizzativo del sistema nazionale della riscossione, anche mediante il trasferimento delle funzioni e delle attività attualmente svolte dall'agente nazionale della riscossione all'Agenzia delle entrate. In questo modo si punta a superare l'attuale sistema, caratterizzato da una netta separazione tra l'Agenzia, titolare della funzione della riscossione, e Ade-R, soggetto deputato alla concreta realizzazione delle attività di riscossione.

Allo stesso modo, il confronto anticipato con il contribuente assume un ruolo centrale anche nell'assicurare la corretta pretesa erariale, accompagnando i contribuenti a incrementare il proprio adempimento spontaneo, così da ridurre conseguentemente il *tax gap*; gli Uffici – in coerenza con tali finalità – hanno consolidato forme di contraddittorio preventivo, favorendo, laddove possibile, l'interlocuzione a distanza con i contribuenti e gli intermediari.

A questo si aggiunge un sempre più strategico e mirato utilizzo delle informazioni possedute, con l'applicazione di strumenti e professionalità avanzate nelle attività di analisi del rischio e pianificazione dei controlli. Inoltre, il potenziamento di attività "no core", perseguito con la definizione di un nuovo modello organizzativo per la gestione delle attività di approvvigionamento, punta a garantire alla collettività risultati in termini di efficientamento di costi e risorse attraverso politiche di razionalizzazione della spesa.

I principali interventi effettuati nel corso del 2024, nell'alveo di quanto illustrato, sono di seguito indicati.

Nell'ambito delle azioni di potenziamento delle attività di *compliance* e relazione con il contribuente e al fine di assicurare l'uniformità degli indirizzi interpretativi dell'Agenzia a livello centrale e periferico, dal 1° maggio 2024 l'Ufficio Segreteria tecnica della Divisione Contribuenti è stato individuato come la struttura deputata al coordinamento del monitoraggio dei pareri resi dalle strutture dell'Agenzia alle richieste di consulenza giuridica, alle istanze di consultazione semplificata e alle istanze di interpello presentate dai contribuenti. All'Ufficio, inoltre, spetta il compito di definire linee interpretative omogenee da sistematizzare attraverso l'emanazione di direttive. Il potenziamento di tale attività di coordinamento mira a perseguire la coerenza e l'omogeneità delle posizioni espresse dalle strutture dell'Agenzia, così da favorire una relazione chiara e lineare con il contribuente che passi dalla certezza interpretativa sia a livello centrale sia periferico.

È stata, inoltre, resa operativa la riorganizzazione, disposta nel 2023, della Direzione Centrale Servizi Catastali, Cartografici e di Pubblicità Immobiliare. In particolare, è stato effettuato un complessivo riassetto delle attribuzioni degli Uffici, con l'obiettivo di rafforzare i processi di integrazione tra i vari ambiti di attività interni alla Direzione Centrale e tra i servizi fiscali e immobiliari, favorire la progettualità interrelata tra le strutture della Divisione Servizi, migliorare l'efficienza e la tempestività di risposta alle esigenze degli interlocutori interni ed esterni. È stato costituito, inoltre, il nuovo Settore Integrazione funzionale, che ha come *mission* il coordinamento e l'indirizzo delle attività trasversali alle strutture specificamente deputate alla gestione dei processi operativi, ponendosi a presidio della qualità del servizio e dell'assistenza, dell'interscambio, dell'integrazione dei servizi e del controllo operativo dei flussi e dei processi.

Tutte le Divisioni e delle Direzioni Centrali sono state interessate da un'attività di analisi finalizzata ad intercettare eventuali necessità di aggiornamento dell'articolazione, delle attribuzioni e dei compiti. Tale ricognizione ha portato all'adozione di interventi atti a consolidare e riaffermare le logiche organizzative ed operative che ne sottendono l'azione; gli atti adottati all'esito del lavoro svolto, infatti, mirano a favorire la valorizzazione delle attività delle strutture, provvedendo a rendere più chiara, quando necessario, la descrizione delle attribuzioni già assegnate, esplicitare in specifiche attribuzioni attività già svolte ritenute di particolare rilevanza, integrare nuove attribuzioni quando non descritte negli atti precedenti.

Sono state concluse le analisi che hanno riguardato la Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione, la Direzione Centrale Coordinamento Normativo, la Direzione Centrale Audit.

Due importanti riasseti hanno interessato la Divisione Contribuenti:

- Dal 1° gennaio 2024, nell'ambito di una più ampia modifica organizzativa che ha interessato, oltre che la struttura della Divisione, anche quella della dipendente Direzione Centrale Piccole e Medie Imprese, è stato potenziato il *Settore Analisi del rischio e ricerche per la tax compliance*, con la creazione di due nuovi uffici.  
L'*Ufficio Data science* (dirigenziale), dedicato allo studio dei dati per l'estrazione di informazioni dettagliate al fine di consolidare misure organizzative e gestionali utili al potenziamento della base informativa a disposizione dell'Agenzia per l'analisi del rischio di evasione e frode fiscale (questo in coerenza con le modifiche legislative che, nel corso degli ultimi anni, hanno richiesto, in linea con gli standard internazionali, lo sviluppo di strumenti e tecniche di analisi sempre più evoluti e, conseguentemente, continui investimenti in termini di specializzazione delle risorse umane e di innovazione tecnologica, cui è seguita la previsione di un consistente innesto di risorse specializzate nell'analisi dei dati).  
L'*Ufficio Indirizzo e coordinamento analisi del rischio*, cui è affidato il coordinamento delle attività di analisi del rischio svolte a livello regionale nonché la gestione dei controlli preventivi. Il modello di analisi del rischio adottato dall'Agenzia, infatti, prevede che le strutture regionali possano avvalersi di piattaforme avanzate di analisi dei dati, comportando, dunque, un'intensa azione di indirizzo centrale, volta ad assicurare l'uniformità valutativa e la diffusione nazionale delle migliori pratiche sviluppate a livello locale. Tali esigenze di coordinamento sono state ulteriormente rafforzate dall'introduzione delle procedure di controllo preventivo in materia di cessione dei crediti agevolativi, che sono progettate a livello centrale e curate a livello locale.
- Dal 1° novembre 2024, è stato istituito a diretto riporto del Capo Divisione il *Settore Coordinamento contenzioso, riscossione e gestione crisi d'impresa*, dove operano tre uffici: l'*Ufficio Coordinamento gestionale e processuale del contenzioso*, l'*Ufficio Tutela del credito* e l'*Ufficio Crisi d'impresa*. L'intervento organizzativo ha l'obiettivo di consolidare una regia complessiva e potenziare l'azione amministrativa rispetto alle evoluzioni della normativa in materia di contenzioso tributario, riscossione e crisi d'impresa.

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

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

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

Nell’ambito della dirigenza di vertice dell’Agenzia delle entrate, si distinguono per le loro particolari funzioni i Vicedirettori, posizioni istituite dall’articolo 3, comma 2, del Regolamento di amministrazione. I Vicedirettori, nel numero di 3, sono preposti alle Divisioni e hanno l’indirizzo e il coordinamento delle Direzioni che da esse dipendono; sottoscrivono, inoltre, gli atti aventi natura trasversale o di rilevanza generale rispetto alle competenze delle Direzioni Centrali subordinate, ad eccezione di quelli da sottoporre alla firma del Direttore; possono sostituirsi ai Direttori Centrali delle Direzioni che dipendono dalle Divisioni nei casi di inerzia, di assenza o impedimento; possono avocare l’adozione degli atti di competenza delle Direzioni Centrali subordinate nei casi di potenziale conflitto di interesse rimessi alla loro decisione. La nomina del Direttore vicario, di cui all’articolo 6, comma 2, dello Statuto dell’Agenzia, è disposta nell’ambito del contingente dei Vicedirettori. Una modifica statutaria approvata a dicembre 2020, infatti, ha previsto che nell’ambito dei tre Capi Divisione-Vicedirettori venga designato il vicario del Direttore dell’Agenzia in caso di assenza, impedimento o cessazione dall’incarico da parte di quest’ultimo<sup>93</sup>.

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

Tra i dirigenti di seconda fascia, un ruolo centrale assumono i Direttori Provinciali che, come previsto dall’art. 5 comma 6 del Regolamento di amministrazione, ripartiscono le risorse tra le strutture interne della Direzione Provinciale e ne programmano le attività; sottoscrivono gli avvisi di accertamento emessi dalla Direzione Provinciale; monitorano lo svolgimento delle attività svolte dagli uffici dipendenti, adottando i necessari interventi correttivi; assumono la responsabilità dei risultati complessivi della Direzione Provinciale.

Le posizioni organizzative previste dall’articolo 1, comma 93, della Legge di bilancio 2018 (Legge 27 dicembre 2015, n. 205) sono state attivate dall’Agenzia in concomitanza con l’avvio della riorganizzazione del 2019.

---

<sup>93</sup> L’art. 3, comma 3-bis, del Regolamento di amministrazione prevede, inoltre, che per ciascuna Divisione il Direttore dell’Agenzia può individuare un Direttore Centrale tra quelli della Divisione che assume anche le funzioni di Capo Divisione Aggiunto e che, in coordinamento e a supporto del Vicedirettore preposto alla Divisione, presidia attività specificatamente definite e ricopre funzioni vicariali in caso di assenza dal servizio o di impedimento temporaneo dello stesso Vicedirettore.

La norma, recepita nel Regolamento di amministrazione con delibera del Comitato di gestione n. 10 dell'8 febbraio 2018 (art. 18-bis), prevede che le POER siano istituite per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione, ivi compresa la responsabilità di uffici operativi di livello non dirigenziale.

Tali posizioni sono finanziate con il risparmio derivante dalla soppressione di posizioni dirigenziali e la loro graduazione si basa sui criteri approvati con atto del Direttore dell'Agenzia delle Entrate n. 228279 del 20 dicembre 2001 (cosiddetta metodologia Hay). La metodologia di graduazione è stata oggetto di concertazione con le organizzazioni sindacali e, con riferimento alle posizioni organizzative, di preventivo confronto ai sensi dell'articolo 18-bis del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia. I livelli di graduazione sono quattro<sup>94</sup>.

Ulteriore livello di responsabilità sono le Posizioni Organizzative di natura contrattuale, nodi strategici essenziali alla base della catena gerarchica degli uffici e punto di contatto con i portatori di interesse esterni ed interni. Queste figure garantiscono il coordinamento operativo delle attività dell'Agenzia nel campo del controllo, del legale, dei servizi e delle attività di supporto.

Con l'entrata in vigore del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – Comparto Funzioni Centrali periodo 2019/2021, queste posizioni sono state disciplinate dall'art. 15 del citato contratto.

A tal riguardo, l'11 settembre 2024 è stato sottoscritto tra l'Agenzia delle entrate e le Organizzazioni sindacali delle aree professionali l'accordo definitivo sui criteri di finanziamento delle posizioni organizzative e professionali di cui all'articolo 15 del CCNL Funzioni Centrali. In un'ottica di strategia complessiva di consolidamento, il nuovo impianto, implementato secondo le nuove regole, andrà a sostituire dal 1° aprile 2025 quello attualmente operativo (posizioni organizzative e incarichi di responsabilità ex artt. 17 e 18 del CCNI Agenzia delle entrate 2002-2005).

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

Il personale in servizio presso le strutture centrali corrisponde a circa il 6,8 % del totale delle risorse dell'Agenzia, allocato in unità organizzative di ampiezza diversificata, dalla media di 687 risorse presso le tre Divisioni, ivi comprese le Direzioni Centrali dipendenti, alla media di 90 risorse delle Direzioni Centrali in staff al Direttore dell'Agenzia.

Per quanto riguarda il personale periferico, circa il 10 % presta servizio presso le Direzioni Regionali (comprese le Direzioni Provinciali di Trento e di Bolzano), in media circa 172 risorse a Direzione. È assegnato alle 108 Direzioni Provinciali e ai quattro Uffici provinciali-Territorio metropolitani circa l'86% del personale periferico (corrispondente al 80% del personale totale dell'Agenzia) con una media di 250 risorse a struttura.

Il restante personale periferico presta servizio presso i tre centri operativi e le sette sezioni di assistenza multicanale (in media circa 104 risorse a struttura).

---

<sup>94</sup> Le posizioni dirigenziali di seconda fascia sono graduate su tre livelli.

### 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

#### La strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro

Le principali direttrici in materia di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, nell'ambito dello scenario che si è delineato da un punto di vista normativo e contrattuale, sono:

- il consolidamento di un modello organizzativo nel quale il lavoro agile è integrato con quello in presenza e sempre più coerente con le esigenze organizzative, nell'ottica del miglioramento delle performance organizzative e individuali;
- il rafforzamento di un'infrastruttura logistica e tecnologica idonea a supportare la prestazione di lavoro a distanza e in presenza, in modo diffuso e variabile, per gestire in maniera flessibile le modalità di lavoro del personale, con tempi di reazione organizzativa sempre più rapidi ed efficienti;
- il potenziamento del mix di competenze professionali del personale essenziali, da un lato, a operare e a dirigere in contesti lavorativi con elevato grado di informatizzazione e, dall'altro lato, abilitanti allo svolgimento dello "smart working".

Sono tre, quindi, i fattori di successo nell'adozione e attuazione di modelli organizzativi innovativi in cui il lavoro agile è sempre più parte integrante:

- le risorse umane, con una responsabilizzazione di tutti gli attori al raggiungimento degli obiettivi istituzionali in un contesto di regole definite, accettate e comuni per tutto il personale;
- la tecnologia, rendendo disponibili strumenti e infrastrutture informatiche per far sì che i dipendenti possano effettuare le proprie attività lavorative da ogni luogo;
- lo sviluppo delle competenze, sia sull'utilizzo degli strumenti tecnologici sia sulle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, con formazione specifica per il personale e per i ruoli manageriali.

Su queste aree l'Agenzia sta agendo e investendo attraverso una riconfigurazione dell'organizzazione, dei processi di lavoro, dei meccanismi di coordinamento e controllo, degli stili di direzione e delle competenze professionali per un passaggio a un modello maturo di lavoro agile, che favorisca l'evoluzione in chiave moderna dell'Amministrazione.

Il percorso che l'Agenzia ha intrapreso è quello di rendere strutturale un modello c.d. "ibrido" di organizzazione del lavoro, con una equilibrata alternanza a distanza e in presenza, in grado di valorizzare gli aspetti gestionali e di flessibilità dell'istituto del lavoro agile.

Il lavoro agile sarà, pertanto, sempre più orientato al miglioramento costante dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi e della qualità dei servizi, in coerenza con gli ambiti strategici di intervento e gli obiettivi delineati e definiti nella Convenzione triennale.

Obiettivo strategico che si intende perseguire è quello di consolidare l'attuazione della Regolamentazione del lavoro a distanza a regime, che è stata adottata con atto del Direttore dell'Agenzia nel mese di dicembre 2023.

Nella Regolamentazione è stata definita, in una visione sistemica, la *policy* dell'Agenzia sul lavoro agile e sul lavoro da remoto (telelavoro e *coworking*).

Le finalità che con il lavoro a distanza l'Agenzia intende perseguire sono molteplici e integrate fra loro, quali:

- promuovere e diffondere un modello culturale e organizzativo orientato al lavoro per obiettivi e risultati, sviluppando modalità lavorative che perseguano efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa e il miglioramento generalizzato delle performance individuali e organizzative;
- favorire il benessere organizzativo e conciliare le esigenze di flessibilità del personale con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche dei processi lavorativi;
- sviluppare le competenze tecnico/organizzative e relazionali del personale, accrescendo l'autonomia, la flessibilità, la responsabilizzazione sui risultati e le capacità di interazione e collaborazione anche a distanza, attraverso i pilastri della correttezza professionale e della fiducia capo-collaboratore in un contesto di reciproca flessibilità, intesa anche come capacità di adattarsi a situazioni e condizioni differenziate e in divenire;
- sostenere l'innovazione tecnologica e diffondere l'utilizzo degli strumenti informatici e di comunicazione a supporto della prestazione lavorativa.

Necessario è raccordare i diversi aspetti che entrano in gioco, quali le caratteristiche dei processi (*workflow*, prodotti e risultato atteso), le professionalità ed *expertise* del personale, il *work-life balance*.

Un diffuso e consapevole utilizzo del lavoro agile, pertanto, è in linea e sostiene le strategie dell'Agenzia e lo svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate, divenendo, al tempo stesso, sia uno strumento organizzativo che garantisca i risultati attesi rispetto agli obiettivi che le strutture sono chiamate a conseguire sia uno strumento gestionale di sviluppo ed *engagement* delle persone.

In relazione alle attività svolte, l'Agenzia ha avviato già da tempo procedure di dematerializzazione documentale e la digitalizzazione dei processi operativi per rendere i servizi fruibili da remoto ai cittadini e più efficiente l'azione amministrativa, con un'attenzione alla funzionale allocazione delle risorse. Questo ha consentito di assicurare la continuità operativa anche nel periodo emergenziale, grazie a una forte accelerazione verso la digitalizzazione.

Nella considerazione che l'efficienza dei "servizi digitali" favorisce l'utilizzo degli stessi da parte dei cittadini e che al servizio richiesto in ufficio si affianca e a volte si sostituisce il servizio richiesto tramite canali alternativi (*web*, telefono, videochiamata), in linea con quanto stabilito dal PNRR, si continuerà a perseguire l'obiettivo della digitalizzazione dei servizi, prevedendo livelli di qualità analoghi a quelli assicurati dall'assistenza resa presso gli uffici. Gli ottimi risultati ottenuti fanno ritenere opportuno

incentivare tale forma di contatto, riservando gli accessi in ufficio ai soli casi in cui si renda effettivamente necessaria la presenza del contribuente, e fornire sempre più la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration*, con ulteriori funzionalità integrate di scambio documentale, *chat* e, a regime, di sottoscrizione digitale, da parte del cittadino in possesso di una identità digitale SPID, di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica.

Con riferimento all'erogazione dei servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare, diverse attività serventi, in particolare quelle finalizzate al miglioramento dei dati gestiti e utilizzati per l'erogazione dei servizi stessi, sono state organizzate per essere svolte in modalità agile con esiti positivi. L'entrata a regime del Sistema Integrato del Territorio (SIT) che, oltre ad avere finalità fiscali, risulta fondamentale per supportare gli Enti nella loro attività di governo del territorio e gestione delle emergenze, consente di proseguire le evoluzioni necessarie a rendere disponibile, al sistema paese, l'Anagrafe Immobiliare Integrata. Si intende, quindi, continuare sul percorso di miglioramento del sistema informativo del patrimonio immobiliare attraverso l'implementazione del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati catastali e cartografiche, relativamente alla rappresentazione degli immobili urbani, il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia, l'ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità Immobiliare e la qualità delle intestazioni catastali. Tali azioni, unitamente alla realizzazione dell'Anagrafe dei Titolari, consentirà una sempre maggiore fruibilità delle banche dati immobiliari.

Anche sul fronte del controllo e del contenzioso, le iniziative di digitalizzazione sono state incrementate per efficientare i relativi processi e, in ogni caso, l'ottica è quella di favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti e rafforzare la *tax compliance*. Sarà privilegiato il confronto preventivo con il contribuente, anche a distanza, rendendolo partecipe del procedimento accertativo mediante un efficace contraddittorio con l'Agenzia, sia nella fase istruttoria e dunque preventiva alla definizione della pretesa tributaria, sia nell'ambito degli istituti definitivi. In funzione del miglioramento della qualità delle difese verrà effettuato il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, assicurando la corretta e sistematica partecipazione con collegamento da remoto alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, oltre che garantendo il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi.

Per quanto riguarda la consulenza, la trattazione delle istanze di interpello è una delle attività che meglio si presta a essere svolta da remoto in quanto le disposizioni normative sul procedimento dell'interpello già consentono l'utilizzo del canale telematico, mediante PEC o posta elettronica ordinaria. Al fine di migliorare l'efficienza nella lavorazione delle istanze di interpello, ridurre i tempi della risposta nonché facilitare, per i contribuenti, le modalità di accesso a tale strumento e le interlocuzioni con gli Uffici che si occupano della relativa istruttoria, l'Agenzia è impegnata nell'avvio di iniziative rivolte all'utilizzo di canali telematici per la gestione degli stessi, anche attraverso l'implementazione di banche dati per consentire ai contribuenti una più facile e sistematica consultazione dei pareri pubblicati.

