



# ***PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2023-2025***

## SOMMARIO

PREMESSA .....	3
<b>SEZ.1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>6</b>
1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE .....	10
<b>SEZ. 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>19</b>
2.1 VALORE PUBBLICO .....	19
<b>2.1.1. RISULTATI ATTESI .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 ACCESSIBILITA' .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3 SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO .....</b>	<b>33</b>
2.2 PERFORMANCE .....	42
<b>2.2.1 PREMESSA .....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE .....</b>	<b>53</b>
<b>2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE .....</b>	<b>63</b>
<b>2.2.6. INTEGRAZIONE TRA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>68</b>
<b>2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE .....</b>	<b>70</b>
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	88
<b>SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>143</b>
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	143
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....	156
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....	163
3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE .....	189
<b>SEZ. 4 MONITORAGGIO .....</b>	<b>196</b>

**PREMESSA**

Il decreto legge n. 80/2021 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, il cosiddetto “decreto reclutamento” convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nel quale confluiscono una serie di documenti che, fino ad oggi, avevano invece una propria autonomia con riferimento alle tempistiche, ai contenuti e alle norme di riferimento. Il decreto istitutivo fissa al 31 gennaio il termine di adozione del PIAO.

Il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente. 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 DPR 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.

Inoltre, è operativo dal 1° luglio 2022 un portale in cui gli enti potranno inserire i loro PIAO e trasmetterli al Dipartimento della Funzione pubblica per la pubblicazione, tramite la registrazione di referenti abilitati a operare sul predetto portale per il caricamento dei Piani.

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, per ridurre al minimo l'impatto della predisposizione del Piano nei confronti delle amministrazioni e dei soggetti tenuti alla sua adozione, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha pubblicato [la Circolare n. 2/2022](#), che contiene anche indicazioni operative per la pubblicazione del documento.

Giunge così a termine l'innovazione introdotta con il decreto legge n. 80/2021 di un disegno organico del sistema pianificatorio nelle amministrazioni pubbliche, caratterizzato prima da una molteplicità di strumenti spesso non dialoganti e altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti. A tal fine, come indicato dall'art. 1 del DPR n. 81, l'introduzione del PIAO è affiancata da un processo di delegificazione che ha abrogato molti dei documenti di programmazione che finora le PA erano tenute a predisporre annualmente: Piano dei Fabbisogni di Personale (PFP) e Piano delle azioni concrete (PAC); Piano per Razionalizzare l'utilizzo delle Dotazioni Strumentali (PRSD); Piano della Performance (PdP); Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PtPCT); Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA); Piano di Azioni Positive (PAP).

Il PIAO 2023-2025 dell'Agenzia arriva dopo anni peculiari, caratterizzati dall'emergenza sanitaria conseguente alla pandemia da Covid-19, in un particolare e difficile contesto che ha rimesso al centro dell'attenzione l'importanza di uno Stato capace di garantire beni e servizi essenziali alla collettività, a partire dalla tutela della salute pubblica. Nel difficile contesto protrattosi fino al 2022, l'Agenzia ha svolto un ruolo di primo piano nell'attuazione delle numerose misure agevolative introdotte in favore di cittadini e imprese come, ad esempio, crediti d'imposta o bonus fiscali di vario tipo.

Nella stesura del presente Piano, oltre alle Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata tenuta in considerazione anche la normativa specifica riguardante il PIAO e quella precedente e non ancora

abrogata riguardante la programmazione degli Enti Pubblici e, in particolare, quella delle agenzie fiscali.

## SEZ.1 SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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

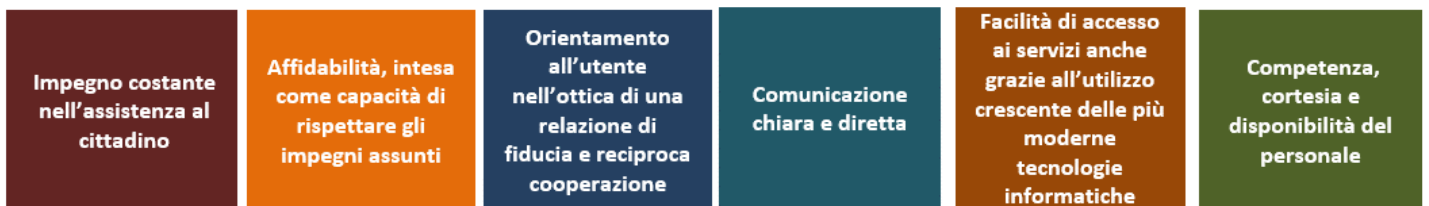


La missione istituzionale dell'Agenzia è sancita dagli artt. 62 e 64 del decreto legislativo 300/1999, per i quali essa è chiamata a perseguire il massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali, sia attraverso l'assistenza ai contribuenti che attraverso i controlli diretti a contrastare gli inadempimenti e l'evasione, nonché a svolgere i servizi relativi al catasto, i servizi geotopografici 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.

### *Determinazione annuale dell'atto di indirizzo*



I rapporti tra l’Agenzia e il ministro dell’Economia e delle Finanze sono regolati da una [Convenzione triennale](#)<sup>1</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. Dal 2022, pertanto, nello schema di Convenzione in oggetto 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. Il nuovo schema di Convenzione triennale si compone di un articolato e di cinque allegati che ne costituiscono parte integrante.

#### CONVENZIONE MEF-ADE



<sup>1</sup> Art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999.



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>2</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 pluriennale degli investimenti, comprese le eventuali revisioni in corso d'anno, il bilancio di esercizio, e ogni altro atto gestionale di carattere generale.

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

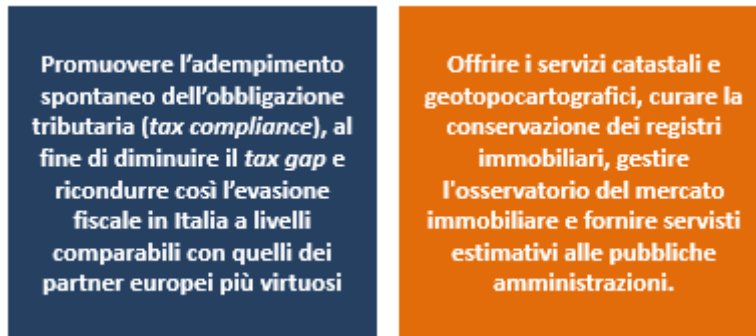
<i>Autonomia</i>		
<b>Organizzativa</b>	<b>Gestionale</b>	<b>Contabile e Finanziaria</b>
Modellare con flessibilità l'organizzazione dei propri uffici	Adottare scelte strategiche e operative che saranno valutate nell'ottica dei risultati conseguiti e non della verifica formale dei singoli atti di gestione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

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

<sup>2</sup> Art. 60 del decreto legislativo n. 300/1999.

**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 condizionate dalle priorità politiche e dagli 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 2023-2025, quindi, sono stati definiti in coerenza con le disposizioni normative che rientrano nel campo di azione del MEF e con i più recenti indirizzi strategici sia comunitari che nazionali.

\* \* \* \* \*

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

I servizi telematici dell’Agenzia hanno fatto registrare un *trend* in costante crescita, confermato da taluni risultati tendenziali del 2022:

- 4,4 milioni di contribuenti hanno utilizzato e presentato la dichiarazione precompilata direttamente senza l’ausilio di intermediari (di cui quasi 4,1 milioni di modelli 730 e poco più 0,3 milioni di modelli redditi persone fisiche);
- oltre 1,7 milioni di istanze per assistenza in via telematica su cartelle di pagamento, comunicazioni di irregolarità, autotutela locazioni e per rettifiche su modelli F24;
- oltre il 91% del totale dei contratti di locazione registrati (oltre 1,8 milioni) sono stati registrati telematicamente senza recarsi in ufficio;
- con riguardo ai servizi erogati dagli uffici, per i quali è presente un omologo servizio *on-line*, circa l’88% di essi è stato fruito dai contribuenti in via telematica.