Anche per le attività indirette e di supporto (gestione del personale, contabilità, consulenza legale, IT) i relativi processi sono oggetto di efficientamento e reingegnerizzazione, anche attraverso la dematerializzazione dei rispettivi documenti trattati.

Fattore abilitante all'innovazione dei modelli organizzativi è la digitalizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro e sono in corso le azioni per realizzare pienamente il *digital workplace* ossia la dematerializzazione della postazione lavorativa in ufficio e la sua sostituzione con strumenti digitali e con sistemi virtuali in *cloud*: gradualmente le postazioni di lavoro verranno sostituite da un laptop aziendale con idonee misure di sicurezza e un desktop virtuale al quale si potrà accedere da PC fisso o portatile. Nel breve e medio termine ciascun dipendente sarà, pertanto, dotato di un pc portatile, di *docking station* con le necessarie periferiche e monitor esterno per la postazione utilizzata in ufficio, e di una postazione virtualizzata che sarà utilizzata per accedere a tutte le applicazioni. In questo modo, sia da casa sia dall'ufficio, l'esperienza di lavoro sarà la medesima.

Di fondamentale importanza, pertanto, è rendere nell'uso abituale applicazioni di *collaboration* e videoconferenza, poiché tali strumenti possono essere considerati elementi sostanziali per incrementare l'agilità digitale del personale, introducendo delle soluzioni integrate per la cooperazione e la gestione delle attività che supportino in modo più fluido i lavoratori, facilitando l'accesso alle principali risorse e funzionalità di ausilio alla produttività individuale e al lavoro in *team*.

L'obiettivo, dunque, è quello di rafforzare un'infrastruttura e un portafoglio di servizi abilitanti che pongano al centro i nuovi "lavoratori digitali".

A dicembre 2024 tutto il personale che ha stipulato un accordo di lavoro agile o telelavoro dispone di due modalità per lavorare da remoto:

- Accesso da remoto al proprio PC Desktop presente in ufficio. Tale modalità è ancora presente in via residuale nelle more di estensione a tutto il personale della modalità descritta al punto successivo.
- Accesso da remoto o in sede, utilizzando il PC laptop aziendale in dotazione, al desktop virtuale messo a disposizione da Sogei. Al 31/12/2024 risultano abilitati all'utilizzo di questa modalità circa il 58% del personale in servizio. Il restante utilizza, per il lavoro agile, la modalità descritta al punto 1.

Le descritte modalità di accesso da remoto consentono la fruizione di tutte le applicazioni e gli strumenti di produttività a disposizione del personale.

Pertanto, è stato già da tempo attivato per i dipendenti l'accesso da remoto (VPN), attraverso cui è possibile gestire a distanza la propria postazione di lavoro (posta elettronica, accesso al proprio PC d'ufficio, accesso agli applicativi, accesso alle cartelle condivise e alla *intranet*).

Proseguirà la distribuzione di ulteriori nuovi PC portatili al personale e questo consentirà, entro il 2025, di coprire almeno l'85% del personale con la dotazione di PC laptop aziendale.

Sarà messo a disposizione un numero sufficiente di desktop virtuali in grado di stare al passo con l'avanzamento del progetto. In particolare, si prevede di coprire entro fine 2025 almeno il 50% del personale, tenendo conto delle eventuali nuove assunzioni nel corso del 2025.

Per consentire la partecipazione alle riunioni in videoconferenza sono stati distribuiti al personale i kit cuffie con microfono e le webcam laddove necessarie e ulteriori saranno consegnati nel corso del 2025. Per quanto riguarda l'utilizzo della telefonia aziendale da remoto, è stata diffusa l'applicazione *softphone Avaya Workplace* che consente l'utilizzo del proprio numero di telefono fisso dal PC portatile e anche da smartphone tramite l'apposita app.

Infine, è stata completata la migrazione a servizi *cloud* per abilitare nuovi strumenti di *collaboration*.

Al riguardo, in linea con gli obiettivi illustrati nel presente Piano, sono stati individuati per il triennio 2025-2027 i seguenti indicatori quantitativi di risultato che potranno, se necessario, essere integrati da ulteriori indicatori di natura quantitativa e qualitativa per tener conto dei continui cambiamenti dello scenario di riferimento:

Indicatore	2025	2026	2027
Postazioni lavorative virtualizzate ovvero postazioni dotate di soluzioni tecnologiche utili per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile	50%	70%	85%
% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile calcolato rispetto al totale in servizio al 1° gennaio	85%	100%	100%

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, il reclutamento, la qualificazione e valorizzazione del personale è elemento centrale e fondamentale per il conseguimento degli obiettivi istituzionali e le modalità di lavoro agile divengono fattore propulsore sia per l'inserimento efficace dei neoassunti, in una fase di completamento del piano pluriennale di potenziamento dell'organico, sia per lo sviluppo professionale del personale già in servizio, in un contesto lavorativo moderno, flessibile e motivante.

Tra gli strumenti finalizzati a promuovere l'attuazione del lavoro agile, la misurazione e valutazione della performance riveste un ruolo cardine. La valutazione delle prestazioni è intesa non solo come un sistema di rilevazione dei risultati raggiunti a fronte di specifici obiettivi assegnati, ma anche come strumento per intercettare le competenze organizzative dei singoli dipendenti, i punti di forza e le aree di miglioramento, in un'ottica di sviluppo professionale e organizzativo.

Fin dalla sua istituzione, l'Agenzia ha introdotto sistemi di valutazione, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità. Dal 2022, è stato reso operativo il sistema di valutazione della performance di tutto il personale delle aree funzionali, non titolare di incarico. Avere piena consapevolezza delle attività da svolgere ed essere responsabili dei risultati che si intendono raggiungere, sono le principali attitudini e capacità che tutto il personale continuerà a rafforzare per proseguire la crescita professionale e garantire una sempre maggiore qualità nei servizi offerti e nelle attività svolte.

Tre competenze risultano strettamente connesse al lavoro agile: il *problem solving*, l'impegno e affidabilità e la capacità di organizzazione del proprio lavoro. Di fatto, la possibilità di lavorare in maniera produttiva ed efficace, anche a distanza, è direttamente connessa, oltre alle abilità tecnologiche, alle capacità di inquadrare e risolvere in maniera autonoma le questioni di lavoro e di organizzarsi, individuando le priorità e rispettando le scadenze, con un assiduo apporto.

Si può legare lo sviluppo di queste competenze allo svolgimento efficace del lavoro agile, al fine di massimizzarne la proficuità e, al contempo, diffonderne l'utilizzo.

La strategia di sviluppo delle risorse umane, con riguardo all'introduzione del lavoro agile a regime, prevede che l'offerta formativa in ambito manageriale e comportamentale costituisca un sistema di potenziamento delle competenze per il *management* e il personale, in una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione. Il principale compito che verrà assolto dall'intervento formativo sarà quello di promuovere le nuove pratiche di coordinamento di gruppi cd. "misti" e favorire l'affermarsi di una cultura organizzativa basata sulla responsabilità dei risultati, l'autonomia e la collaborazione.

Dal 2025 l'offerta di formazione si arricchirà di nuove e diffuse linee di intervento con l'obiettivo, da un lato, di fornire supporto e strumenti per lo sviluppo delle competenze digitali e delle componenti di *soft skills* utili all'implementazione pratica del modello operativo e, dall'altro lato, di rafforzare le componenti manageriali per la gestione del personale che opera con la modalità del lavoro a distanza

L'offerta formativa nell'ambito tecnico seguirà le direttrici derivanti dall'implementazione delle nuove modalità di gestione dei servizi al contribuente e dall'evoluzione dei processi *core*, nelle tipiche aree dei processi tributari, catastali e cartografici, di pubblicità immobiliare ed estimativi.

Un altro punto centrale della strategia in ambito di gestione delle risorse umane consiste nel consolidare il sistema valoriale aziendale e favorire la *retention* delle proprie risorse, soprattutto le più giovani. In ciò il lavoro agile può essere considerato un fattore di supporto alla motivazione e strumento che favorisce il benessere organizzativo e l'*engagement* lavorativo. Al riguardo, una volta compiutamente attuata la *policy* aziendale e consolidato il modello a regime del lavoro agile, sarà effettuata un'indagine sull'impatto di tale forma di lavoro a distanza, utile a raccogliere elementi di supporto a politiche di miglioramento continuo del modello.

Con riguardo alla misurazione della concreta attuazione della strategia organizzativa, l'Agenzia monitora costantemente lo stato di implementazione del lavoro agile nelle varie strutture, centrali e periferiche, con specifici indicatori, quali il tasso di adesione al lavoro agile, anche per genere e area di appartenenza, e il tasso di lavoro agile.

Complessivamente nel 2024, nel primo anno di effettiva adozione della Regolamentazione definita a regime, la percentuale di dipendenti dell'Agenzia che ha fruito di almeno di una giornata di lavoro agile è stata il 66,52%, mentre se si fa riferimento al numero di giornate di lavoro agile sul totale delle giornate lavorate nell'anno la percentuale è stata circa il 23%.

## La Regolamentazione del lavoro a distanza: modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto

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

Il CCNL del personale Comparto Funzioni Centrali, biennio 2019-2021, sottoscritto il 9 maggio 2022 al Titolo V, prevede, a tal proposito, che il lavoro agile di cui alla L. n. 81/2017, è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa, che si basa sull'accordo tra le parti. In particolare, viene confermato che il lavoro agile costituisce una delle modalità di effettuazione del lavoro subordinato, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e che la prestazione si svolge sia all'interno che all'esterno dei locali dell'amministrazione, di norma con la strumentazione tecnologica fornita dall'Amministrazione.

L'Agenzia ha individuato ad aprile 2022, per assicurare continuità al modello di lavoro agile diffusamente utilizzato nel periodo di emergenza sanitaria, con evidenti positivi effetti sia sulla sicurezza e salute di lavoratori e utenti, sia sulla qualità e quantità dei servizi e delle attività istituzionali, una Regolamentazione del lavoro agile che ha caratterizzato la fase transitoria, il cui termine è stato previsto inizialmente fino al 31 ottobre 2022 e successivamente prorogato nelle more dello svolgimento del confronto con le Organizzazioni Sindacali sui criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto.

Nella fase transitoria si è mantenuto dunque un modello di lavoro agile che garantisce una complessiva tenuta organizzativa e una prevalenza della prestazione in presenza. Gli effetti degli accordi individuali sono decorsi dal 16 maggio 2022 e dalla stessa data la prestazione lavorativa è stata svolta in modalità agile soltanto in presenza di accordo.

La Regolamentazione del lavoro a distanza dell'Agenzia, che è stata definita in linea con le disposizioni contenute nel CCNL Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 e nel rispetto delle relazioni sindacali ivi previste, è stata adottata nel mese di dicembre 2023 e resa operativa, a partire dal 1° febbraio 2024, attraverso la sottoscrizione dei nuovi accordi di lavoro agile nelle diverse strutture dell'Agenzia, con modalità coordinate e coerenti con la prevista *policy*.

Nella Regolamentazione sono state disciplinate le forme in cui trova attuazione il lavoro a distanza: il lavoro agile e il lavoro da remoto (telelavoro domiciliare e *coworking*).

Per assicurare la sostenibilità organizzativa, il modello di lavoro agile ivi definito è ibrido: la prestazione lavorativa in presenza coesiste e si integra con quella a distanza in una alternanza volta, da una parte, a garantire la massima efficacia ed efficienza delle diverse attività svolte nelle strutture dell'Agenzia e, dall'altra, a favorire la conciliazione vita-lavoro e, quindi, un complessivo benessere organizzativo.

In coerenza con ciò, viene mantenuto nella Regolamentazione a regime che il numero di giorni di lavoro agile sia stabilito negli accordi individuali fino a un massimo di 9 mensili e di 2 a settimana. In tal modo, viene definito di regola un modello organizzativo che prevede una equilibrata alternanza,

nella settimana e nel mese, tra lavoro agile e in presenza, con ciò assicurando sia lo svolgimento delle attività che richiedono un presidio negli uffici sia il necessario coordinamento con l'unità organizzativa di riferimento, anche con riguardo al favorire la coesione sociale e professionale, la comunicazione e lo scambio informativo.

Nella Regolamentazione non è individuato un numero di giorni mensile di lavoro agile predefinito, per esempio per tipologia di ufficio o categorie di personale, ma questo viene lasciato alla valutazione di ogni Responsabile e Dirigente apicale, che possono così svolgere la propria funzione manageriale per una ottimale gestione delle risorse affidate e delle attività nella propria struttura, con la dovuta attenzione al quadro complessivo delle finalità perseguite dall'Agenzia.

Nella Regolamentazione si è voluto anche sistematizzare la possibilità di una flessibilità operativa per venire incontro alle esigenze organizzative e personali che intervengono in corso d'anno. Si tratta dell'introduzione di un rilevante strumento di micro-organizzazione flessibile e adattiva alle diverse attività che si svolgono in ogni struttura, con una attenzione alle tematiche di *work-life balance*.

Una scelta che l'Agenzia ha inteso adottare è sostenere una diffusa adesione al lavoro agile per il proprio personale: tutti i dipendenti dell'Agenzia possono accedere al lavoro agile, comprese le figure di coordinamento, non esistendo preclusioni aprioristiche, se non la sussistenza dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità e il completamento del periodo di prova per i neoassunti.

Ciò comporta una piena assunzione di responsabilità, ad ogni livello, per arrivare a definire le migliori modalità organizzative che contemperino e trovino negli accordi un momento di sintesi tra esigenze dell'organizzazione e di vita personale, in un contesto che deve continuare a garantire prestazioni in linea con gli obiettivi assegnati, i servizi all'utenza e alla collettività e l'esecuzione efficiente ed efficace delle attività, nonché la coesione nei team di lavoro, la piena integrazione dei neoassunti e la formazione e sviluppo del personale.

Il lavoro agile, pertanto, si inserisce nell'organizzazione delle attività dell'Agenzia quale modalità lavorativa che supporta, e non deve ostacolare, il raggiungimento degli obiettivi dati, i livelli di servizio definiti e le relazioni con i cittadini e richiede, per la sua ottimale implementazione, flessibilità e responsabilizzazione di tutto il personale sui risultati.

La durata dei nuovi accordi di lavoro agile è stata ordinariamente fissata in 12 mesi, rinnovabili previa verifica dell'efficace svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile. Restano ferme le possibilità di recesso prima della naturale scadenza, anche senza preavviso in caso di giustificato motivo. Gli accordi sottoscritti dal personale con scadenza il 31 gennaio 2024 saranno rinnovati per altri 12 mesi attraverso una preliminare fase di valutazione dei Responsabili e Dirigenti apicali delle strutture dell'efficacia delle modalità lavorative definite negli accordi stessi sui risultati conseguiti.

Con riferimento alle attività svolgibili a distanza, il CCNL prevede che i processi e le attività siano previamente individuati dalle amministrazioni tenendo conto della sussistenza dei necessari

requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tali modalità di effettuazione della prestazione lavorativa.

È stata, pertanto, definita, con riferimento alla attuale Mappa dei processi dell’Agenzia, una Mappatura dei 276 processi, classificandoli in ordine al loro grado di eseguibilità a distanza in relazione alla presenza di *task* di processo che richiedono il necessario svolgimento nelle sedi lavoro o in determinati luoghi, con riguardo alle attività svolte negli uffici centrali, regionali e periferici dell’Agenzia. È previsto che la Mappatura possa essere aggiornata, con cadenza annuale, anche per il progredire delle soluzioni tecnologiche implementate.

Il lavoro da remoto (telelavoro e *coworking*) è stato anch’esso disciplinato nella Regolamentazione, ed è una forma di lavoro a distanza che presenta vincoli di tempo, con rilevazione con sistemi automatizzati dell’orario di lavoro, e di luogo, che per il telelavoro è il domicilio del dipendente, con verifica periodica da parte dell’Agenzia della sua idoneità per lo svolgimento della prestazione lavorativa, e per il *coworking* è la sede di un ufficio dell’Agenzia, diverso da quello di appartenenza.

Sia per il telelavoro sia per il *coworking* è prevista sempre un’alternanza con il lavoro presso la sede di appartenenza - anche se in misura più ridotta rispetto al lavoro agile - per agevolare l’opportuno coordinamento con il proprio ufficio e Responsabile.

Con il telelavoro si intende consentire ai dipendenti che si trovano in particolari situazioni personali e familiari una più agevole conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e all’Agenzia di continuare ad avvalersi delle loro professionalità, in maniera stabile e continuativa.

Nel 2024 è stato dato avvio alla nuova procedura per l’attribuzione e attivazione delle postazioni di telelavoro domiciliare. Nei primi mesi del 2025 saranno sottoscritti i nuovi accordi, con un numero di postazioni previste di circa 700. Come da disposizioni contrattuali, saranno attivati i sistemi informativi finalizzati alla rilevazione automatizzata dell’orario di lavoro.

Gli accordi avranno la durata di 2 anni, ferme restando le possibilità di recesso prima della naturale scadenza.

Con il *coworking* si intende consentire ai dipendenti, con specifiche esigenze personali o familiari, di ridurre i tempi di spostamento casa-lavoro, grazie alla possibilità di operare presso strutture più prossime al proprio domicilio.

Nel corso del 2025 saranno avviate procedure di ambito regionale e, successivamente, una di ambito nazionale, a valle della propedeutica ricognizione del numero di postazioni disponibili da adibire allo scopo, individuate tenendo conto del complessivo scenario logistico-organizzativo in divenire per le assunzioni effettuate e in corso.

Il *coworking* potrà essere effettuato dai dipendenti che ne facciano richiesta, nei limiti delle postazioni messe a disposizione, in uffici della regione in cui presta servizio e sarà possibile anche l’assegnazione di postazioni di *coworking* fuori regione.

Il percorso di attuazione del lavoro a distanza è costantemente presidiato: viene infatti effettuato un assiduo monitoraggio sull’attuazione negli uffici delle disposizioni della Regolamentazione per potersi garantire una valutazione dell’andamento nelle varie strutture dell’Agenzia.

Ciò è finalizzato non solo alla risoluzione di criticità emerse in relazione all'operatività e alla definizione di eventuali integrazioni e/o modifiche da apportare alla Regolamentazione stessa, ma anche a far sì che gli istituti, che sono considerati strategici nello sviluppo dell'organizzazione del lavoro nell'Agenzia, siano adottati uniformemente e in coerenza con i principi e i criteri definiti, secondo le linee guida indicate: sostenibilità organizzativa, accesso diffuso fondato sulla responsabilizzazione di tutti gli attori, modello di lavoro funzionale allo svolgimento delle attività degli uffici e di supporto allo sviluppo e benessere delle persone.

Con riguardo a tale ultimo aspetto, nel CCNL del personale Comparto Funzioni Centrali, biennio 2022-2024, siglato il 27 gennaio 2025, sono state introdotte disposizioni volte a migliorare la disciplina contrattuale del lavoro a distanza, come già definita nel vigente CCNL FC 2019-2021. Confermando che le amministrazioni nel dare accesso al lavoro agile devono aver cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità del proprio personale con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico nonché le specifiche necessità tecniche delle attività svolte, viene esplicitata la possibilità di ampliamento delle giornate svolte in tale modalità per i dipendenti che abbiano particolari esigenze di salute o necessità di assistenza dei propri familiari, non coperte da altre misure.

In merito a ciò, l'Agenzia ha già previsto nella Regolamentazione adottata a regime la definizione di un apposito iter autorizzativo di accordi individuali di lavoro a distanza *ad hoc*, in deroga alle previsioni ordinarie per tutto il personale, per la tutela dei dipendenti che documentino gravi e urgenti situazioni di salute, personali e familiari, nonché per la gestione di particolari situazioni di carattere temporaneo ed eccezionale.