Nel corso del 2022 l’area riservata del sito dell’Agenzia delle entrate si è arricchita di nuove funzionalità, strumenti e servizi con l’obiettivo costante di garantire una sempre maggiore fruibilità dei servizi digitali erogati ai contribuenti e di potenziare il modello di assistenza “a distanza”:

- è stata riprogettata la collocazione e la denominazione di alcuni dei servizi esposti in area riservata, con l’aggiunta per ogni servizio di una sintetica descrizione (infocampo), al fine di migliorare l’usabilità degli strumenti a disposizione;
- il “Cassetto fiscale” si è arricchito di nuove informazioni quali, ad esempio, la sezione che consente agli enti beneficiari del 5x1000 di poter consultare le informazioni aggregate relative ai contributi spettanti;
- è stata introdotta una nuova funzionalità web (“Richiesta di abilitazione ad operare in qualità di erede per la dichiarazione precompilata”), che consente ad un cittadino di dichiararsi erede e, in quanto tale, di richiedere l’accesso alla dichiarazione precompilata del *de cuius* senza doversi rivolgere a un ufficio territoriale dell’Agenzia;
- è stata introdotta una nuova funzionalità che consente ad un soggetto di operare in area riservata nell’interesse e per conto di altro contribuente, previa autorizzazione o in qualità di legale rappresentate di quest’ultimo.

Sono stati messi in linea nuovi servizi, fruibili in modalità *web*, quali:

- il servizio “Esercizio diritti degli interessati GDPR” che consente all’utente di trasmettere, tramite una procedura guidata on line, la richiesta per l’esercizio dei propri diritti previsti dalla normativa sulla privacy;
- il servizio “Rimborsi intestati a contribuente deceduto” che consente ai soggetti chiamati all’eredità, che non abbiano effettuato espressa accettazione, di comunicare all’Agenzia che non intendono ricevere rimborsi intestati al contribuente deceduto;
- il servizio “Credito di imposta per il miglioramento dell’acqua potabile” che consente di comunicare le spese sostenute per gli interventi finalizzati a razionalizzare l’uso dell’acqua e il consumo di contenitori di plastica, per il riconoscimento del credito d’imposta;
- il servizio “Credito di imposta per la mobilità sostenibile” che consente di presentare *on line* l’istanza per il riconoscimento del credito d’imposta per l’acquisto di mezzi e servizi di mobilità sostenibile;
- il servizio “Dichiarazione telematica per l’imposta di soggiorno” che consente agli operatori turistici di predisporre e presentare la dichiarazione relativa all’imposta di soggiorno (per conto del Dipartimento Finanze del Ministero dell’Economia e delle Finanze).

L’Agenzia delle entrate ha, altresì, arricchito 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 e con la garanzia della validità di una consegna *brevi manu*. Questo canale comunicativo si affianca al servizio di assistenza CIVIS che è stato ulteriormente ampliato rispondendo sempre di più alle esigenze dell’utenza. Nel corso del 2022 è stata estesa a livello nazionale la nuova modalità di interazione a mezzo video con il contribuente: in questo modo, per i servizi attivati, il contribuente può autonomamente prenotare appuntamenti in videochiamata.

Accanto ai servizi telematici, l’Agenzia eroga anche quelli tradizionali presso i propri sportelli e tramite *call center*. Con riferimento ai primi, l’introduzione di nuovi “servizi agili” ha comportato, nel corso di questi ultimi anni, una tendenziale diminuzione delle presenze fisiche presso gli uffici, semplificando i processi operativi connessi ai servizi maggiormente richiesti dagli utenti. Il volume delle presenze in ufficio si attesta sui 4 milioni, in netto calo rispetto ai 10 milioni del periodo pre-pandemico. Il nuovo modello di accoglienza dell’utenza è basato sull’accesso programmato. Gli utenti accedono in ufficio solo se effettivamente necessario e, comunque, dopo aver prenotato un appuntamento o un *webticket*, ottenendo il servizio desiderato, all’orario concordato e senza generare code. Resta comunque ferma la necessità di garantire la trattazione dei casi «a vista», senza prenotazione, in caso di urgenza. Tale sistema di accoglienza, oltre a prevenire situazioni critiche di assembramento, ha rappresentato anche per il 2022 un fattore chiave per migliorare la qualità della relazione con l’utente. Il cittadino evita inutili attese e l’ufficio, potendo conoscere anticipatamente il servizio richiesto, migliora l’efficacia della propria azione amministrativa e la capacità di risolvere i problemi degli utenti con il numero minimo di contatti. Ad oggi, l’incidenza

degli accessi programmati sul totale degli accessi dell'anno è superiore al 91%. Il numero delle risposte fornite in assistenza telefonica dalle Sezioni di Assistenza Multicanale e dai Mini *call center* si attesta, invece, al di sopra dei 2 milioni di contatti.

Nel corso del 2022, gli strumenti di ascolto messi a disposizione dall'Agenzia nei confronti dell'utenza hanno permesso di raccogliere le proposte di miglioramento dei contribuenti. Tali proposte possono essere veicolate tramite la piattaforma "Gestione delle segnalazioni", attraverso cui il contribuente può presentare segnalazioni di disservizi e irregolarità, suggerimenti e proposte per il miglioramento dei servizi, 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 orientandone, di conseguenza, interventi migliorativi. 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.

Sempre sul fronte dei servizi, sono stati erogati nel 2022 poco meno di 3,4 milioni di rimborsi ai contribuenti per un controvalore pari a circa 20 miliardi di euro. Inoltre, sono stati gestiti 191 milioni di modelli di pagamento F24, per un controvalore di oltre 672 miliardi di euro.

Nel corso del 2022 sono, inoltre, proseguite le attività volte a semplificare gli adempimenti dei soggetti IVA. In particolare, con riferimento alla predisposizione dei documenti IVA precompilati, nel 2022 è stata raggiunta la platea di circa 2,3 milioni di soggetti passivi per cui sono state predisposte le bozze dei documenti IVA includendo, altresì, a partire dalle operazioni effettuate dal 1° gennaio, i soggetti in regime di IVA per cassa, di cui all'articolo 32-bis del decreto legge 22 giugno 2012, n. 83 e, a partire dalle operazioni effettuate nell'ultimo trimestre, i soggetti che effettuano la liquidazione trimestrale dell'IVA per legge, ai sensi dell'articolo 74, comma 4, del d.P.R. n. 633 del 1972 e i soggetti che adottano alcuni particolari regimi IVA. Inoltre, sono state avviate le attività volte a rendere disponibile, nello specifico applicativo *web* dei documenti IVA precompilati, la bozza della dichiarazione annuale IVA 2023 riferita all'anno d'imposta 2022.

Per quanto riguarda la fatturazione elettronica, che dal 1° gennaio 2019 comprende tutte le operazioni commerciali tra soggetti residenti che comportano l'emissione di una fattura (sia B2B - *Business to Business*, sia B2C - *Business to Consumer*), nel 2022 sono state gestite dal Sistema di Interscambio (SdI) circa 2,2 miliardi di *file* fattura. Il numero di *file* fattura è così suddiviso: 55% nell'ambito della fatturazione elettronica B2B, 43% nell'ambito della fatturazione elettronica B2C e circa il 2% nell'ambito della fatturazione elettronica B2G (*Business to Government*). Sempre con riferimento ai soggetti IVA, inoltre, è stato attivato un nuovo servizio telematico per consentire agli operatori IVA ed ai loro intermediari di ricevere delle segnalazioni nel caso in cui risultino trasmesse fatture elettroniche, nelle quali l'operatore risulti come cedente/prestatore, da canali diversi rispetto a quelli comunicati dallo stesso operatore.

Nel corso del 2022, sul fronte dei corrispettivi telematici, che dal 1° luglio 2019 hanno gradualmente sostituito scontrini e ricevute fiscali, sono proseguite le attività di analisi per regolamentare nuovi strumenti per la memorizzazione e trasmissione telematica, anche con l'obiettivo di integrarli con

i sistemi di pagamento elettronico.