Al fine di utilizzare pienamente le potenzialità del lavoro agile come strumento di innovazione e benessere organizzativo, appare opportuno avviare ed evolvere i percorsi di trasformazione dell'organizzazione e della modalità di interpretare la prestazione lavorativa da parte delle persone, in chiave di flessibilità e modernità.

In tale ottica, l'Agenzia nel corso del triennio 2025-2027 potrà declinare un eventuale adeguamento della *policy*, in linea con il citato CCNL FC 2022-2024 e mediante le previste forme di partecipazione sindacale, e potrà elaborare ed attuare progetti di sperimentazione di forme di organizzazione lavorativa legati al lavoro a distanza.

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, il presente documento, in conformità all'art. 6, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n.165 e alle linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione contenute nel decreto dell'8 maggio 2018, illustra le linee e i contenuti della programmazione triennale del fabbisogno di personale dell'Agenzia delle entrate, relativa al triennio 2025-2027.

Nell'effettuare la programmazione del fabbisogno si è tenuto conto:

- dell'Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle finanze;
- della Convenzione triennale con il Ministro dell'Economia e delle finanze;
- degli obiettivi istituzionali dell'Agenzia;
- delle previsioni contenute nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Agenzia (PIAO) 2024-2026;
- del personale in servizio al 1° gennaio 2025, della dotazione organica da ultimo determinata con il PIAO 2024 - 2026 e della dinamica dei flussi di personale in entrata ed in uscita nel periodo considerato per cessazioni dal servizio e per provvedimenti di mobilità.

#### 1. Obiettivi

L'Agenzia promuove un Fisco trasparente a sostegno della crescita economica e adotta iniziative volte ad una crescente produttività operativa in funzione dell'obiettivo strategico dell'Amministrazione finanziaria di migliorare la propensione all'adempimento spontaneo degli obblighi fiscali da parte dei contribuenti e di ridurre il *tax gap*, assicurando che i propri livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli delle altre Tax Administration che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate.

Come specificato nella Sezione 1 del presente documento, l'Agenzia è sottoposta alla vigilanza del sig. Ministro dell'Economia e delle finanze, che ne orienta l'attività attraverso l'emanazione di un Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale.

L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale, previsto dall'articolo 59, comma 1, del decreto legislativo n. 300 del 1999, viene predisposto annualmente dopo l'approvazione da parte del Parlamento del Documento di Economia e finanza (DEF) e determina, in particolare, gli sviluppi della politica fiscale, le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria, le grandezze finanziarie e le altre condizioni che connotano l'attività delle agenzie fiscali.

A valle dell'approvazione dell'Atto di indirizzo, i rapporti tra l'Agenzia e il sig. Ministro dell'Economia e delle finanze sono regolati da un'apposita Convenzione triennale, con adeguamento annuale per ciascun esercizio finanziario, i cui contenuti riprendono e sviluppano le linee programmatiche del predetto Atto. La Convenzione fissa per ciascun esercizio del triennio:

- 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.

In sostanza, l'Atto di indirizzo fornisce la cornice di riferimento entro la quale è chiamata a operare l'Agenzia, per realizzare: (i) una sempre crescente semplificazione degli adempimenti tributari, da attuare sulla base degli strumenti via via a disposizione dei cittadini e dell'amministrazione, (ii) la fornitura di servizi di sempre maggiore qualità ai contribuenti agevolandone la facilità di accesso e fruizione, (iii) l'aumento della *compliance* volontaria nell'ambito di un rinnovato rapporto tra fisco e cittadini, che si arricchisce, di anno in anno, di istituti e facoltà nuovi, come dimostrano quest'anno le importanti innovazioni introdotte e da introdurre sulla base dell'attuazione della legge delega per la riforma del sistema fiscale. Tutto questo nel pieno rispetto dell'obiettivo essenziale di contrastare più efficacemente l'evasione e l'elusione fiscale.

## 2. Gli indirizzi del triennio 2025-2027 per l'Agenzia delle Entrate

L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2025-2027, prevede che, per migliorare la propria capacità operativa, l'amministrazione finanziaria perseguirà l'obiettivo di ottimizzare la propria dotazione di personale e valorizzare le risorse umane a disposizione attraverso il rapido espletamento delle procedure di reclutamento del nuovo personale, la promozione della formazione e dello sviluppo professionale di quello in servizio, il ricorso all'innovazione tecnologica e l'utilizzo del lavoro agile, salvaguardando l'esigenza di garantire la produttività. A tal fine, saranno previsti appositi indicatori volti a misurare lo stato di avanzamento delle assunzioni programmate e saranno oggetto di monitoraggio anche le azioni volte a promuovere la formazione e lo sviluppo professionale del personale, anche in tema di competenze tecniche e digitali, con particolare attenzione alla sicurezza informatica. Inoltre, saranno potenziate le dotazioni informatiche, i servizi infrastrutturali e di rete, nonché l'adeguamento logistico degli uffici anche ai fini di consentire l'utilizzo di modalità di telelavoro, lavoro agile (c.d. smart working) e coworking e risparmi nell'utilizzo degli spazi destinati a uffici.

In particolare, nell'ambito dell'AREA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE, prevede che l'Agenzia punterà prioritariamente a perseguire i seguenti obiettivi:

- Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali attraverso:

a. il completamento del piano pluriennale di potenziamento dell'organico e l'assunzione di nuove professionalità, in coerenza con l'ordinamento per famiglie professionali, strutturato per competenze e ambiti di conoscenza. Saranno reclutate professionalità specializzate nei processi di gestione delle risorse umane, nei servizi di logistica, nelle gare e contratti pubblici, nella prevenzione della corruzione, nella protezione dei dati personali, nel controllo di gestione e nei processi di contabilità e bilancio. Inoltre, saranno reclutati funzionari specializzati nelle tecnologie informatiche per sfruttare appieno il patrimonio dei dati dell'Agenzia e le possibilità offerte dagli strumenti di analisi avanzata dei dati. La formazione e lo sviluppo professionale del personale saranno orientati in funzione degli obiettivi istituzionali per consentire, da un lato, l'efficace inserimento dei neoassunti e, dall'altro, l'*upskilling* e il *reskilling* del personale già in servizio. Sarà inoltre perseguita una strategia di sviluppo del personale attraverso l'individuazione di nuove figure professionali

intermedie (art. 15 CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021) e percorsi gradualmente di crescita dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente;

**b.** l'espletamento di un nuovo concorso per dirigente di seconda fascia da destinare agli uffici preposti alle attività di gestione e sviluppo delle risorse umane, di contenzioso del lavoro, di approvvigionamento e logistica, di pianificazione e controllo, di contabilità e bilancio (c.d. attività no-core) al fine di completare il reclutamento dei dirigenti di ruolo di seconda fascia in modo da rafforzare la capacità operativa complessiva e assicurare il pieno presidio degli uffici;

**c.** la pubblicazione, con periodicità regolare, di bandi di concorsi pubblici per l'accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività core (gestione, riscossione dei tributi, erogazione dei servizi fiscali e servizi catastali) sia per quelle no-core, da svolgersi con le modalità previste dall'art. 1, comma 93, lett. e), della legge n. 205 del 2017 e dall'art. 1-ter, del decreto-legge n. 75 del 2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 112 del 2023, in collaborazione con la SNA, in modo da consentire con regolarità la partecipazione ai candidati più meritevoli appartenenti a tutte le famiglie professionali e valorizzando anche le esperienze lavorative pregresse;

**d.** la valorizzazione del lavoro in team ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia anche mediante l'attivazione delle posizioni organizzative di cui all'art. 15 del CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che costituiscono nodi strategici essenziali alla base della catena funzionale degli uffici e punto di contatto con gli stakeholder esterni e interni;

**e.** l'individuazione di percorsi gradualmente di crescita professionale dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente quali le posizioni organizzative previste dal predetto art. 15 CCNL e le posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità (art. 1, comma 93, lett. a), della legge n. 205 del 2017), con procedure che valorizzino il merito e le valutazioni positive della performance, fino al consolidamento di un bagaglio professionale adeguato per la candidatura ai concorsi per la qualifica dirigenziale;

**f.** la previsione di percorsi di formazione e di valorizzazione delle competenze manageriali, delle competenze tecniche core e no-core e di conoscenza delle lingue straniere per i dirigenti di ruolo dell'Agenzia al fine di selezionare i più meritevoli ai quali conferire gli incarichi di prima fascia con le modalità previste dalla normativa primaria e dal Regolamento di amministrazione in un quadro di trasparenza, imparzialità, oggettività e pubblicità.

Saranno potenziate le dotazioni informatiche individuali, i servizi infrastrutturali e di rete nonché le risorse necessarie al loro corretto funzionamento, anche ai fini di consentire l'utilizzo di modalità di telelavoro e lavoro agile (cd. smart working), coerenti con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'Amministrazione finanziaria. Tali obiettivi saranno perseguiti in una cornice di sicurezza cibernetica e di protezione dati in linea con i dettati normativi sia per quanto riguarda l'infrastruttura informatica, ma anche incrementando il livello di consapevolezza dei dipendenti sulla sicurezza cibernetica.

### **3. Analisi dell'organizzazione**

Nonostante le cospicue immissioni di personale effettuate nell'anno 2024 dall'Agenzia all'esito delle procedure concorsuali bandite negli anni precedenti per complessive nuove 6.912 unità,

permane l'esigenza, già evidenziata nel PIAO 2024-2026, sia di potenziare ulteriormente i settori strategici dell'Agenzia, quali la "prevenzione, controllo e repressione dell'evasione" e i "servizi fiscali e di gestione del patrimonio immobiliare" che, al contempo, di sviluppare i settori di supporto alle attività istituzionali, acquisendo tramite concorsi pubblici personale altamente specializzato. Ciò anche al fine di compensare le consistenti cessazioni di personale registrate negli ultimi anni.

#### 4. Costo potenziale massimo del personale in dotazione organica e rideterminazione della pianta organica

L'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 prevede che le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per raggiungere gli scopi indicati nell'articolo 1, comma 1, del medesimo decreto legislativo ed in particolare di:

- a) accrescere l'efficienza delle amministrazioni;
- b) razionalizzare il costo del lavoro pubblico;
- c) realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni.

Il successivo comma 3 dell'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 dispone che, in sede di definizione del piano triennale dei fabbisogni di personale, "ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima e di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione".

In tale ambito, l'art. 10 (dotazioni organiche), commi 2 e 3, del Regolamento di Amministrazione prevede:

*"2. La consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati viene indicata annualmente nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione nella sezione dedicata al Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale nel rispetto di quanto previsto per legge, attivando le forme di partecipazione sindacale previste dalle norme e dai contratti vigenti.*

*3. La ripartizione delle dotazioni organiche complessive è determinata dal Direttore dell'Agenzia, sentito il Comitato di gestione, attivando le forme di partecipazione sindacale previste dalle norme e dai contratti vigenti".*

Nel PIAO 2024 – 2026, ferma restando la spesa complessiva dell'organico, la dotazione organica dell'Agenzia era stata così determinata:

**Tabella A**

QUALIFICA/AREA	UNITA'	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	COSTO ORGANICO
DIRIGENTI I fascia	45	€ 87.204,47	€ 3.924.201,15
DIRIGENTI II fascia	541	€ 68.215,58	€ 36.904.628,78

Area Funzionari	<b>32544</b>	€ 38.402,58	€ 1.249.773.563,52
Area Assistenti	<b>9778</b>	€ 31.621,12	€ 309.191.311,36
Area Operatori	<b>185</b>	€ 30.051,47	€ 5.559.521,95
TOTALI	<b>43093</b>		€ <b>1.605.353.226,76</b>

L'art. 1, comma 830, della legge 30 dicembre 2024, n. 207 (Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027) stabilisce che le Agenzie fiscali possono procedere ad assunzioni con rapporto di lavoro a tempo indeterminato nei limiti della spesa determinata sulla base dei rispettivi ordinamenti ridotta di un importo pari al 25 per cento di quella relativa al personale cessato nell'anno precedente.

Il successivo comma 833 statuisce che le amministrazioni, nell'ambito dei piani triennali dei fabbisogni di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, provvedono ad adeguare la propria dotazione organica, anche in termini finanziari.

Di conseguenza è necessario procedere a ridurre il costo complessivo della dotazione organica, come indicato in tabella A, di un importo pari al 25% della spesa relativa al personale cessato nel 2024, che ammonta a 11.913.043,91 € sul totale di € 47.652.175,62 per spesa relativa al personale cessato nel 2024.

Il costo complessivo della dotazione organica viene, pertanto, rideterminato in € 1.593.440.182,85 (1.605.353.226,76 - 11.913.043,91).

Attesa la necessità di reperire personale altamente qualificato da inserire nell'area dei funzionari, a completamento e rafforzamento del piano straordinario di assunzioni previsto già dal PIAO 2024 2026, e per espletare le procedure di passaggio d'area ivi previste, per un totale di 1740 unità da inserire nell'area dei funzionari, è necessario effettuare la ridefinizione della dotazione organica aumentando le unità presenti nell'area dei funzionari e riducendo quelle nell'area degli assistenti, da effettuare sempre ad invarianza del nuovo costo potenziale massimo del personale, ai sensi dell'art. 6, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165.

Viene così aumentato il numero di unità dell'area dei funzionari da 32.544 a 33.340 unità ed è ridotto quello dell'area assistenti da 9.778 a 8.434 unità, mantenendo il costo complessivo della pianta organica al di sotto del limite suddetto e pari a € 1.593.422.895,16.

Ai sensi dell'art.6, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e dell'art. 1, comma 833, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, viene, quindi, rimodulata la consistenza della dotazione organica anche in termini finanziari secondo le descrizioni della seguente Tabella B.

**Tabella B**

QUALIFICA/AREA	NUOVO ORGANICO	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	COSTO ORGANICO
DIRIGENTI I fascia	<b>45</b>	€ 87.204,47	€ 3.924.201,15
DIRIGENTI II fascia	<b>541</b>	€ 68.215,58	€ 36.904.628,78

Area Funzionari	<b>33.340</b>	€	38.402,58	€ 1.280.342.017,20
Area Assistenti	<b>8.434</b>	€	31.621,12	€ 266.692.526,08
Area Operatori	<b>185</b>	€	30.051,47	€ 5.559.521,95
<b>TOTALI</b>	<b>42.545</b>			<b>€ 1.593.422.895,16</b>

La dotazione organica complessiva, come sopra articolata, rappresenta la base di calcolo del costo potenziale massimo della stessa, pari a € 1.593.422.895,16 determinato tenendo conto del trattamento economico fondamentale.

Detto costo potenziale rappresenta il tetto massimo per la determinazione delle facoltà assunzionali in fase di programmazione triennale dei fabbisogni di personale.

## 5. Posizioni dirigenziali attivate

L'attuale assetto organizzativo dell'Agenzia è distinto in Divisioni, Direzioni Centrali, Direzioni Regionali, Direzioni Provinciali, Uffici Provinciali – Territorio aree metropolitane, Centro Operativo di Pescara, Centri Operativi dei servizi fiscali e Sezioni di assistenza multicanale. Tale assetto presuppone, ai sensi dell'art. 6, comma 1, del d.lgs. 165 del 2001, l'attivazione delle seguenti posizioni dirigenziali rispetto alla dotazione organica massima:

**Tabella C**

<b>DIRIGENTI</b>	<b>DOTAZIONE ORGANICA</b>	<b>POSIZIONI ATTIVATE (31/12/2024)</b>
I FASCIA	45	36
II FASCIA	541	461

## 6. Raffronto tra dotazione organica e personale in servizio

Nella figura seguente si evidenzia il raffronto tra posizioni dirigenziali attivate e personale in servizio alla data del 31 dicembre 2024.

**Tabella D**

<b>LIVELLO</b>	<b>Posizioni attivate</b>	<b>Posizioni coperte al 31/12/2024</b>	<b>Personale al 31/12/2024</b>
DIRIGENTI DI I FASCIA	36	34 <sup>1</sup>	14 <sup>2</sup>
DIRIGENTI II FASCIA	461	371 <sup>3</sup>	406 <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Le 34 posizioni sono coperte come segue: 7 dirigenti di ruolo di prima fascia, 20 dirigenti di ruolo di seconda fascia con incarico di vertice, 1 dirigente di ruolo di altra amministrazione

ex art. 19, co. 5 bis, 5 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6 del d.lgs. 165/2001, una posizione di vertice affidata *ad interim* ad un dirigente di prima fascia.

<sup>2</sup> I 14 dirigenti di prima fascia sono così distinti: 8 dirigenti di ruolo di prima fascia (di cui uno in comando esterno), 1 dirigente di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, co. 5 bis e 5 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6 del d.lgs. 165/2001.

<sup>3</sup> Le 371 posizioni sono coperte come segue: 351 dirigenti di ruolo di seconda fascia, 2 dirigenti di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, co. 5 bis del d.lgs. 165/2001, 18 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6 del d.lgs. 165/2001.

<sup>4</sup> I 406 dirigenti di seconda fascia sono così distinti: 386 dirigenti di ruolo di seconda fascia, 2 dirigenti di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, co. 5 bis e 18 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6 del d.lgs. 165/2001. Dei 386 dirigenti di ruolo di seconda fascia, 20 sono titolari di un incarico di prima fascia, 15 sono comandati in altra amministrazione.

Nella tabella che segue si evidenzia il raffronto per il personale non dirigenziale tra dotazione organica e personale di ruolo in servizio alla data del 31 dicembre 2024.

**Tabella E**

LIVELLO	Organico rideterminato con il presente Piano	Personale al 31/12/2024	Differenza
Area Funzionari	33.340	26.478	6.862
Area Assistenti	8.434	7.841	593
Area Operatori	185	211	-26
<b>TOTALI</b>	<b>41.959</b>	<b>34.530</b>	<b>7.429</b>

Nell'area operatori vi è un esubero di 26 unità, dovuto alle assunzioni effettuate di appartenenti alle categorie protette in ottemperanza alla legge n. 68/1999. Tale esubero verrà assorbito all'esito della procedura di passaggio d'area, previsto entro il primo semestre 2025, dall'area operatori all'area assistenti per n. 200 unità.

## 7. Personale in servizio e procedure selettive derivanti da precedenti piani

Nei limiti della dotazione organica, come rideterminata con il presente Piano, il personale a tempo indeterminato in servizio al 31 dicembre 2024 era di n. 34.908 di cui n. 378 dirigenti di ruolo (a cui si aggiungono: per la prima fascia, n.6 dirigenti ex art. 19, co. 6, d.lgs.n.165/2001 e, per la seconda fascia, n.18 dirigenti ex art. 19, co. 6, d.lgs.n.165/2001 e n.2 dirigenti di ruolo ex art. 19, co. 5 bis del medesimo decreto) e n. 34.530 unità di personale non dirigenziale.

Al fine di un'analisi e di un monitoraggio della spesa relativa al personale dell'Agenzia nella tabella allegata n. 2.1 viene rappresentato il costo del personale che, alla predetta data, risultava in

servizio in Agenzia, comprensivo del personale comandato in ingresso da altre Amministrazioni o con analogo istituto con oneri a carico dell'Amministrazione. In questa tabella, per un raffronto del reale costo per il personale in servizio con il predetto costo potenziale massimo dell'organico di cui alla tabella 1.ter, i 20 dirigenti di II fascia con incarico di I fascia vengono conteggiati tra il personale dirigenziale di I fascia.

Nella tabella allegata n. 2.2 viene rappresentato il costo del personale comandato presso altre Amministrazioni.

Per quanto concerne la spesa del personale presente in servizio (tabella allegata 2.1), la stessa viene quantificata sulla base dei valori retributivi corrispondenti al primo ingresso nell'area di appartenenza di ciascuna unità, al netto delle progressioni economiche.

Da un raffronto tra le tabelle 1 bis e 2.1 si evince che la spesa del personale è al di sotto del predetto costo potenziale massimo.

L'Agenzia è stata autorizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica ad utilizzare per nuove assunzioni i fondi *turnover* (risparmi da cessazioni del personale) per gli anni precedenti al 2024.

L'ultima autorizzazione è stata rilasciata con D.P.C.M. del 14 maggio 2024 riguardante i risparmi da cessazioni di personale avvenute nel 2022 (turnover 2023).

Nel 2024 si sono concluse le seguenti procedure selettive previste nei piani precedenti:

- concorso per il reclutamento di 150 dirigenti di II fascia;
- concorso per il reclutamento di 3.970, aumentati a 4.271, funzionari tributari;
- concorso per il reclutamento di 530, aumentati a 538, funzionari per servizi di pubblicità immobiliare.

Attualmente, utilizzando i fondi assunzionali già autorizzati da specifici D.P.C.M. o da leggi speciali, sono in corso le seguenti procedure selettive, già previste nei numeri nel precedente piano assunzionale 2024 - 2026:

1. Selezione pubblica per n. 80 funzionari, aumentati a 148, famiglia professionale funzionario gestionale, da destinare ai processi di selezione, valutazione, formazione e sviluppo delle risorse umane;
2. Selezione pubblica per l'assunzione a tempo indeterminato di 190 unità per l'area dei funzionari, di cui 66 per la famiglia professionale funzionario tecnico e 124 per la famiglia professionale funzionario gestionale;
3. Selezione pubblica per l'assunzione a tempo indeterminato di complessive 27 unità, di cui 5 da inquadrare nell'Area degli Assistenti e 22 nell'Area dei Funzionari, da assegnare agli Uffici dell'Agenzia con sede in Valle d'Aosta;
4. Selezione pubblica per l'assunzione di 30 funzionari per attività tributaria destinati agli uffici in provincia di Bolzano.

Sono altresì in corso le procedure di passaggio d'area di seguito indicate, espletate in base all'art. 1, co. 612, L. 234/2021 e all'art. 18 CCNL 2019-2021:

- 1088 unità dall'area Assistenti all'area Funzionari, aumentate di 652 unità, per complessive 1.740;
- 200 unità dall'area Operatori all'area Funzionari.

Rispetto a quanto previsto nel piano 2024-2026, rimangono da pubblicare i bandi per le seguenti procedure:

- concorso per il reclutamento di n. 130 funzionari tecnici, per servizi catastali, cartografici, estimativi e osservatorio mercato immobiliare;
- concorso per il reclutamento di n. 250 funzionari giuridico-tributari per adempimento collaborativo e fiscalità internazionale;
- concorso per il reclutamento di 20 dirigenti di seconda fascia da destinare prioritariamente agli uffici di supporto alle attività istituzionali (cd. attività *no-core*);
- XI Corso-concorso SNA per dirigenti di seconda fascia con 10 posti per l’Agenzia;
- I Corso-concorso per il MEF e le Agenzie fiscali, da avviare ai sensi dell’art. 1-ter del D.L. 75/2023, per il reclutamento di 32 dirigenti con professionalità tecnica in materia fiscale, tributaria e catastale.

## 8. Cessazioni

Nelle tabelle allegate da 3.1 a 3.3 si evidenziano i risparmi da cessazioni del personale avvenute nel 2024 (turnover 2025) e previste nel 2025 (turnover 2026), e 2026 (turnover 2027).

Con riferimento ai predetti fondi turnover, si evidenzia che nella determinazione dei risparmi da cessazione non si è tenuto conto delle progressioni economiche orizzontali, del personale in comando, appartenente alle categorie protette o cessato per passaggio ad altra pubblica amministrazione.

## 9. Programmazione delle nuove assunzioni

Utilizzando le risorse finanziarie previste dall’art. 1, comma 256, della legge 197/2022 e dall’art. 16-ter, comma 1, del d. l. 124/2019, nonché i risparmi da cessazioni del personale avvenute nel 2023 (TO 2024) e dettagliate negli allegati al PIAO 2024-2026 l’Agenzia intende pubblicare due bandi per il reclutamento di complessivi **3.954** funzionari, famiglia professionale giuridico-tributaria, per attività tributaria. Nel PIAO 2024-2026 era previsto l’avvio nel 2025 di un concorso per 3.170 funzionari; il numero viene implementato tenendo conto dei risparmi da cessazioni avvenute nel 2023 e dai fondi residui delle citate leggi speciali.

In linea con le previsioni dell’art. 35, comma 2, del d. lgs. n.165 del 2001 e in ottemperanza alla legge n. 68 del 1999, è stata inoltre programmata l’assunzione di complessive n. 150 unità (n. 50 per ogni anno del periodo di riferimento) appartenenti alle categorie protette attraverso la chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento o attraverso l’utilizzo di apposite convenzioni stipulate ai sensi dell’art. 11 della predetta legge.

Tali assunzioni sono effettuate ai fini della copertura della quota d’obbligo, prevista dalla suddetta legge 68/99, calcolata annualmente in base ad una serie di dati quali personale in servizio, personale in part time, numero di dirigenti, etc.; ciò comporta che il numero di scoperture a livello nazionale non si riduce automaticamente in proporzione al numero di assunzioni effettuate, essendo rideterminato ogni anno in base ai dati relativi a tutto il personale.

Infine, sono state previste per gli anni 2025, 2026 e 2027 n. 15 unità per ciascun anno da riassumere mediante l'istituto della ricostituzione del rapporto di lavoro ex art. 15 del CCNL 2016-2018 del Comparto Funzioni Centrali, tenuto conto del trend storico relativo alle richieste pervenute negli ultimi anni rispondenti ai requisiti previsti per tale istituto.

Nella tabella allegata n. 4.1 sono ripartite le assunzioni che verranno concluse impegnando le risorse finanziarie del fondo TO 2025 (per effetto di riammissioni in servizio e procedure di mobilità).

Nelle tabelle allegate n. 4.2 (2025), 4.3 (2026) e 4.4 (2027) vengono rappresentate le risorse finanziarie utilizzate per il reclutamento del personale nel triennio di riferimento.

## 10. Assunzioni per passaggio diretto da altre Amministrazioni

L'Agenzia - in linea con l'art. 6 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 che, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, impone alle Amministrazioni di curare l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità (interna e intercompartimentale) e di reclutamento del personale - intende avvalersi della mobilità come leva integrativa rispetto al reclutamento tramite procedure concorsuali al fine di intercettare principalmente, attraverso la movimentazione tra Pubbliche Amministrazioni, personale dell'area Assistenti o professionalità specifiche.

Inoltre, per i dipendenti di Enti locali il c.d. Decreto Crescita (decreto-legge n. 34/2019), all'art. 33, ha introdotto una modifica significativa della disciplina relativa alle facoltà assunzionali dei Comuni, prevedendo il superamento delle precedenti regole fondate sul turn over e l'introduzione di un sistema maggiormente flessibile, basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale.

Con Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 maggio 2020 sono state fornite indicazioni in relazione al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 17 marzo 2020, attuativo del suddetto Decreto Crescita ed è stato specificato che le amministrazioni che acquisiranno personale in mobilità da comuni assoggettati alla neo-introdotta normativa non potranno più considerare l'assunzione neutrale ai fini della finanza pubblica, ma dovranno effettuarla a valere sulle proprie facoltà assunzionali, dandone espresso conto nella programmazione triennale del fabbisogno di personale.

Di conseguenza, nel 2023 sono state avviate due procedure di mobilità intercompartimentale nazionale per 56 assistenti e 38 funzionari, con pubblicazione dei relativi bandi sul Portale unico del reclutamento, ai sensi del novellato art. 30 del D. Lgs. n.165/2001.

Successivamente i posti sono stati ampliati, rispettivamente a 200 assistenti e 80 funzionari e le procedure di passaggio diretto sono in corso, con 110 assistenti e 43 funzionari già inquadrati nel corso del 2024.

Pertanto, nel corso del 2025 si prevede l'immissione in servizio dei residui 90 assistenti e 37 funzionari.

Si prevede altresì di bandire nuove procedure anche per il triennio 2025-2027 con conseguenti previsioni di assunzioni come di seguito indicato:

- nel 2025 per n. 240 unità, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari;
- nel 2026 per n. 240 unità, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari;

I bandi sono aperti a tutti i dipendenti di altre Amministrazioni, inquadrati in area corrispondente a quella ricercata.

Soltanto all'esito dell'espletamento delle procedure sarà possibile quantificare il numero di unità provenienti da Enti locali, che andranno a valere sulle facoltà assunzionali, e il numero di quelle in organico ad Amministrazioni Centrali, per le quali la mobilità garantisce in pieno il rispetto del principio della neutralità finanziaria, inteso come invarianza della consistenza numerica dell'organico complessivo delle amministrazioni pubbliche e assenza di aumenti di spesa per il personale a livello complessivo, di cui al combinato disposto dell'art. 1, comma 47, della legge 30 dicembre 2004, n. 311 e dell'art. 14, comma 7, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

## 11. Reclutamento dei dirigenti di prima e di seconda fascia

### 11.1 I concorsi per dirigente di seconda fascia dell'Agenzia delle entrate

L'Agenzia delle Entrate ha espletato ad oggi tre concorsi pubblici per dirigenti, rispettivamente a 175 posti, a 10 posti da destinare prioritariamente agli uffici preposti alla gestione dei servizi catastali ed a 150 posti da destinare prioritariamente agli uffici preposti alla gestione dei tributi erariali.

I concorsi a 10 e a 150 si sono conclusi con l'immissione in servizio dei vincitori nel corso del 2023 e 2024.

In particolare, per il concorso a 10 dirigenti i vincitori sono stati assunti in data 1° settembre 2023, i 6 idonei in data 31 luglio 2024.

Per il concorso a 150 dirigenti i 36 vincitori sono stati assunti in data 30 dicembre 2024.

Per quanto riguarda il concorso a **175 posti di dirigente**, è stato avviato con atto n. 146687 del 29 ottobre 2010, avvalendosi del disposto di cui all'articolo 1, comma 530, della legge 27 dicembre 2006, n. 296 ("legge finanziaria 2007") ed in deroga alla disciplina ordinaria prevista per i concorsi pubblici per l'accesso alla dirigenza.

Il bando di concorso, infatti, prevedeva una procedura concorsuale distinta in due fasi, senza una prova scritta anonima: 1) la valutazione dei titoli "previa individuazione dei criteri stabiliti dalla commissione esaminatrice" (art. 7 del bando); 2) una prova orale per la verifica dei requisiti e delle attitudini professionali integrata da un colloquio sulle materie indicate nell'articolo 8 del bando.

La procedura concorsuale, avviata nel 2010, a seguito di un lungo e articolato contenzioso che ne ha influenzato il corso ed alla sospensione dovuta alla emergenza sanitaria da COVID19, si è conclusa solo nel 2021.

La graduatoria pubblicata nel 2021 è stata impugnata ed il giudizio è stato definito dal Consiglio di Stato con le sentenze n. 6237 e n. 6238 del 2023, che hanno annullato gli esiti della procedura nella parte relativa alla attribuzione del punteggio per titoli.

Con atto n. 311834 del 7 settembre 2023 è stata nominata una nuova Commissione e, all'esito delle operazioni effettuate in esecuzione delle citate pronunce, in data 11 gennaio 2024 è stata pubblicata la nuova graduatoria del concorso. Nella graduatoria di merito sono presenti 112 candidati idonei non vincitori. A questo concorso hanno potuto partecipare funzionari interni ed esterni assunti fino al 2004.

All'esito della pubblicazione della nuova graduatoria sono stati assunti i vincitori; inoltre, con atto n. 262393 dell'11 giugno 2024, si è proceduto, in linea con quanto specificato nel PIAO 2024-2026, a disporre l'autorizzazione all'assunzione di 39 idonei mediante scorrimento della graduatoria del concorso al fine di coprire gli incarichi operativi scoperti più critici dell'Agenzia, quali quelli di Direttore Provinciale, Capo Ufficio Controlli e Capo Ufficio Legale.

### **11.2 Le modalità di reclutamento dei dirigenti di seconda fascia dell'Agenzia delle entrate**

L'Agenzia delle entrate, ai fini del reclutamento dei dirigenti di seconda fascia, può contare oggi sui seguenti canali di reclutamento:

- a) il corso-concorso selettivo di formazione, indetto dalla SNA, ai sensi dell'art. 28 del D.Lgs. n.165/2001, per una percentuale non inferiore al 50% dei posti da coprire e senza riserva dei posti;
- b) il nuovo specifico corso-concorso per il MEF e le Agenzie fiscali, indetto dalla SNA, ai sensi dell'art. 1-ter del D.L. n.75/2023, per il reclutamento di dirigenti con professionalità tecnica in materia fiscale, tributaria e catastale. La percentuale della riserva dei posti è prevista fino al 20% e ed il numero dei posti da assegnare è stabilito anche in deroga all'art. 28 del D.Lgs. n.165/2001;
- c) i concorsi per titoli ed esami per le Agenzie fiscali disciplinati dalla legge n.205/2017, che prevedono una riserva di posti fino al 50%;
- d) i concorsi per titoli ed esami e le procedure comparative gestite dalla SNA disciplinate dall'art. 28, comma 1-ter, del D.Lgs. n.165 del 2001;
- e) il nuovo concorso unico ai sensi dell'art.35, comma 4-ter, del D.Lgs.n.165/2001 introdotto dall'art.3 del D.L.n.25/2025 in vigore dal 15 marzo 2025 che prevede che il reclutamento dei dirigenti si svolga mediante concorsi pubblici unici organizzati dal Dipartimento della Funzione Pubblica avvalendosi della Commissione RIPAM.

### **11.3 Le posizioni dirigenziali da riservare al corso concorso SNA**

Secondo le vigenti disposizioni di legge, l'Agenzia ha riservato n. 10 posti all'XI corso-concorso SNA e ha chiesto l'attivazione per complessivi n. 32 posti di uno specifico corso-concorso per il MEF e le Agenzie fiscali, indetto dalla SNA, ai sensi dell'art. 1-ter del D.L. n.75/2023, per il reclutamento di dirigenti con professionalità tecnica in materia fiscale, tributaria e catastale.

Fermo restando il calcolo del fabbisogno di personale dirigenziale al 31 dicembre 2023 già illustrato nel PIAO 2024-2026 con relativi vincoli derivanti dalla disciplina dell'art.28, comma 1-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n.165, l'ulteriore fabbisogno al 31 dicembre 2024 è così articolato:

- nel ruolo dei dirigenti di seconda fascia, aggiornato al 31 dicembre 2024 sono presenti n.386 dirigenti;
- un'ulteriore assunzione è stata effettuata il 1° gennaio 2025 e un'altra sarà effettuata nel primo trimestre 2025, entrambi vincitori del concorso a 175 dirigenti in esecuzione di sentenze;
- sono già previsti, in base al PIAO 2024-2026, le seguenti procedure concorsuali per:
  - n. 3 dirigenti dal X corso-concorso SNA
  - n. 20 dirigenti con professionalità no-core

- n. 10 dirigenti dall'XI corso-concorso SNA
- n. 32 dirigenti da uno specifico corso-concorso per il MEF e le Agenzie fiscali, indetto dalla SNA, ai sensi dell'art. 1-ter del D.L. n.75/2023, per il reclutamento di dirigenti con professionalità tecnica in materia fiscale, tributaria e catastale.

- il numero dei dirigenti che si prevede cesseranno dal servizio per collocamento a riposo entro il 31 dicembre 2027 a legislazione vigente è di 20 unità.

Pertanto, al 31 dicembre 2027, risulteranno sul ruolo di seconda fascia al massimo n. 433 dirigenti. Quindi, rispetto al numero massimo di 461 posizioni dirigenziali di seconda fascia attivate, emergono **28** posti disponibili nel ruolo di seconda fascia nel triennio considerato dal presente Piano.

Di questi 28 posti, n.14 ai sensi dell'art. 28, co. 1-ter del D.Lgs. n.165 del 2001, vanno attribuiti alla SNA e residuano quindi nella disponibilità dell'Agenzia altrettanti **14** posti.

#### **11.4 Le indicazioni sul reclutamento dei dirigenti contenute nell'Atto di indirizzo del Signor Ministro**

L'Atto di indirizzo del sig. Ministro assegna obiettivi all'Agenzia anche per il reclutamento dei dirigenti. In particolare, chiede di perseguire prioritariamente i seguenti obiettivi:

- espletamento di un nuovo concorso per dirigente di seconda fascia da destinare agli uffici preposti alle attività di gestione e sviluppo delle risorse umane, di contenzioso del lavoro, di approvvigionamento e logistica, di pianificazione e controllo, di contabilità e bilancio (c.d. attività no-core) al fine di completare il reclutamento dei dirigenti di ruolo di seconda fascia in modo da rafforzare la capacità operativa complessiva e assicurare il pieno presidio degli uffici;
- la pubblicazione, con periodicità regolare, di bandi di concorsi pubblici per l'accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività core (gestione, riscossione dei tributi, erogazione dei servizi fiscali e servizi catastali) sia per quelle no-core, da svolgersi con le modalità previste dall'art. 1, comma 93, lett. e), della legge n. 205 del 2017 e dall'art. 1-ter, del decreto-legge n. 75 del 2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 112 del 2023, in collaborazione con la SNA, in modo da consentire con regolarità la partecipazione ai candidati più meritevoli appartenenti a tutte le famiglie professionali e valorizzando anche le esperienze lavorative pregresse.

#### **11.5 Le procedure da espletare per il reclutamento dei dirigenti di seconda fascia nel triennio 2024-2026**

Al fine di raggiungere gli scopi generali indicati nell'articolo 1, comma 1, del medesimo decreto legislativo 165 del 2001 e di ottemperare alle indicazioni sul reclutamento dei dirigenti di ruolo contenute nell'Atto di indirizzo del Sig. Ministro, si prevede, per coprire le n. **14** posizioni dirigenziali nella disponibilità dell'Agenzia, di avviare nuovi concorsi per dirigente da destinare all'area di gestione dei tributi ed erogazione dei servizi fiscali ed all'area catastale-estimativa al fine di completare il reclutamento dei dirigenti di seconda fascia in modo da rafforzare la capacità operativa complessiva e assicurare il pieno presidio degli uffici.

Il reclutamento, come già fatto per i concorsi 150 e 10 posti, sarà effettuato secondo le modalità previste dalla legge n.205/2017 e a tali procedure concorsuali potranno partecipare funzionari interni ed esterni assunti fino al 2020.

### 11.6 Le procedure di reclutamento dei dirigenti di prima fascia

Come sopra meglio precisato, le posizioni dirigenziali di prima fascia attivate sono n. 36 ed al 31 dicembre 2024 ne erano ricoperte 34 come segue:

- 7 dirigenti di ruolo I fascia;
- 20 dirigenti di ruolo di II fascia con incarico di vertice;
- 5 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.Lgs. n.165/2001;
- 1 dirigente di ruolo con incarico ai sensi dell'art. 19, co. 5 bis, del citato decreto;
- una posizione coperta ad interim da un dirigente di ruolo di I fascia.

Nel triennio di riferimento 2025-2027 del presente Piano si prevedono cessazioni dal servizio di n. 3 dirigenti di ruolo di prima fascia, per effetto di collocamento in quiescenza.

## 12. Conclusioni

Nelle tabelle allegate 4.2, 4.3 e 4.4 sono riportate le assunzioni relative rispettivamente agli anni 2025, 2026 e 2027, che utilizzano i fondi assunzionali derivanti dai risparmi da cessazioni di personale degli anni precedenti già autorizzati o ancora da autorizzare o stanziati da leggi speciali.

In base alle previsioni del presente piano nel periodo considerato saranno assunte mediante procedure selettive 4.942 unità.

Al riguardo si evidenzia che è salvaguardato il nuovo principio introdotto dal decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell'8 maggio 2018 in base al quale la spesa per il personale in servizio sommato alle facoltà di assunzioni consentite deve essere inferiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica come illustrato nella tabella n. 5.

Allo stesso tempo è rispettato il limite della consistenza numerica prevista, come ridefinito nel presente PIAO.