In parallelo e in stretta correlazione funzionale con il processo di memorizzazione e trasmissione telematica dei corrispettivi, nel 2022, l'Agenzia delle entrate è stata impegnata, insieme all'Agenzia delle accise, dogane e dei monopoli, nella predisposizione della regolamentazione tecnica e procedurale che avvierà la cosiddetta lotteria degli scontrini ad estrazione istantanea, concorso a premi disciplinato dall'art. 1, comma da 540 a 544, della legge n. 232 del 2016 e successive modificazioni, che si affianca alla c.d. lotteria degli scontrini ad estrazione differita il cui avvio è avvenuto nel marzo 2021.

Per realizzare la missione di promozione della *compliance*, l'Agenzia si è fortemente impegnata a facilitare l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari, anche attraverso forme di dialogo con i contribuenti mettendo a loro disposizione dati e informazioni utili a prevenire possibili errori od omissioni, ovvero a correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate. In particolare, con riferimento alle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA (LIPE), nel corso del 2022 sono state inviate ai contribuenti oltre 1,3 milioni di lettere di invito alla *compliance*, che hanno prodotto versamenti spontanei da parte dei destinatari pari a oltre 1,9 miliardi di euro.

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

In questo specifico ambito, secondo gli ultimi dati disponibili, l'Agenzia sottopone annualmente a controllo automatizzato oltre 40 milioni di dichiarazioni fiscali. Tale attività, effettuata ai sensi degli articoli 36-bis del d.P.R. n. 600 del 1973 e 54-bis del d.P.R. n. 633 del 1972, nonché dall'attività di controllo formale delle dichiarazioni, effettuata ai sensi dell'articolo 36-ter del d.P.R. n. 600 del 1973, nel corso del 2022 ha prodotto incassi per 7 miliardi di euro, oltre alle somme riscosse a titolo di tassazione separata e contributi INPS, superiori a 700 milioni di euro.

Oltre alle funzioni tipiche di gestione dei tributi e di assistenza ai contribuenti, per garantire l'attuazione delle disposizioni normative emanate a sostegno degli operatori economici, l'Agenzia è stata chiamata a svolgere ulteriori servizi a favore della collettività. In particolare anche nel 2022 l'Agenzia ha proseguito l'attività di gestione ed erogazione dei contributi a fondo perduto via via introdotti dal Legislatore per ristorare gli operatori economici delle perdite subite nel periodo emergenziale. L'Agenzia ha attuato le disposizioni normative riguardanti i ristori a favore degli operatori IVA, emanando i relativi provvedimenti regolamentari e predisponendo procedure esclusivamente telematiche semplici e rapide per la presentazione delle istanze di accesso ai contributi. Inoltre, l'Agenzia si è occupata della gestione di altre importanti misure agevolative, erogate principalmente sotto forma di crediti di imposta, in favore di cittadini e imprese per fronteggiare gli effetti economici negativi derivanti dalle misure di contenimento dell'emergenza epidemiologica da Covid-19.

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

intermediari finanziari. La piattaforma può essere utilizzata anche per la comunicazione della cessione dei crediti corrispondenti alle detrazioni spettanti per gli interventi edilizi tradizionali (*ecobonus*, ristrutturazioni edilizie, bonus facciate, rimozione delle barriere architettoniche, installazione di pannelli fotovoltaici e colonnine di ricarica dei veicoli elettrici). Con riferimento al “Superbonus 110%” e alle altre detrazioni per interventi edilizi, nel 2022 sono state comunicati oltre 7,1 milioni di cessioni di crediti.

L’Agenzia gestisce altresì il Catasto italiano, che rappresenta l’inventario dei beni immobili presenti nel territorio nazionale<sup>3</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 1,3 milioni<sup>4</sup> per quello edilizio urbano (con incremento notevole nell’ultimo biennio per effetto dei “bonus edilizi”), tra dichiarazioni di accatastamento e dichiarazioni di variazione. Inoltre, l’aggiornamento degli intestatari dei diritti reali sugli immobili viene garantita mediante il canale telematico (in larga parte derivante dalla presentazione del modello unico e della successione telematica) con la trattazione, nel 2022, di circa 7 milioni di unità immobiliari, ma anche mediante la presentazione presso gli sportelli dell’Agenzia di circa 0,3 milioni di domande di volture.