Nelle tabelle seguenti è riepilogato l'andamento del personale nella sua consistenza numerica considerate le entrate e le uscite nel triennio 2025-2027, distinguendo tra personale dirigenziale e personale delle aree professionali.

**Tabella F**

Area	Posizioni attivate	Personale di ruolo al 31/12/2024	Assunti 2025 2027	Cessati 2025 2027	Personale di ruolo al 31/12/2027	Differenza tra posizioni attive e personale in servizio di ruolo al 31/12/27
DIRIGENTI I FASCIA	36	8	4	3	9	27
DIRIGENTI II FASCIA	461	386	67	20	433	28
<b>TOTALI</b>	<b>497</b>	<b>394</b>	<b>71</b>	<b>23</b>	<b>442</b>	<b>55</b>

Tabella G

Area	Organico	Personale al 31/12/2024	Passaggi d'area	Assunti (comprensivi dei passaggi d'area) 2025 2027	Cessati 2025 2027	Personale al 31/12/2027	Differenza
Area Funzionari	33.340	26.478		6746	1.171	32.053	1.287
Area Assistenti	8.434	7.841	1.740	845	1.205	5.941	2.493
Area Operatori	185	211	200	0	18	0	185
<b>TOTALI</b>	<b>41959</b>	<b>34530</b>		<b>7591</b>	<b>2394</b>	<b>37994</b>	<b>3965</b>

In sintesi di seguito vengono evidenziate le procedure concorsuali e di mobilità del presente piano ancora in atto o da bandire.

Si precisa che l'Agenzia intende bandire autonomamente i concorsi per l'assunzione di funzionari, in quanto le professionalità ricercate sono specifiche e altamente specializzate. I concorsi dell'Agenzia prevedono prove specifiche costruite e ritagliate sulle concrete attività degli uffici in modo da garantire una selezione che consenta ai vincitori delle procedure, una volta assunti, di essere immediatamente operativi e capaci di contribuire efficacemente e tempestivamente al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

#### Concorsi in atto

1. Selezione pubblica per n. 80 funzionari, aumentati a 148, famiglia professionale funzionario gestionale, da destinare ai processi di selezione, valutazione, formazione e sviluppo delle risorse umane;
2. Selezione pubblica per l'assunzione a tempo indeterminato di 190 unità per l'area dei funzionari, di cui 66 per la famiglia professionale funzionario tecnico e 124 per la famiglia professionale funzionario gestionale;
3. Selezione pubblica per l'assunzione a tempo indeterminato di complessive 27 unità, di cui 5 da inquadrare nell'Area degli Assistenti e 22 nell'Area dei Funzionari, da assegnare agli Uffici dell'Agenzia con sede in Valle d'Aosta;
4. Selezione pubblica per l'assunzione di 30 funzionari per attività tributaria destinati agli uffici in provincia di Bolzano.

#### Passaggi d'area:

- 1.740 unità dall'area Assistenti all'area Funzionari
- 200 unità dall'area Operatori all'area Funzionari

**Concorsi da bandire**

- concorso per il reclutamento di 250 funzionari tecnici, per servizi catastali, cartografici, estimativi e osservatorio mercato immobiliare;
- concorso per il reclutamento di n. 250 funzionari, famiglia professionale giuridico-tributaria per adempimento collaborativo e fiscalità internazionale;
- concorsi per il reclutamento di complessivi 3.954 funzionari, famiglia professionale giuridico-tributaria, per attività tributaria;
- concorso per il reclutamento di 20 dirigenti di seconda fascia da destinare prioritariamente agli uffici di supporto alle attività istituzionali (cd. attività *no-core*);
- XI Corso-concorso SNA per dirigenti di seconda fascia con 10 posti per l'Agazia;
- I Corso-concorso per il MEF e le Agenzie fiscali, da avviare ai sensi dell'art. 1-ter del D.L. 75/2023, per il reclutamento di 32 dirigenti con professionalità tecnica in materia fiscale, tributaria e catastale;
- Concorso per n.4 posti di dirigente di prima fascia ai sensi dell'art.28-bis del D.Lgs.n.165/2001;
- concorso per il reclutamento di 1.000 funzionari, famiglia professionale giuridico-tributaria, per attività tributaria.

**Mobilità in atto**

Procedura di mobilità per n. 94 unità, di cui n. 56 per l'Area Assistenti e n. 38 per l'Area Funzionari, ampliati, rispettivamente a 200 assistenti e 80 funzionari.

**Mobilità da bandire**

- nel 2025 sarà bandita una procedura di mobilità per n. 240 unità, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari;
- nel 2026 sarà bandita una procedura di mobilità per n. 240 unità, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari.

Tab. 1 - Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024 provvedimento n..... del .....

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	87.204,47	45	3.924.201,15
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	68.215,58	541	36.904.628,78
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	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)	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità (1)	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	32.544	1.249.773.563,52
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	9.778	309.191.311,36
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	185	5.559.521,95
	<b>TOTALE</b>								<b>43.093</b>	<b>1.605.353.226,76</b>

## NOTE

(1) se prevista da normativa speciale

(2) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata (oneri riflessi 38,38% = Pensione 24,2% + Buonuscita 5,68% + IRAP 8,5%) 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 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 <https://www.aranagenzia.it/comunicati/12999-ccnl-comparto-funzioni-centrali-9-maggio-2022-orientamenti-applicativi.html>

Funzionario referente n. telefono E-mail PEC:	<i>Riduzione turn over 2025 DLB 2025 (25% budget da cessazioni 2024)</i>		
	<b>Dotazione organica</b>	<b>Taglio</b>	<b>Nuovo Limite SPM</b>
	<b>1.605.353.226,76</b>	<b>11.913.043,91</b>	<b>= 1.593.440.182,85</b>

Tab. 1-bis - Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024 a seguito di riduzione dotazione organica in applicazione Legge 207 del 2024 articolo 1 comma 833 (LB 2025)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
		PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	87.204,47	45
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	68.215,58	541	36.904.628,78
PROFESSIONISTE MEDICINE		Stipendio CCNL 2019-2021 (12 mensilità)	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	MEDICO II LIV.-tempo pie	45.488,77	1.751,04	454,92	3.974,56	51.669,29	19.830,67	71.499,96		0,00
	MEDICO I LIV.-tempo pien	36.293,08	1.397,04	362,88	3.171,08	41.224,08	15.821,80	57.045,88		0,00
	MEDICO II LIV.- tempo de	34.063,56	1.311,12	340,68	2.976,28	38.691,64	14.849,85	53.541,49		0,00
	MEDICO I LIV.-tempo defit	25.983,16	1.000,68	259,8	2.270,30	29.513,94	11.327,45	40.841,39		0,00
	PROFESSIONISTI II LIV.	45.861,10	1.765,80	458,64	4.007,13	52.092,67	19.993,17	72.085,84		0,00
	PROFESSIONISTI I LIV.	39.285,94	1.512,60	392,88	3.432,62	44.624,04	17.126,71	61.750,75		0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	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)	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	32544	1.249.773.563,52
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	9401	297.270.149,12
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	185	5.559.521,95
<b>TOTALE</b>									<b>42716</b>	<b>1.593.432.064,52</b>

NOTE

(1) se prevista da normativa speciale

(2) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata (oneri riflessi 38,38% = Pensione 24,2% + Buonuscita 5,68% + IRAP 8,5%) 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 <https://www.aranagenzia.it/comunicati/12999-ccnl-comparto-funzioni-centrali-9-maggio-2022-orientamenti-applicativi.html>

Funzionario referente n. telefono E-mail PEC:	<b>Riduzione turn over 2025 DLB 2025 (25% budget da cessazioni 2024)</b>		
	<b>Dotazione organica</b>	<b>Taglio</b>	<b>Nuovo Limite SPM</b>
	<b>1.605.353.226,76</b>	<b>11.913.043,91</b>	<b>=</b> <b>1.593.440.182,85</b>

Tab. 1-ter - Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024 a seguito di riduzione dotazione organica in applicazione Legge 207 del 2024 articolo 1 comma 833 (LB 2025)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	PRIMA		60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	87.204,47	45	3.924.201,15
	SECONDA		47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	68.215,58	541	36.904.628,78
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	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)	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00	
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	33332	1.280.034.796,56	
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	8444	267.008.737,28	
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	185	5.559.521,95	
								<b>TOTALE</b>	<b>42547</b>	<b>1.593.431.885,72</b>	

NOTE

(1) se prevista da normativa speciale

(2) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata (oneri riflessi 38,38% = Pensione 24,2% + Buonuscita 5,68% + IRAP 8,5%) 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 <https://www.aranagenzia.it/comunicati/12999-ccnl-comparto-funzioni-centrali-9-maggio-2022-orientamenti-applicativi.html>

Tab. 2.1 - Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2024

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi (3)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale unità art. 19 comma 5-bis	Totale unità art. 19 comma 6	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99			63.018,12	24.186,35	87.204,47	27	1	5
SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21			49.295,84	18.919,74	68.215,58	351	2	18	25.307.980,18
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione e 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	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)		TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	EP (4)	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0				0,00
	Funzionari	25.363,13	253,68	Altra voce retributiva fondamentale (5)	Indicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi (3)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)		TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	Assistenti	20.884,37	208,80			22.850,93	8.770,19	31.621,12	7.841	1		247.972.823,04
	Operatori	19.847,64	198,48			21.716,63	8.334,84	30.051,47	211			6.340.860,17
								<b>TOTALE</b>	<b>34.908</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>1.299.361.326,72</b>
NOTE												
(1) comprese unità in regime di part-time												
(2) o analogo istituto con oneri a carico dell'Amministrazione												
(3) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata e conseguentemente adeguare gli importi												
(4) inserire il valore medio pro-capite della retribuzione annua lorda (da 50.000 a 70.000 euro al netto dell'IVC 22-24) compilando il campo della retribuzione di posizione variabile e di risultato e aggiungere gli oneri riflessi a carico amministrazione												

Tab. 2.2 - Spesa comandati out al 31/12/2024 (1)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2024
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	<b>87.204,47</b>	<b>1</b>	87.204,47
	SECOND	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	<b>68.215,58</b>	<b>15</b>	1.023.233,70
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	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	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2024
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	<b>0</b>		-
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale e 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2024
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	<b>38.402,58</b>	<b>150</b>	5.760.387,00
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	<b>31.621,12</b>	<b>32</b>	1.011.875,84
Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	<b>30.051,47</b>	<b>2</b>	60.102,94	
								<b>TOTALE</b>	<b>200</b>	<b>7.942.803,95</b>

(1) o analogo istituto non retribuito dall'amministrazione di appartenenza, come aspettativa, personale fuori ruolo etc.

Tab. 3.0 - Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023 (1)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	87.204,47	2	174.408,94
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	68.215,58	8	545.724,64
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	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	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	560	21.505.444,80
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	615	19.446.988,80
Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	1	30.051,47	
						<i>di cui</i>	<b>TOTALE Dir. I Fascia</b>	2	174.408,94	
						<i>di cui</i>	<b>TOTALE Dir. II fascia+Aree</b>	1.184	41.528.209,71	
							<b>TOTALE complessivo</b>	<b>1.186</b>	<b>41.702.618,65</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.

Tab. 3.1 - 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 LB	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	87.204,47	1	87.204,47
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	68.215,58	5	341.077,90
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	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	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	697	26.766.598,26
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	646	20.427.243,52
Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	1	30.051,47	
						<i>di cui</i>	<b>TOTALE Dir. I Fascia</b>		1	87.204,47
						<i>di cui</i>	<b>TOTALE Dir. II fascia+Aree</b>		1.349	47.564.971,15
							<b>TOTALE complessivo</b>		<b>1.350</b>	<b>47.652.175,62</b>

<b>APPLICAZIONE COMMA 823 ART. 1 L. 207/2024</b>	<b>TOTALI</b>
<b>A) Dir. I fascia - Riduzione TO dal 100% al 75% DLB 2025</b>	<b>65.403,35</b>
<b>B) Dir. II fascia+Aree - Riduzione TO dal 100% al 75% DLB 2025</b>	<b>35.673.728,36</b>
<b>APPLICAZIONE COMMA 832 ART. 1 L. 207/2024</b>	<b>Inserire l'importo delle facoltà assunzionali eventualmente destinate all'incremento del fondo trattamento accessorio</b>
<b>C) Dir I fascia</b>	
<b>D) Dir II fascia + Aree</b>	
<b>BUDGET 2025 con riduzioni commi 823 e 832 art. 1 L. 207/2024</b>	<b>TOTALI</b>
<b>(A)-(C) Budget 2025 TOTALE Dir. I fascia</b>	<b>65.403,35</b>
<b>(B)-(D) Budget 2025 TOTALE Dir II fascia + Aree</b>	<b>35.673.728,36</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.

**Tab. 3.2 - Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025 (1)**

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzion e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	<b>87.204,47</b>	<b>1</b>	87.204,47
	SECOND	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	<b>68.215,58</b>	<b>7</b>	477.509,06
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzion e di risultato	Retribuzion e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	<b>0</b>		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale e 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	<b>38.402,58</b>	<b>322</b>	12.365.630,76
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	<b>31.621,12</b>	<b>390</b>	12.332.236,80
Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	<b>30.051,47</b>	<b>9</b>	270.463,23	
						<i>di cui</i>	(A) TOTALE Dir. I Fascia		1	87.204,47
						<i>di cui</i>	(B) TOTALE Dir. II fascia+Are		728	25.445.839,85
							<b>TOTALE complessivo</b>		<b>729</b>	<b>25.533.044,32</b>

<b>APPLICAZIONE COMMA 832 ART. 1 L. 207/2024</b>	<b>Inserire l'importo delle facoltà assunzionali eventualmente destinate all'incremento del fondo trattamento accessorio</b>
<b>C) Dir I fascia</b>	
<b>D) Dir II fascia + Aree</b>	
<b>BUDGET 2026 con riduzione comma 832</b>	<b>TOTALI</b>
<b>(A)-(C) Budget 2026 TOTALE Dir. I fascia</b>	<b>87.204,47</b>
<b>(B)-(D) Budget 2026 TOTALE Dir II fascia</b>	<b>25.445.839,85</b>

**NOTE**

(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente ). Il Dl 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 cessazione 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

Tab. 3.3 - Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026 (1)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	87.204,47	1	87.204,47
	SECOND	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	68.215,58	5	341.077,90
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione e di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale e 12 mensilità	Tredicesima (tabellare + IVC+ altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	297	11.405.566,26
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	309	9.770.926,08
Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	6	180.308,82	
						<i>di cui</i>	(A) TOTALE Dir. I Fascia	1	87.204,47	
						<i>di cui</i>	(B) TOTALE Dir. II fascia+Are	617	21.697.879,06	
							<b>TOTALE complessivo</b>	<b>618</b>	<b>21.785.083,53</b>	

APPLICAZIONE COMMA 832 ART. 1 L. 207/2024	Inserire l'importo delle facoltà assunzionali eventualmente destinate all'incremento del fondo trattamento accessorio
C) Dir I fascia	
D) Dir II fascia + Aree	
<b>BUDGET 2027 con riduzione comma 832</b>	<b>TOTALI</b>
(A)-(C) Budget 2027 TOTALE Dir. I fascia	<b>87.204,47</b>
(B)-(D) Budget 2027 TOTALE Dir II fascia + Aree	<b>21.697.879,06</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 dalla cessazione 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

Tab. 4 - Vacanze di Organico 2025

QUALIFICHE	POSTI IN DOTAZIONE ORGANICA ex comma 833, art. 1, l. 207/2024 (1)	PRESENTI DIRUOLO AL 31.12.2024	COMANDATI OUT AL 31.12.2024	TOTALE POSTI VACANTI	Assunzioni di Categorie Protette	ASSUNZIONI DA EFFETTUARE NEL 2025 AUTORIZZATE CON DPCM PRECEDENTI		ASSUNZIONI DA EFFETTUARE NEL 2025 AUTORIZZATE DA LEGGI SPECIALI		VACANZE DI ORGANICO PER IL 2025	ASSUNZIONI SU BUDGET 2024 - CESSAZIONI 2023 DA AUTORIZZARE CON DPCM		ASSUNZIONI SU BUDGET 2025 - CESSAZIONI 2024 DA AUTORIZZARE CON DPCM		Progressioni tra le aree straordinarie ex CCNL	Progressioni tra le aree sul "MONTE SALARI 2018"	CONTROLLI ASSUNZIONI IN ESUBERO RISPETTO ALLA D.O.	Totale unità art. 19 comma 5-bis	Totale unità art. 19 comma 6	Personale Comandato IN	CONTROLLI INCARICHI E COMANDATI IN
						Assunzioni da DPCM precedenti	Progressioni tra le aree da DPCM precedenti	Assunzioni previste da legge speciale	Progressioni tra le aree previste da legge speciale		Assunzioni da Turnover Budget 2024 Cessazioni 2023	Progressioni tra le aree Budget 2024 Cessazioni 2023	Assunzioni da Turnover Budget 2025 Cessazioni 2024	Progressioni tra le aree Budget 2025 Cessazioni 2024							
DIRIGENTI I FASCIA	45	27	1	17						17	2						15	1	5		9
DIRIGENTI II FASCIA	541	351	15	175		42		25		108							108	2	18		88
ELEVATE PROFESS.	0	0	0	0						0							0			0	0
FUNZIONARI	33332	26.478	150	6.704		167	652	3714		2.171	1.015		55		1.088	13			1	12	
ASSISTENTI	8444	7.841	32	571	50	90		27		404			200		200	4			1	3	
OPERATORI	185	211	2	-28						-28						-28			0	-28	
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>42547</b>	<b>34908</b>	<b>200</b>	<b>7.439</b>	<b>50</b>	<b>299</b>	<b>652</b>	<b>3766</b>	<b>0</b>	<b>2.672</b>	<b>1017</b>	<b>0</b>	<b>255</b>	<b>0</b>	<b>1288</b>	<b>112</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>84</b>	

(1) Nel caso in cui l'Amministrazione non rientri nel campo di applicazione del comma 823 della Legge 204/2024 (riduzione del turn over da 100% a 75%) riportare la dotazione organica indicata in Tabella 1.

\* Per la compilazione di questa tabella riassuntiva, si forniscono alcuni criteri da seguire attentamente. Per il calcolo delle vacanze in organico devono essere considerate esclusivamente le cessazioni effettivamente maturate e consolidate entro il 31 dicembre dell'anno precedente rispetto al periodo di programmazione. Per il Piano Triennale di Fabbisogno del Personale (PTFP) 2025-2027, si farà riferimento alle cessazioni registrate al 31 dicembre 2024, come indicato nello schema tipo allegato al D.M. n. 132 del 30 giugno 2022.

Le previsioni di cessazioni future, che avvengono dopo il primo anno di riferimento o in quelli successivi, non possono essere incluse nel calcolo della dotazione organica attuale.

Tuttavia, su espressa richiesta assunzionale da parte dell'amministrazione, tali cessazioni potranno essere utilizzate per l'autorizzare solo a bandire di procedure concorsuali (Tab. 4.5).

I posti derivanti da procedure di progressione tra le aree devono essere considerati vacanti solo dopo il completamento della procedura. Ad esempio, una cessazione interna avvenuta nel corso del 2024 andrà conteggiata solo a partire dal 2025.

\* Occorre inserire il numero complessivo di unità, mentre le modalità assunzionali saranno specificate nelle tabelle successive.

Funzionario referente	AMMINISTRAZIONE	Budget anno 2024 Dir. I fascia	Budget anno 2024 Dir. II fascia+Aree
n. telefono		174.408,94	41.528.209,71
E-mail PEC:			

Tab. 4.0

Assunzioni e Progressioni tra le aree da autorizzare con DPCM su budget 2024-cessazioni 2023														
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2024 - CESSAZIONI 2023 Valore Indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità su budget 2024	Valore finanziario Unità da assumere su budget 2024	Trattamento in servizio (10)	
				Corso-concorso SNA (5)	Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 30 % (3)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 15 % (3)	Incarichi dirigenziali a valere sul turnover (4)	Mobilità da altre PPAA				
	PRIMA	87.204,47	2		2						2	174.408,94		
	SECONDA	68.215,58	0								0	-		
TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)														
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2024 - CESSAZIONI 2023 Valore Indicato nella Tab. 4	Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Stabilizzazioni (6)	Mobilità da altre PPAA	Riammissioni in servizio	Prog. tra le aree "in deroga" previste da CCNL a valere sul turnover (7)	Prog. tra le aree (art. 52 d. lgs. 165/2001)	Unità da assumere annualità su budget 2024	Valore finanziario Unità da assumere su budget 2024	Prog. tra le aree "in deroga" previste da CCNL a valere sul Monte Salari 2018 (9)	Trattamento in servizio (10)
Area EP		0	0								0	-		
Area EP - Progressioni tra le aree			0								0	-	0	
Area Funzionari		38.402,58	1.015	1000				15			1015	38.978.618,70		
Area Funzionari - Progressioni tra aree		6.781,46	0								0	-		
Area Assistenti		31.621,12	0								0	-		
Area Assistenti - Progressioni tra aree		1.569,65	0								0	-		
Area Operatori		30.051,47	0								0	-		
		<b>TOTALE</b>	<b>1017</b>								<b>1017</b>	<b>39.153.027,64</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(1) da pubblicare su INPA. Per quanto riguarda la copertura dei posti dirigenziali di livello generale si segnala l'obbligo tramite procedura concorsuale per il 50% dei posti resisi vacanti annualmente a causa delle cessazioni per collocamento in quiescenza dei soggetti nel ruolo di prima fascia, come previsto dall'art. 28-bis del D.lgs. 165/2001.

(2) indicare la data di approvazione della graduatoria e la data di pubblicazione del bando (v. art. 35 co 5 ter del D.lgs. 165/2001)

(3) indicare il calcolo della % da rispettare

(4) Per gli incarichi dirigenziali indicare il riferimento normativo degli incarichi che gravano solo sulle fasce assunzionali. Per le diverse procedure di stabilizzazione indicare il riferimento normativo

(5) indicare il numero del corso concorso SNA

(6) indicare il riferimento normativo

(7) Indicare, nella riga in corrispondenza con il differenziale retributivo, le unità che gravano sul turnover. NB. le PV sono subordinate all'individuazione delle famiglie professionali - In fase di prima applicazione, non è possibile far coesistere entrambe le procedure: la procedura transitoria prevista dall'art. 18 del CCNL e la procedura a regime ex art. 17 del CCNL, che richiama l'art. 52, comma 1-bis, del D.Lgs. 165/2001. Questo orientamento è confermato dal Parere ARAN 80.

(8) Ai sensi dell'art. 3-ter del decreto-legge 44 del 2024, il finanziamento dei contratti di apprendistato avviene attraverso l'utilizzo le fasce assunzionali, l'assunzione dell'unità di personale mediante questa tipologia contrattuale deve essere oggetto di autorizzazione ai sensi dell'articolo 35 co. 4 D.lgs 165/2001 sin dal momento della sottoscrizione del contratto di apprendistato. Il budget autorizzato per i contratti di apprendistato, qualora al termine del triennio non vengano convertiti in contratti a tempo indeterminato, potrà essere oggetto di specifica rimodulazione. Tali assunzioni sono conteggiate ai fini del rispetto del principio dell'adeguato accesso dall'esterno nel caso di progressioni verticali.

(9) Indicare, a titolo ricognitivo, le unità che si prevede di inquadrare ex art. 18 CCNL 2019-2021 sullo 0,55% del Monte Salari 2018

(10) Indicare il numero di unità di personale da trattenere in servizio ai sensi dell'articolo 1, comma 165, della legge 30 dicembre 2024, n. 207.

Funzionario referente	AMMINISTRAZIONE	Budget anno 2025 Dir. I fascia	Budget anno 2025 Dir. II fascia+Aree
n. telefono		65.403,35	35.673.728,36
E-mail PEC:			

Tab.4.1

Assunzioni e Progressioni tra le aree da autorizzare con DPCM su budget 2025-cessazioni 2024													
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2025 - CESSAZIONI 2024 Valore Indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2025	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2025	Trattenimento in servizio (10)
				Corso-concorso SNA (5)	Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 30 % (3)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 15 % (3)	Incarichi dirigenziali a valere sul turnover (4)	Mobilità da altre PPAA			
	PRIMA	87.204,47	0								0	-	
	SECONDA	68.215,58	0								0	-	
TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)													
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2025 - CESSAZIONI 2024 Valore Indicato nella Tab. 4	Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Stabilizzazioni (6)	Mobilità da altre PPAA	Riammissioni in servizio	Prog. tra le aree "in deroga" previste da CCNL a valere sul turnover (7)	Prog. tra le aree (art. 52 d. lgs. 165/2001)	Unità da assumere annualità 2025	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2025	Prog. tra le aree "in deroga" previste da CCNL a valere sul Monte Salari 2018 (9)	Trattenimento in servizio (10)
Area EP	0	0								0	-		
Area EP - Progressioni tra le aree		0								0	-	0	
Area Funzionari	38.402,58	55				40	15			55	2.112.141,90		
Area Funzionari - Progressioni tra aree	6.781,46	0								0	-	1.088	
Area Assistenti	31.621,12	200					200			200	6.324.224,00		
Area Assistenti - Progressioni tra aree	1.569,65	0								0	-	200	
Area Operatori	30.051,47	0								0	-		
<b>TOTALE</b>		<b>255</b>								<b>255</b>	<b>8.436.365,90</b>	<b>1288</b>	<b>0</b>

(1) da pubblicare su INPA. Per quanto riguarda la copertura dei posti dirigenziali di livello generale si segnala Tobbligio tramite procedura concorsuale per il 50% dei posti resisi vacanti annualmente a causa delle cessazioni per collocamento in quiescenza dei soggetti nel ruolo di prima fascia, come previsto dall'art. 28-bis del D.lgs. 165/2001.

(2) indicare la data di approvazione della graduatoria e la data di pubblicazione del bando (v. art. 35 co 5 ter del D.lgs. 165/2001)

(3) indicare il calcolo della % da rispettare

(4) Per gli incarichi dirigenziali indicare il riferimento normativo degli incarichi che gravano solo sulle facoltà assunzionali. Per le diverse procedure di stabilizzazione indicare il riferimento normativo

(5) indicare il numero del corso concorso SNA

(6) indicare il riferimento normativo

(7) Indicare, nella riga in corrispondenza con il differenziale retributivo, le unità che gravano sul turnover. NB. le PV sono subordinate all'individuazione delle famiglie professionali - In fase di prima applicazione, non è possibile far coesistere entrambe le procedure: la procedura transitoria prevista dall'art. 18 del CCNL e la procedura a regime ex art. 17 del CCNL, che richiama l'art. 52, comma 1-bis, del D.Lgs. 165/2001. Questo orientamento è confermato dal Parere ARAN 80.

(8) Ai sensi dell'art. 3-ter del decreto-legge 44 del 2024, il finanziamento dei contratti di apprendistato avviene attraverso l'utilizzo le facoltà assunzionali, l'assunzione dell'unità di personale mediante questa tipologia contrattuale deve essere oggetto di autorizzazione ai sensi dell'articolo 35 co. 4 Dlgs 165/2001 sin dal momento dalla sottoscrizione del contratto di apprendistato. Il budget autorizzato per i contratti di apprendistato, qualora al termine del triennio non vengano convertiti in contratti a tempo indeterminato, potrà essere oggetto di specifica rimodulazione. Tali assunzioni sono conteggiate ai fini del rispetto del principio dell'adeguato accesso dall'esterno nel caso di progressioni verticali.

(9) Indicare, a titolo ricognitivo, le unità che si prevede di inquadrare ex art. 18 CCNL 2019-2021 sullo 0,55% del Monte Salari 2018

(10) Indicare il numero di unità di personale da trattenere in servizio ai sensi dell'articolo 1, comma 165, della legge 30 dicembre 2024, n. 207.

Funzionario referente	AMMINISTRAZIONE				Budget anno 2024 Dir I fascia (2)	Budget anno 2024 Dir II fascia+Arece (2)	Budget anno 2025 Dir I fascia (2)	Budget anno 2025 Dir II fascia+Arece (2)
n. telefono					174.408,94	41.528.209,71	65.403,35	35.673.728,36
E-mail PEC:								

Tab. 4.2 - Assunzioni programmate anno 2025 (1)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere ex lege - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere sul budget 2024-cessazioni 2023 - Valore Indicato nella Tab. 4 (3)	Unità da assumere sul budget 2025-cessazioni 2024 - Valore Indicato nella Tab. 4 (3)	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	Trattamento in servizio (10)		
								(4)	(5)	(2)	(3)	(2)	(3)			
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99	63.018,12	24.186,35	87.204,47	0	0	2	0	2	174.408,94			
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21	49.295,84	18.919,74	68.215,58	42	25	0	0	67	4.570.443,86			
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	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 da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere ex lege - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere sul budget 2024-cessazioni 2023 - Valore Indicato nella Tab. 4 (3)	Unità da assumere sul budget 2025-cessazioni 2024 - Valore Indicato nella Tab. 4 (3)	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	Progressioni tra le aree straordinarie previste dal CCNL su Monte Salari 2018 (6)	Trattamento in servizio
									(4)	(5)	(2)	(3)	(2)	(3)		
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0	0	0	0	0	0	0,00		
	EP (PV) (6)							0	0	0	0	0	0	0,00	0	
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 (12 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima (tabellare + IVC + altra voce retributiva fondamentale)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere ex lege - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)	Unità da assumere sul budget 2024-cessazioni 2023 - Valore Indicato nella Tab. 4 (3)	Unità da assumere sul budget 2025-cessazioni 2024 - Valore Indicato nella Tab. 4 (3)	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	Progressioni tra le aree straordinarie previste dal CCNL su Monte Salari 2018 (6)	Trattamento in servizio
									(4)	(5)	(2)	(3)	(2)	(3)		
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58	167	3714	1015	55	4951	190.131.173,58		
	Funzionari (PV)							6.781,46	652	0	0	0	652	4.421.511,92	1088	
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12	90	27	0	200	317	10.023.895,04		
	Assistenti (PV)							1.569,65	0	0	0	0	0	0,00	200	
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47	0	0	0	0	0	0,00		
<b>TOTALE</b>								<b>951</b>	<b>3766</b>	<b>1017</b>	<b>255</b>	<b>5989</b>	<b>209.321.433,34</b>		<b>0</b>	

	DI CUI TOTALE UNITA'	DI CUI TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
Assunzioni su BUDGET 2024 (cessazioni 2023) - Dir. I fascia	2	174.408,94
Assunzioni su BUDGET 2024 (cessazioni 2023) - Dir. II fascia + Arece	1015	38.978.618,70
Assunzioni su BUDGET 2025 (cessazioni 2024) - Dir. I fascia	0	0,00
Assunzioni su BUDGET 2025 (cessazioni 2024) - Dir. II fascia + Arece	255	8.436.365,90
Assunzioni su budget già autorizzato da d.P.C.M.	951	16.545.697,94
Assunzioni ex lege	3766	145.186.341,86

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2025 SU DPCM GIA' AUTORIZZATI

DPCM 22/7/2022	39 dirigenti II fascia, 130 funzionari
DPCM 14/05/24	3 dirigenti 652 funzionari passaggio d'area, 37 funzionari 90 assistenti

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2025 SU LEGGI IN DEROGA

art. 16-ter, comma 1, del d. l. 124/2019	25 dirigenti II fascia, 197 funzionari, 27 assistenti
art.1, comma 256, L. 197/2022	3517 funzionari

NOTE

- (1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione
- (2) Indicare il budget o cumulo di budgets di cui si chiede l'autorizzazione
- (3) Indicare le unità sul budget 2025 coerenti con la programmazione indicata in tabella "4.1 Bandire e assumere 2025".
- (4) Indicare le unità già autorizzate da d.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento, anche a seguito di rimodulazione.
- (5) Dettaglio assunzioni ex lege da indicare nella tabella in calce
- (6) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario

Funzionario referente	<i>AMMINISTRAZIONE</i>	Budget anno 2026 Dir I fascia (2)	Budget anno 2026 Dir II fascia+ Aree (2)
n. telefono		87.204,47	25.445.839,85
E-mail PEC:			

Tab. 4.3 - Assunzioni programmate anno 2026 (1)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali (con dettaglio in calce alla tabella) (4)	Unità da assumere ex lege - totali (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	Unità da assumere sul budget 2026-cessati 2025 (3)	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
			PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	87.204,47	2		
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	68.215,58				0	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione e di risultato	Retribuzione e totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% su retribuzione e di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali (con dettaglio in calce alla tabella) (4)	Unità da assumere ex lege - totali (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	Unità da assumere sul budget 2026-cessati 2025 (3)	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
		EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0			0	0,00
	EP (PV) (6)											0	0,00
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58			55	55	2.112.141,90
	Funzionari (PV)							6.781,46			0	0	0,00
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12			200	200	6.324.224,00
	Assistenti (PV)							1.569,65			0	0	0,00
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47			0	0	0,00
	<b>TOTALE</b>								2	0	255	257	8.610.774,84
												<b>DI CUI TOTALE UNITA'</b>	<b>DI CUI TOTALE ONERI ASSUNZIONALI</b>
												0	0,00
												255	8.436.365,90
												2	174.408,94
												0	0,00

**DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2026 SU DPCM GIA' AUTORIZZATI**

DPCM 14/5/2024 (2 Dirigenti I fascia)

dPCM ...

dPCM ...

dPCM ...

**DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2026 SU LEGGI IN DEROGA**

legge n. (indicare unità da assumere sull'autorizzazione legislativa di riferimento e specificare l'area di inquadramento)

legge n.

legge n.

legge n.

**NOTE**

(1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione

(2) Budget di riferimento.

(3) Indicare le unità sul budget di riferimento.

(4) Indicare le unità già autorizzata da d.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento, anche a seguito di rimodulazione.

(5) Dettaglio assunzioni ex lege da indicare nella tabella in calce

(6) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario

Funzionario referente	AMMINISTRAZIONE		Budget anno 2027 Dir I fascia (2)	Budget anno 2027 Dir II fascia+Aree (2)
n. telefono			87.204,47	21.697.879,06
E-mail PEC:				

**Tab. 4.4 - Assunzioni programmate anno 2027 (1)**

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento LB 2024	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali (con dettaglio in calce alla tabella)	Unità da assumere ex lege - totali (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	Unità da assumere sul budget 2027-cessati 2026 (3)	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	24.186,35	87.204,47				0	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	18.919,74	68.215,58				0	0,00

AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione e 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 da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali (con dettaglio in calce alla tabella) (4)	Unità da assumere ex lege - totali (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	Unità da assumere sul budget 2027-cessati 2026 (3)	TOTALE UNITA'	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0				0	0,00
	EP (PV) (6)											0	0,00
	Funzionari	25.363,13	253,68		1.134,73	27.751,54	10.651,04	38.402,58				0	0,00
	Funzionari (PV)							6.781,46				0	0,00
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	8.770,19	31.621,12				0	0,00
	Assistenti (PV)							1.569,65				0	0,00
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	8.334,84	30.051,47				0	0,00
	<b>TOTALE</b>								<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

	DI CUI TOTALE UNITA'	DI CUI TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
Assunzioni su BUDGET 2027 (cessazioni 2026) - Dir. I fascia	0	0,00
Assunzioni su BUDGET 2027 (cessazioni 2026) - Dir. II fascia + Aree	0	0,00
Assunzioni su budget già autorizzato da d.P.C.M.	0	0,00
Assunzioni ex lege	0	0,00

**DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2027 SU DPCM GIA' AUTORIZZATI**

dPCM ... (indicare unità da assumere sul dPCM di riferimento e specificare l'area di inquadramento)  
 dPCM ...  
 dPCM ...  
 dPCM ...

**DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2027 SU LEGGI IN DEROGA**

legge n. ... (indicare unità da assumere sull'autorizzazione legislativa di riferimento e specificare l'area di inquadramento)  
 legge n. ...  
 legge n. ...  
 legge n. ...

**NOTE**

- (1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione
- (2) Budget di riferimento.
- (3) Indicare le unità sul budget di riferimento.
- (4) Indicare le unità già autorizzata da d.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento, anche a seguito di rimodulazione.
- (5) Dettaglio assunzioni ex lege da indicare nella tabella in calce
- (6) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario

Tab. 5 Verifica tetto di spesa		
ANNO DELLA PROGRAMMAZIONE		
2025		
VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO AL 31.12.2024 - COMANDI IN - INCARICHI (1)	+	1.299.361.326,72
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2024 (2)	+	7.942.803,95
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2024 e 2025	+	47.589.393,54
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2025 SU BUDGET GIA' AUTORIZZATO DA D.P.C.M.	+	16.545.697,94
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2025	+	145.186.341,86
<b>TOTALE</b>		<b>1.516.625.564,01</b>
		≤
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2024		<b>1.593.431.885,72</b>
<b>nb. In caso di riduzione della dotazione organica in applicazione legge 207/2024 art. 1 comma 833 (LB 2025) inserire il nuovo valore della dotazione organica dalla Tab. 1-ter</b>		
<b>NOTE</b>		
(1) o analoghi istituti con oneri a carico dell'amministrazione (2) la spesa relativa al personale comandato presso altra amministrazione (out), così come quella del personale in aspettativa e fuori ruolo, pur non essendo sostenuta dall'ente di appartenenza, deve essere accantonata per il caso di rientro in servizio delle predette unità.		

Tab. 6

**RIEPILOGO ASSUNZIONI EFFETTUATE NEL 2024**

Area contrattuale CCNL e qualifiche	Tipologia di reclutamento	Fonte di finanziamento	Totale unità
Dirigenti I fascia			
	<b>TOTALE</b>		0
Dirigenti II fascia	Concorso	DPCM 20/08/2019 DPCM 22/07/2022 ART. 1, 345, L 244/2007	96
	<b>TOTALE</b>		96
<b>TOTALE PERSONALE DIRIGENZIALE</b>			96
Area contrattuale CCNL e qualifiche	Tipologia di reclutamento	Fonte di finanziamento	Totale unità
Elevate Professionalità			
	<b>TOTALE</b>		0
Funzionari	Concorso	art.1, comma 256, L 197/2022 DPCM 22/7/2022 DPCM 11/05/2023 DPCM 14/05/2024	6412
	Riammissioni in servizio	DPCM 11/05/2023	5
	<b>TOTALE</b>		6417
Assistenti	Concorso	DPCM 22/7/2022	399
	<b>TOTALE</b>		399
Operatori			
	<b>TOTALE</b>		0
<b>TOTALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE</b>			6816
<b>TOTALE COMPLESSIVO ASSUNZIONI</b>			<b>6912</b>

Note

1) Come tipologia di reclutamento indicare la modalità assunzionale (Concorso, scorrimento graduatorie, mobilità, etc.)

2) Come Fonte di Finanziamento indicare il DPCM o la norma sulla base del quale è avvenuta l'assunzione.

### 3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE

La definizione del piano di formazione dell’Agenzia parte dalla consapevolezza che la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale sono al centro della strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)<sup>95</sup>.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), a livello organizzativo, costituisce il documento di programmazione nel quale è declinato, in termini di strategie, risorse, misure, obiettivi e risultati, il rafforzamento delle politiche di formazione<sup>96</sup>.

#### 1. Le linee strategiche della formazione

##### 1.a Dimensioni, prospettive e priorità

I progressi raggiunti finora dall’offerta formativa dell’Agenzia e il grado di maturità che ne conseguono consentono, in prospettiva, di guardare in ottica integrata a tutti i sistemi di management delle risorse umane fin qui introdotti e sperimentati. L’approccio strategico alla formazione in Agenzia ha infatti come chiaro *focus* la centralità del sistema delle competenze, inteso come punto di raccordo coerente di conoscenze, capacità tecniche e comportamenti organizzativi che vengono richiesti a ciascuna risorsa della nostra organizzazione per garantire un’efficace copertura del ruolo.

La formazione, *intesa come processo*, necessita sempre più di essere pensata e progettata in stretta connessione con i contenuti descritti all’interno dell’impianto delle famiglie professionali, per supportare i percorsi di sviluppo con una strategia di respiro pluriennale. In particolare, l’Agenzia tiene conto dell’individuazione dei ruoli interessati alle iniziative formative (operatori/assistenti/funzionari/responsabili/dirigenti) e delle conoscenze, abilità e competenze da sviluppare, sia sul piano tecnico sia su quello trasversale (soft skills), in correlazione alle famiglie professionali di riferimento. In questo modo, si individuano i percorsi di sviluppo coerenti con la logica definita a livello di CCNI, da supportare attraverso un piano di formazione che adotti una vista pluriennale, in coerenza con la recente Direttiva in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano adottata dal Ministro per la pubblica amministrazione, secondo la quale *“la formazione deve essere progettata ed erogata in modo sistemico, con un orizzonte temporale che travalichi il breve termine”* (d’ora in avanti Direttiva)<sup>97</sup>.

In tal modo è possibile definire puntualmente:

- il processo di rilevazione ed analisi dei fabbisogni,
- l’offerta formativa,

<sup>95</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, Roma, 23 marzo 2023, p. 2.

<sup>96</sup> PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, DECRETO 30 giugno 2022, n. 132, Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione.

<sup>97</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, Roma, 14 gennaio 2025, p. 6.

- i sistemi di erogazione e quelli di verifica dell'efficacia,
- la verifica delle competenze e conoscenze acquisite.

Nella definizione degli obiettivi strategici di sviluppo delle conoscenze e competenze del personale è inoltre necessario considerare la dimensione “valoriale” della formazione, il suo fondamentale apporto nella creazione di valore pubblico, innanzi tutto, per le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, ma anche per le amministrazioni stesse e per i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Con valore pubblico ci si riferisce ai benefici e ai miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche, incentivando la produttività e l'efficienza organizzativa, apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, in termini di equità sociale, sostenibilità ambientale e sviluppo economico. In questo senso, per esempio, la partecipazione a iniziative formative in materia di etica, anticorruzione e trasparenza rafforza la capacità del personale di adottare scelte corrette e coerenti con il codice di condotta e di promuovere l'equità nella fornitura dei servizi.

Nella prospettiva della “creazione del valore”, la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente fare riferimento a quattro diverse dimensioni:<sup>98</sup>:

- la dimensione organizzativa, che attiene alle esigenze formative che derivano dalle scelte strategiche dell'amministrazione;
- i fabbisogni professionali, che si riferiscono alle esigenze di formazione che derivano dalla valutazione dei ruoli organizzativi e sono finalizzate a colmare il *gap* esistente tra i compiti e le performance attuali e quelle desiderate;
- i fabbisogni individuali, che identificano le esigenze di formazione del singolo dipendente in funzione del ruolo ricoperto e del suo potenziale piano di sviluppo professionale;
- il riequilibrio demografico, che attiene alle esigenze di formazione che caratterizzano determinate categorie di lavoratori (ad esempio neoassunti e dipendenti con esperienza, dirigenti e personale dipendente).

Nella prospettiva individuale, la formazione non solo deve accrescere le conoscenze e le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati e al conseguimento di opportunità di crescita, di mobilità e di carriera, ma deve anche sviluppare una piena consapevolezza del ruolo svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione. La crescita della coscienza del ruolo è quella che richiede maggiore attenzione nella definizione dei futuri programmi di formazione, affinché ogni singolo dipendente comprenda pienamente il significato delle attività da svolgere, la relazione fra queste e quelle svolte dalle altre persone con le quali deve interagire e, quindi, sappia dare valore al contributo che il suo lavoro fornisce al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso.

In questo senso la formazione, nella sua dimensione di catalizzatore di valore pubblico, non può concentrarsi esclusivamente sulla crescita delle competenze tecniche ma contribuisce alla condivisione di una visione organizzativa e di una prospettiva relazionale, attraverso iniziative che

---

<sup>98</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, cit., p. 6.

sostengono la crescita delle persone, la comprensione dell'innovazione e del cambiamento, in tutte le fasi della loro vita lavorativa, come suggerito dalla Direttiva.

In coerenza con la concezione della formazione come fondamentale strumento delle politiche generali del personale, che per loro natura sono pluriennali, attente alle evoluzioni strategiche ed organizzative, l'Agenzia sostiene la crescita del personale e lo sviluppo delle competenze in tutte le fasi del percorso professionale.

La definizione del piano annuale di formazione pertanto tiene conto, in particolare, dei piani di fabbisogno del personale, delle politiche di reclutamento in atto, delle ricadute che queste hanno in termini di nuove risorse su cui investire, per l'allineamento e potenziamento delle competenze previste dai vari profili professionali in entrata.

La politica del reclutamento deve essere necessariamente accompagnata da un'adeguata offerta formativa rivolta ai neoassunti, incentrata sia sul piano valoriale e comportamentale, quale imprinting iniziale, sia in ambito tecnico sui processi core e sui servizi fiscali, catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare.

Non si tratta solo di una "formazione per neoassunti", che potrebbe avere lo scopo, comunque importante, di favorire l'inserimento di nuovo personale sui processi operativi per i quali sono stati assunti; è piuttosto un investimento in progress che l'Agenzia realizza per affrontare al meglio, in prospettiva, la propria missione istituzionale. Non solo formazione finalizzata al corretto inserimento nei processi operativi, ma formazione sugli aspetti teorici (per le ultime assunzioni nella famiglia giuridico-tributaria) alla base del sistema fiscale, dallo Statuto del Contribuente, al reddito d'impresa, all'IVA, al contenzioso e alla riscossione.

L'Agenzia punta a consolidare le collaborazioni con i partner istituzionali, in particolare Formez PA, con cui è stato definito nel 2024 un rapporto convenzionale finalizzato alla formazione in materia tributaria dei neoassunti nella famiglia giuridico-tributaria.

Il progetto formativo, incentrato sulla conoscenza del sistema tributario, mediante l'analisi delle fonti normative e degli orientamenti della giurisprudenza tributaria, sarà inizialmente sviluppato su complessive 75 ore d'aula (comprensive dell'esame finale) e sarà erogato, a regime, a tutti i nuovi funzionari della famiglia giuridico-tributaria. Nel biennio 2025 – 2026, il progetto punta a fornire una formazione di base ai circa 6000 funzionari neoassunti.

Oltre all'intervento esterno sarà anche erogata ai neoassunti un'offerta ad hoc interna, ricavata mettendo in rete risorse interne di elevata professionalità, per una formazione, concretamente ancorata ai processi operativi, di circa 56 ore, sulle principali attività "core" della nostra organizzazione.

Per i neoassunti addetti alle attività relative al catasto, alla cartografia, ai servizi estimativi, all'Osservatorio del mercato immobiliare e ai servizi di pubblicità immobiliare sono realizzati percorsi formativi specifici, organizzati con formazione a cascata nei poli regionali, come nel caso del corso in materia di cartografia catastale per i neoassunti assistenti tecnici, o a livello regionale per il corso base sulla pubblicità immobiliare per i funzionari SPI, ovvero erogate centralmente dall'Ufficio Formazione, come nel caso del corso sul recupero delle deformazioni dei fogli di mappa

e la costruzione delle congruenze topologiche, per il personale che inizia ad occuparsi dell'incongruenza dei punti di mappa, e i corsi base sulle valutazioni Immobiliari – Manuale Operativo delle Stime Immobiliari (MOSI) e su metodologie e processi OMI.

Ai neoassunti addetti alle attività dell'area dei servizi catastali è riservato un corso in materia di cartografia catastale e sull'importanza della conoscenza tecnica e pratica delle diverse attività (lavorazione esiti, istanze, vulture, marcatura della titolarità) ai fini del miglioramento dell'affidabilità delle intestazioni e delle altre informazioni censuarie.

Sempre con Formez PA proseguirà il percorso formativo per i neoassunti sulle competenze organizzative, della durata di 45 ore, in videoconferenza, a cui nel 2024 hanno partecipato i funzionari neoassunti nella famiglia giuridico-tributaria e i funzionari neoassunti per le attività relative al catasto, alla cartografia, ai servizi estimativi, alla pubblicità immobiliare e all'Osservatorio del mercato immobiliare. L'iniziativa si articola in un modulo sul bilancio delle competenze e i criteri di autovalutazione, un percorso sulle competenze relazionali e uno sulle competenze realizzative.

### **1.b. Gli attori**

Il "processo formazione" si svolge attraverso due fasi fra loro convergenti:

- un costante contatto e colloquio con tutti gli *stakeholder interni*, cioè tutti coloro che interpretano gli input esterni, di natura normativa, contrattuale, tecnologica, li trasformano nelle linee evolutive dei processi dell'organizzazione, diretti e indiretti, e li traducono in modelli operativi. L'output tipico di questa attività è rappresentato dalle *linee guida per la rilevazione dei fabbisogni*, che costituisce, nel nostro modello, il sistema alimentante del piano annuale e del catalogo dell'offerta formativa;
- un sistema guidato di autorilevazione, dove capo e collaboratori costruiscono *insieme* i percorsi di apprendimento.

L'Ufficio Formazione della Direzione Centrale Risorse Umane, governa il "processo formazione", definisce e attua le iniziative formative centrali, indirizza e coordina le attività di formazione regionali e verifica l'efficacia della formazione erogata in Agenzia.

L'Ufficio, in particolare:

- definisce la strategia formativa nazionale con il supporto dei referenti della formazione delle strutture centrali, sulla base delle linee strategiche dell'Agenzia e delle esigenze formative espresse a livello centrale e regionale;
- elabora le linee guida annuali per la rilevazione dei fabbisogni formativi;
- cura i rapporti con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (di seguito SNA), con le Università, con i centri di studio e ricerca dei professionisti e delle associazioni di categoria e con ogni altro soggetto in grado di contribuire alla crescita professionale del personale;
- progetta e organizza, in collaborazione con le strutture centrali, le attività formative destinate al personale centrale, regionale e periferico;
- predisporre il Catalogo corsi nazionale.

Le strutture di formazione regionale, in sintonia con gli indirizzi e le strategie dell'Ufficio Formazione, definiscono e attuano le iniziative formative regionali.

### **1.c. Le risorse**

Dal 2025 l'offerta formativa in Agenzia abbandonerà definitivamente logiche "emergenziali" e riprenderà a strutturarsi secondo interventi in aula tradizionale, a cui si affiancheranno, in una logica blended, interventi di apprendimento da remoto, sincroni e asincroni (aule virtuali, e-learning e micro Learning), alcuni autoprodotti, altri acquisiti sul mercato, altri ancora provenienti dall'offerta formativa per la PA.

- *Adesione all'offerta formativa per la Pa*

La realizzazione degli obiettivi di sviluppo delle competenze funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e al perseguimento delle finalità richieste dal PNRR richiede l'individuazione di soluzioni formative innovative e di facile accesso, come quelle promosse dal Dipartimento della Funzione pubblica e dal sistema di enti pubblici preposti all'erogazione della formazione.

Per conseguire parte degli obiettivi formativi, l'Agenzia si avvale delle risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della Funzione pubblica attraverso la piattaforma "*Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni*", fruibili in apprendimento autonomo e volte primariamente a rafforzare le competenze di base. Per target specifici, è previsto il ricorso all'offerta formativa erogata dal sistema formativo pubblico (SNA e Formez PA).

- *L'offerta formativa interna*

L'offerta formativa interna all'Agenzia è costruita a partire dalle *Linee guida per l'analisi e la rilevazione dei fabbisogni formativi*, un documento interno che raccoglie le esigenze a valere sulle singole annualità. Sotto il profilo dell'offerta formativa complessiva, le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni hanno lo scopo di rappresentare le indicazioni, fornite in sede di prima ricognizione svolta presso le strutture centrali, circa le iniziative da erogare per lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze specifiche sui processi di *line* e di *staff*, iniziative che confluiscono successivamente in un Catalogo corsi nazionale.

La ricostituzione degli albi dei formatori, strutturati in macroaree, per mappare e valorizzare le risorse interne dedicate alla diffusione delle conoscenze specialistiche nei diversi ambiti dell'offerta formativa interna verrà consolidata dalla formazione sulle tecniche di gestione delle aule, attingendo al consolidato patrimonio di conoscenze interne in materia.

- *Le procedure informatiche a supporto del "processo formazione"*

Le fasi del "processo formazione" sono supportate da una procedura informatizzata e da una piattaforma LMS (Learning Management System):

- "Moodle" è la piattaforma LMS, pensata come un "ambiente di apprendimento" e di gestione di tutti i processi a supporto della formazione, dalla convocazione dei discenti fino alla consuntivazione delle presenze ai corsi;

- “Rilevazione delle Esigenze Formative” (R.E.F.) è l’applicazione a supporto della fase di rilevazione del fabbisogno formativo del personale. Offre a ciascun dipendente la possibilità di esprimere la propria preferenza alla partecipazione ai corsi presenti nel catalogo nazionale e al proprio responsabile di validare le richieste.

## 2. Il Catalogo formativo

La Direttiva ricorda che la disciplina del PIAO stabilisce che gli obiettivi formativi annuali e pluriennali devono essere *“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”*.

In coerenza con quanto previsto dalla Direttiva, la strategia di crescita e sviluppo del capitale umano dell’Agenzia nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa e, quindi, nella generazione di valore pubblico promossa dal PNRR, può essere declinata attorno alle seguenti aree di competenza<sup>99</sup>:

- le competenze di *leadership* e le *soft skill*, 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 e di quelle che caratterizzano i processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione attivati dal PNRR;
- le competenze relative ai valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne improntate all’inclusione, all’etica, all’integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

L’attivazione di processi di cambiamento nelle dimensioni amministrativa, digitale ed ecologica, che sono strettamente interconnesse, richiede che siano messe in campo le necessarie competenze di leadership e le cd. soft skills, e che siano applicati principi e valori che connotano il lavoro pubblico. Pertanto, lo sviluppo delle competenze del personale in relazione alle suddette aree di competenza è funzionale alla necessità che ciascun dipendente “accetti e faccia propri gli obiettivi, gli strumenti e le azioni di cambiamento e in modo da diventare a sua volta promotore di innovazione”<sup>100</sup>.

I contenuti dell’offerta formativa dell’Agenzia, in linea con le indicazioni fornite dalla Direttiva, possono essere distinti in quattro aree strategiche di intervento che al loro interno sono generalmente destinate allo sviluppo di competenze (o cultura) di base, ovvero di competenze specialistiche.

---

<sup>99</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, cit. p. 9.

<sup>100</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, cit. p. 11.

➤ *La formazione comportamentale*

Da anni l’Agenzia punta con convinzione sull’importanza della formazione comportamentale, una scelta strategica che trova oggi il riconoscimento in uno dei principali indirizzi della Direttiva, secondo il quale lo sviluppo di conoscenze, abilità e competenze tecniche deve affiancarsi ed essere sostenuto da un rafforzamento continuo e progressivo di una serie di principi e valori in grado di favorire quel cambiamento culturale e quella crescita personale che portino a una sostanziale modifica dei comportamenti nei contesti di lavoro e, di rimando, nella società. Rafforzati da questa indicazione, nel 2025 saranno riproposte e potenziate in Agenzia tutte le iniziative di formazione comportamentale per le quali è stato rilevato un elevato gradimento, in particolare nei seguenti ambiti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (in collaborazione con Formez PA);
- *Diversity inclusion*;
- Supporto ai Consiglieri di fiducia;
- Gestione dei conflitti;
- Gestione del rapporto con l’utenza;
- Competenze digitali;
- Supporto all’inserimento (per neoassunti);
- Lavoro agile;
- Scrittura amministrativa (per neoassunti).

La pianificazione e progettazione della formazione si alimenta anche dai flussi informativi strutturati provenienti dai sistemi di valutazione della performance individuale e collettiva attualmente in uso in Agenzia, per il personale non titolare di incarichi, per le posizioni organizzative, per la dirigenza. Ciascuno dei sistemi in uso attualmente individua gruppi di competenze, osservabili e graduabili, la cui valutazione è naturalmente connessa al ciclo di pianificazione della formazione. In questa cornice la formazione gioca un triplice ruolo:

- supporta lo sviluppo, a partire dai divari di competenze evidenziati dal valutatore;
- colma i deficit di conoscenze tecniche evidenziate;
- favorisce la consapevolezza dei valutati sulle dimensioni tipiche della valutazione.

In questo senso vanno quindi interpretate le iniziative progettate annualmente:

- per il potenziamento delle conoscenze tecniche;
- per il potenziamento delle soft skills, a livello trasversale rispetto ai ruoli;
- per la “messa a punto” delle competenze specialistiche connesse allo svolgimento dei compiti, sui ruoli di tipo tecnico;
- per il potenziamento delle competenze gestionali, utili al presidio dei ruoli.

➤ *La formazione tecnico-professionale*

Si tratta di formazione trasversale ai processi di lavoro, il cui obiettivo è quello di fornire al personale gli strumenti utili a sviluppare alcune aree di competenza ben definite, ritenute dall’Agenzia

essenziali per la corretta implementazione del nuovo modello operativo, nonché aggiornare costantemente il personale addetto ad attività spesso interessate da modifiche normative, giurisprudenziali o di prassi.

Le linee di intervento tipiche di questa area riguardano prevalentemente:

- Processi di supporto
- Supporto tecnico-amministrativo
- Politiche del personale
- Governo, gestione dei dati e piattaforme di analisi avanzata dei dati
- Gestione operativa dei servizi ICT
- Sicurezza ICT
- Servizi di videocomunicazione e collaborazione avanzata
- Formazione linguistica
- Sistemi di controllo interno
- Applicazione del GDPR (General Data Protection Regulation)
- Tutela legale, consulenza e trasparenza
- Strategia, governo e gestione
- Relazioni esterne e comunicazione interna

Nell'offerta formativa dell'area tecnico-professionale rientrano inoltre le iniziative correlate alle attività per le quali la legge o altre fonti normative hanno previsto specifici piani o obblighi formativi, tra i quali la Direttiva richiama la formazione in materia di:

- attività di informazione e di comunicazione (L. n. 150 del 2000, art. 4);
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- prevenzione della corruzione (L. n. 190 del 2012, art. 5);
- etica, trasparenza e integrità;
- contratti pubblici;
- lavoro agile;
- pianificazione strategica (art. 12 del d.P.C.M. n. 132 del 2022).

Con riferimento alla formazione in materia di etica, anticorruzione e trasparenza, l'Ufficio Formazione, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, ha previsto l'adozione di iniziative formative sia di carattere generale, rivolte a tutti i dipendenti, sia di carattere specifico in relazione ai diversi ruoli svolti dal personale, in linea con quanto previsto dall'ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione. La formazione, infatti, rappresenta una delle fondamentali misure generali di contrasto ai fenomeni corruttivi agendo trasversalmente sull'intera organizzazione. In questo ambito verranno riproposte ed ampliate le seguenti iniziative a carattere generale e specialistico:

- incontri con il personale volti a valorizzare il Codice di comportamento, con particolare rilevanza alle tematiche riguardanti gli accessi indebiti al patrimonio informativo dell'Agenzia (anagrafe tributaria), i conflitti d'interesse e le incompatibilità;
- corsi e-learning sul tema "Etica e Anticorruzione" (anche per i neoassunti), volti a promuovere una cultura organizzativa sempre più proiettata al rispetto delle regole e dei principi di

correttezza, onestà, imparzialità, trasparenza, legalità e lealtà. A tale iniziativa si affiancheranno forme di aggiornamento costante sul Codice di comportamento;

- corsi erogati dalla SNA sulla “Prevenzione della corruzione” nonché moduli integrativi aventi ad oggetto particolari tipologie di attività ad elevato rischio corruttivo (es. selezione e gestione del personale; controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; rotazione del personale; gestione dei conflitti di interesse nei contratti pubblici; gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; incarichi e nomine);
- corsi di alta formazione e master sui temi del controllo interno e dell’anticorruzione, svolti in collaborazione con università e destinati prevalentemente al personale addetto alle funzioni di audit;
- corsi specialistici sulla gestione del rischio, anche corruttivo, dedicati alle figure manageriali (referenti anticorruzione, dirigenti, titolari di incarichi di responsabilità e coordinamento).

➤ *La formazione tecnico-tributaria*

L’offerta formativa in ambito tributario si struttura a partire da un piano di sviluppo delle competenze e conoscenze orientato a tre tipologie di destinatari: neoassunti; funzionari con esperienza non del tutto consolidata; funzionari esperti.

Il catalogo formativo si alimenta con il contributo progettuale e realizzativo di risorse interne e grazie a partnership ormai consolidate con attori istituzionali come il Formez PA, la SNA e con altri organismi del mondo accademico e del panorama professionale.

In ottica di metodo, l’offerta formativa in ambito tributario segue due direttrici fondamentali:

- il consolidamento delle conoscenze di diritto tributario sostanziale (agevolazioni fiscali, IRES, IRPEF, IVA, imposta di registro e ipocatastali, operazioni straordinarie, residenza fiscale, transfer pricing, stabili organizzazioni, ecc.), processuale (contenzioso tributario, strumenti deflativi, ecc.) e di materie attigue (bilancio, reddito di impresa, antiriciclaggio, economia dei tributi, ecc.);
- la diffusione e il potenziamento delle competenze spendibili nell’ambito dei processi *core* e delle relative procedure operative e informatiche (dichiarazioni fiscali, liquidazione automatizzata delle imposte, controlli sostanziali, accertamento, sanzioni, ecc.).

Una particolare attenzione è dedicata al profilo dell’innovazione che si esplicita nella forma di:

- nuovi contenuti, vale a dire nella continua offerta di iniziative volte a tenere il passo con le trasformazioni e le riforme del sistema tributario nazionale ed internazionale;
- nuovi metodi, da affiancare a quelli tradizionali nella progettazione e nella realizzazione di nuove iniziative o nella riformulazione di quelle già esistenti;
- nuove modalità di apprendimento per offrire la soluzione di apprendimento più efficace per le esigenze interne dell’Agenzia.

Anche la formazione tributaria prevede l'impiego di strumenti diversificati di apprendimento (training room, e-learning, blended learning); la scelta concreta delle modalità e delle loro combinazioni privilegia l'efficacia rispetto agli obiettivi formativi definiti in fase progettuale.

Per quanto riguarda l'offerta formativa in materia di servizi estimativi e di Osservatorio del mercato immobiliare, sono previsti corsi rivolti ai responsabili delle attività e ai tecnici sulla procedura di stima assistita, sulle valutazioni immobiliari, sulle analisi e statistiche del mercato immobiliare e su metodologie e processi OMI.

E' particolarmente ampio il catalogo delle iniziative riguardanti i servizi catastali e cartografici, dai corsi sulle applicazioni informatiche (tra questi, le iniziative sul SIT, DocfaWEB, Pregeo WEB, MARS, Itaca, DoCTe, Istanza WEB, Voltura WEB), ai corsi sulle casistiche operative nella gestione delle istanze, sull'accesso documentale in ambito catastale, sull'aggiornamento delle intestazioni catastali, sui rilievi effettuati con metodologia GNSS, sull'aerofotogrammetria da drone per applicazioni catastali, sull'aggiornamento censuario del Catasto dei Terreni. È una iniziativa specifica della materia cartografica il corso sulla nuova piattaforma per le indagini territoriali realizzata sul SIT e supportata da algoritmi di intelligenza artificiale.

Riguardo ai servizi telematici, è previsto un corso finalizzato a diffondere le modalità di gestione degli utenti che, per l'accesso telematico ai servizi di consultazione delle banche dati, richiedono l'esenzione dal pagamento dei tributi, in base a quanto previsto dall'articolo 7, comma 2, del decreto legislativo 18 settembre 2024, n. 139.

Nell'ambito dei servizi di pubblicità immobiliare, le attività di formazione si articolano in un percorso formativo, con corsi di primo, secondo e terzo livello erogati in aula tradizionale e in modalità videoconferenza. Alle iniziative già svolte negli scorsi anni, si aggiungono dal 2025 due nuovi corsi concernenti gli impatti dei recenti interventi di riforma del sistema fiscale e del processo civile sui servizi di pubblicità immobiliare.

La formazione sugli strumenti di monitoraggio disponibili sulla piattaforma di Business Intelligence in uso presso le strutture dipendenti dalla Divisione Servizi interessa in modo trasversale tutte le attività catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare, servizi fiscali, servizi estimativi, con l'obiettivo di collegare i punti di controllo degli obiettivi istituzionali e del budget di produzione con le informazioni disponibili sulle applicazioni di area SCCPI (Cogiter), SF e SEOMI (Cruscotto Fornire Servizi) e approfondire l'utilizzo delle statistiche e delle analisi multidimensionali per il governo dei processi afferenti alla Divisione Servizi.

#### ➤ *La formazione manageriale*

Le competenze manageriali e di *leadership* dei dirigenti pubblici e le *soft skills* di dirigenti e dipendenti sono trasversali alle competenze abilitanti i processi di transizione delle amministrazioni

(digitale, ecologica e amministrativa), in quanto ne costituiscono il principale fattore di attivazione e guida<sup>101</sup>.

Le attività formative in ambito manageriale, progettate in un'ottica di investimento progressivo, sono orientate a potenziare specifici aspetti dell'area manageriale, diffondendo nei dirigenti e nelle figure di elevata responsabilità gli elementi essenziali di una moderna cultura organizzativa e la consapevolezza che le leve gestionali in materia di risorse umane sono uno strumento per il corretto governo delle attività di *mission* dell'Agenzia.

L'offerta formativa manageriale costituisce quindi, da un lato, un sistema di potenziamento delle competenze per il management e, dall'altro, una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione, la quale, secondo la Direttiva, deve adattarsi flessibilmente ai cambiamenti, piuttosto che seguire prassi e routine che da quei cambiamenti vengono sempre spiazzate<sup>102</sup>. Per soddisfare questa "capacità di relazionarsi con il futuro", sempre per citare la Direttiva, la formazione di Agenzia punta al rafforzamento dei ruoli manageriali in contesti operativi flessibili e ibridi, con interventi per supportare la dirigenza e le figure di coordinamento a comprendere il cambiamento in corso e tradurlo in prassi quotidiane.

Le linee di attività in ambito manageriale in questo senso proseguono e rafforzano l'investimento sulle direttrici individuate già nel corso del 2024:

- *Empowerment per Direttori provinciali*
- *Percorso formativo Leadership for change (in collaborazione con SNA)*
- *Formazione sui sistemi di misurazione e valutazione delle performance (SMVP)*
- *Formazione manageriale al lavoro agile*
- *Sensibilizzazione alla responsabilità gestionale*
- *Formazione di accoglienza per i vincitori dei concorsi a dirigenti*
- *Formazione manageriale di base erogata in modalità e-learning*
- *Offerta formativa manageriale a catalogo della SNA*

Nel 2025, in aggiunta alle altre iniziative di formazione sui SMVP, è previsto anche un intervento specificatamente destinato al ruolo del dirigente come responsabile della valutazione, ai sensi del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009.

### 3. Gli obiettivi

Nella definizione del piano formativo annuale, declinato secondo le strategie di sviluppo delle conoscenze e competenze del personale illustrate nei precedenti paragrafi, la struttura di governo a livello centrale o regionale è chiamata assicurare:

---

<sup>101</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, cit., pag.15.

<sup>102</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, cit., p. 12.

- la giusta ampiezza e profondità dei contenuti, calibrata per ruolo e per famiglia professionale;
- il raggiungimento di volumi soddisfacenti, nell'equilibrio fra costi e risultati attesi, anche ai fini del conseguimento dell'obiettivo di n. 40 ore di formazione pro-capite annue, stabilito dalla Direttiva a partire dal 2025.

Ognuno degli attori che concorrono all'implementazione delle politiche e dei programmi di formazione, al fine del conseguimento degli obiettivi previsti dal PNRR, ha un ruolo, attività assegnate e un profilo di responsabilità<sup>103</sup>.

In aggiunta agli specifici profili di responsabilità associati alla formazione cd. obbligatoria, una delle principali responsabilità del datore di lavoro pubblico e della dirigenza pubblica che ne esercita per legge le funzioni, specialmente quando preposta ad uffici dirigenziali con competenze generali in materia di gestione del personale, attiene al disegno e alla concreta ed efficace attuazione delle politiche di formazione del personale: è compito del dirigente gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale.

La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative<sup>104</sup>.

#### 4. I risultati

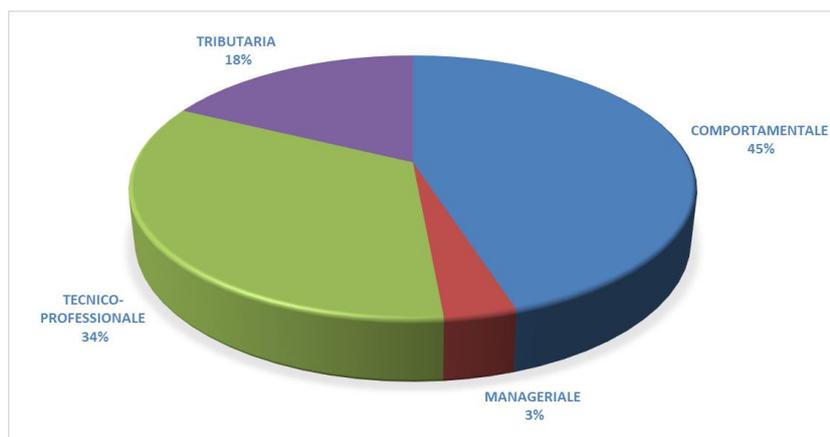
L'impegno dell'Agenzia nel progettare e realizzare iniziative formative efficaci e coerenti con le esigenze espresse dall'organizzazione nasce dalla consapevolezza che il rafforzamento delle competenze del proprio personale consente di migliorare la propria performance raggiungendo livelli di servizio che, per quantità e qualità, possano soddisfare le domande e i bisogni espressi dai cittadini. Sul versante interno, la crescita delle persone attraverso la formazione e, più in generale, il miglioramento del benessere ha un effetto positivo sulla motivazione, sul senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa.

Nel 2024 le ore di formazione erogate sono state oltre 784.000, quasi il triplo delle ore di formazione consuntivate al termine del piano formativo dell'anno precedente.

---

<sup>103</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, cit., p. 19.

<sup>104</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale*, Roma, 28 novembre 2023, p. 7.



*Figura 1 Ore di formazione anno 2024 distinte per area strategica*

Il raggiungimento, da parte dell'amministrazione, degli obiettivi delle politiche formative è un ambito necessariamente monitorato dal SMVP ai fini della valutazione della performance dirigenziale.

Al fine di agevolare la pianificazione e il monitoraggio della formazione l'Agazia adotta il linguaggio comune e la sistematizzazione promossi dal Dipartimento della Funzione pubblica, anche ai fini della rappresentazione nel PIAO delle informazioni sugli interventi formativi e, in sede di valutazione, per la verifica del contributo e dell'impatto degli investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano per la crescita delle persone, il miglioramento della performance e la produzione di valore pubblico.

**SEZ. 4 MONITORAGGIO**

Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nello specifico l’Agenzia predisporrà *“entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall’organo di indirizzo politico-amministrativo (...) che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzati”*.

La Relazione sulla performance, inoltre, tiene conto della relazione che il Comitato Unico di Garanzia redige in conformità alla direttiva 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC e rappresenta una fase fondamentale del processo di gestione del rischio.

Il sistema di monitoraggio adottato dall’Agenzia per verificare l’efficace attuazione delle misure di contrasto del rischio corruzione previste nel PIAO è strutturato su due livelli: il primo è gestito dai Referenti anticorruzione individuati dal presente Piano, il secondo dal RPCT mediante l’Ufficio Supporto.

Con l’istituzione degli Uffici Regionali di Audit<sup>105</sup> alcuni Direttori Regionali hanno affidato le attività svolte dai collaboratori dei referenti anticorruzione a tali nuovi uffici, pertanto, in questa ipotesi, essi svolgono il primo livello di monitoraggio. Laddove tali attività siano rimaste incardinate negli Uffici di staff, questi effettueranno il monitoraggio di primo livello anche attraverso l’acquisizione degli esiti degli interventi di audit.

E` quindi compito dei Referenti supportare il RPCT in tutte le fasi del processo di gestione del rischio, monitorando, in particolare, l’efficace attuazione delle misure di prevenzione previste dal Piano nelle strutture di competenza.

L’esito dei monitoraggi di primo livello viene dettagliatamente descritto dai Referenti in una relazione illustrativa delle attività svolte nell’esercizio delle proprie funzioni, con cadenza semestrale. La relazione deve essere inviata al RPCT entro il mese successivo alla conclusione del semestre di riferimento. La tempestività nell’invio e la completezza delle relazioni costituiscono *obiettivi di performance organizzativa*, come indicato nella [sezione 2.2.6](#) del presente Piano.

Con riferimento alle articolazioni cui sono preposti, i Referenti segnalano, nella Relazione semestrale, i seguenti elementi:

- lo stato di attuazione dei presidi anticorruzione previsti dal Piano. Consiste nella descrizione delle attività di monitoraggio svolte dal Referente sulle misure di prevenzione adottate dalle strutture di competenza, volte a verificare l’effettiva e tempestiva attuazione dei presidi; dovranno essere indicate la modalità di monitoraggio utilizzata, le strutture e i processi analizzati, nonché i relativi criteri di scelta (es. campionamento “di tipo statistico”

<sup>105</sup> Provvedimento del Direttore dell’Agenzia n. 394064 del 31/12/2020.

o “ragionato”). Il Referente dovrà in sostanza “autovalutare”, come previsto dal PNA 2019<sup>106</sup>, il sistema di prevenzione del rischio corruttivo posto in essere nelle strutture di propria competenza, indicando le modalità con cui si è giunti a fornire tale giudizio. In caso di “non congruità” è auspicabile la formulazione di proposte che consentano al RPCT di valutare modifiche al Piano anticorruzione. L’esecuzione del monitoraggio di primo livello è agevolata dall’utilizzo dell’applicativo Co.R.S.A., che permette di acquisire tutte le informazioni utili a fornire una rappresentazione del sistema dei controlli periodici definito da ciascun responsabile scheda, con l’indicazione degli eventuali incaricati del controllo. Qualora il Referente ritenga che i presidi indicati dai Responsabili non siano sufficienti a presidiare il rischio, potrà emanare azioni correttive dandone evidenza nella relazione semestrale. Nei casi, invece, di assenza dei presidi da parte dei Responsabili o di gravi ed ingiustificati ritardi nell’esecuzione degli stessi, che possano condurre a ritenere compromesso il sistema di controllo adottato, sarà necessario procedere alla tempestiva segnalazione al RPCT, senza attendere la scadenza del termine previsto per l’invio della relazione semestrale; quest’ultimo valuterà gli adempimenti da porre in essere e la sussistenza di elementi di violazione del Piano anticorruzione;

- l’eventuale attribuzione, ai titolari di strutture organizzative, di obiettivi di performance individuali correlati all’effettiva partecipazione alle fasi di gestione del rischio corruttivo, nonché il livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa indicati nel Piano;
- mutamenti organizzativi, variazione delle attività di competenza, modifiche dei fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione (trattasi dei c.d. “fattori abilitanti”, ad es. eccessiva complessità o scarsa chiarezza di una nuova norma, esercizio prolungato ed esclusivo delle responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, assenza di competenze del personale dovute a collocamenti a riposo, mobilità, mancato aggiornamento formativo etc.). Tali modifiche potrebbero comportare la necessità che le strutture competenti effettuino un’analisi di rischio sulle nuove attività oppure ponderino i rischi precedentemente già valutati al fine di individuare le più idonee modalità di trattamento;
- eventuali rischi connessi alle attività di competenza da aggiungere alle schede di autovalutazione del rischio. In tal caso occorrerà coinvolgere l’Ufficio Analisi del rischio e pianificazione della DC Audit per le valutazioni di competenza;
- eventuali episodi/fenomeni di corruzione o *mala gestio*, rilevati nel corso del semestre di riferimento, che hanno condotto all’attivazione di un procedimento disciplinare; di particolare utilità può risultare l’analisi del Referente sul caso concreto riscontrato, volta a valutare se l’ipotesi di rischio era stata contemplata dal Piano Triennale (ad es. nelle schede di autovalutazione del rischio o di rilevazione diretta), se era stato previsto uno specifico

---

<sup>106</sup> Cfr. paragrafo 6.1 dell’allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

presidio per il rischio in questione e, in caso positivo, se risulti necessario attuare ulteriori o diversi presidi per ridurre la probabilità che l'evento possa nuovamente verificarsi;

- gli esiti del monitoraggio sul rispetto dei termini previsti per la conclusione dei procedimenti. Per maggiori dettagli si rinvia alla [sottosezione 2.3.3.2](#);
- uno schema riepilogativo degli incarichi attribuiti nelle strutture di competenza (incarico dirigenziale, POER, art. 17 e art. 18 CCNL) che identifichi: ufficio, tipologia di incarico, soggetto, anni di copertura dell'incarico, eventuali incarichi precedenti riconducibili alla medesima posizione. È infatti compito del RPCT verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio corruttivo;
- gli eventuali episodi di rotazione c.d. straordinaria disciplinata nel decreto legislativo n. 165/2001, art. 16, co. 1, lettera l-quater, nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;
- dati e notizie circa eventuali situazioni di inconfiribilità/incompatibilità ai sensi del decreto legislativo n. 39/2013;
- le esigenze formative in ambito di prevenzione della corruzione e di trasparenza ulteriori rispetto alle iniziative formative erogate dalla Direzione Centrale Risorse Umane e dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Il Referente potrà indicare il nominativo del soggetto da formare, l'eventuale ruolo di responsabilità ricoperto, l'Ufficio di appartenenza, l'attività a rischio corruttivo svolta;
- qualsiasi ulteriore informazione ritenuta utile per il pieno conseguimento delle finalità del presente Piano di prevenzione della corruzione.

La relazione semestrale rappresenta, inoltre, lo strumento tramite il quale dar conto dell'attività di competenza svolta con riferimento alla pubblicazione o all'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web, nazionale o regionale, dell'Agenzia e tramite cui evidenziare l'eventuale esigenza di pubblicare ulteriori informazioni per effetto di richieste di accesso civico generalizzato insistenti sulla medesima tipologia documentale.

Il monitoraggio di secondo livello viene invece effettuato dal RPCT con l'ausilio dell'Ufficio Supporto, attraverso l'esame, sia nella forma che nei contenuti, delle relazioni semestrali inviate dai Referenti anticorruzione. In particolare, tramite l'applicativo Co.R.S.A., viene monitorata l'effettiva attuazione dei presidi dichiarati dai Responsabili di scheda tenendo anche conto delle risultanze dell'analisi di contesto esterno ed interno, nonché della completezza del monitoraggio di primo livello eseguito dai Referenti. L'attività di monitoraggio terrà inoltre conto di quanto segnalato dall'Ufficio Analisi del rischio e pianificazione nonché dal Settore Audit Interno sia ad esito dell'analisi condotta - nell'ambito delle specifiche competenze in materia di indirizzo e coordinamento - sulle risultanze degli interventi di Audit posti in essere dagli Uffici Audit Regionali presso le Direzioni provinciali di

competenza sia ad esito di quelli svolti direttamente<sup>107</sup> presso i Settori e gli Uffici delle Divisioni e delle Direzioni Centrali e Regionali.

---

<sup>107</sup> Attraverso cui l'audit interno svolge la sua funzione di terzo livello del sistema di controllo interno e di gestione del rischio (SCIGR) adottato in Agenzia delle Entrate (vedi Sez. 2.3.3.1).