Nel 2022 la consultazione degli archivi censuari ha generato il rilascio di 1 milione di visure presso gli uffici e circa 53,5 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 circa 0,8 milioni di visure personali e 10 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 *on line* dal pubblico attraverso un servizio realizzato secondo la specifica *Web Map Service* (WMS) e mediante il sito *web* denominato Geoportale Cartografico Catastale. Nel 2022 le richieste al servizio di consultazione WMS sono state oltre 4.100 milioni<sup>5</sup>, a cui si aggiungono 358 milioni di richieste effettuate tramite il Geoportale Cartografico Catastale; tramite questi servizi al 99,2% delle richieste effettuate dagli utenti è stata fornita risposta in un tempo inferiore ai 3 secondi.

<sup>3</sup> Nelle province autonome di Trento e Bolzano vige il Catasto tavolare che è gestito direttamente dalle predette province autonome.

<sup>4</sup> Che hanno prodotto la registrazione di circa 18 milioni di unità immobiliari urbane.

<sup>5</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.

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 2022 sono state eseguite 4 milioni di formalità e cancellazioni ipotecarie semplificate, di cui l’87% trasmesse telematicamente con titolo digitale e per oltre 1,4 milioni di atti immobiliari i tre adempimenti di registrazione, trascrizione e voltura sono stati assolti mediante procedura unica e telematica. Oltre a ciò, sono assicurate circa 0,8 milioni di ispezioni ipotecarie (presso il *front-office*) e oltre 50,3 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 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 particolare 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 94,5% 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>6</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.

---

<sup>6</sup> Le ortofoto sono rese disponibili dall’Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura (AGEA) e sono caratterizzata da una dimensione del pixel a terra di 20 cm.



Un nuovo 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, che sarà 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 che alla consultazione del registro stesso, 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 *on line* 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*. Nel 2022 sono state eseguite oltre 7 milioni di consultazioni.

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 nel 2022 ha registrato oltre 50 mila *download*. Il secondo servizio consente la consultazione dei corrispettivi dichiarati nelle transazioni immobiliari a titolo oneroso e nel 2022 sono state eseguite circa 19 milioni di consultazioni.

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.

Un'altra attività a servizio della Pubblica Amministrazione è costituita dai servizi estimativi, la quale si esplica attraverso accordi di collaborazione e protocolli d'intesa stipulati con le amministrazioni pubbliche. Nel 2022, sono stati sottoscritti 815 accordi/protocolli a titolo gratuito e a rimborso costi (di questi, il 71% con le amministrazioni comunali) e la produzione totale netta è stata di 8.133 prodotti di valutazione immobiliare e consulenza tecnico-specialistica.

Inoltre nell'ambito delle attività di collaborazione interna 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. A tale scopo nel corso del 2022 sono stati elaborati 4.122 prodotti di stima fiscale.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Con riferimento a 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 Ministero che l'Agenzia si impegna a raggiungere, il budget tecnico-fisico assegna i programmi d'azione e gli obiettivi ai vari livelli organizzativi.

Il ciclo di budget viene avviato dal Direttore dell'Agenzia che, in coerenza con gli obiettivi strategici individuati dal 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 (o al tutto), 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: sono iniziative focalizzate al perseguimento delle strategie di evoluzione del sistema informativo dell'Agenzia, conformemente all'evoluzioni normative e alle innovazioni dei processi amministrativi. La crescente adozione di servizi digitali consentirà di rendere più efficace ed efficiente l'azione dell'amministrazione;

- Investimenti di qualificazione del patrimonio immobiliare: sono interventi finalizzati alla riqualificazione e all'adeguamento funzionale-normativo degli immobili; in tale categoria sono compresi anche gli interventi di acquisizione di mobili, arredi, attrezzature e impianti.

### 2.1.2 ACCESSIBILITA'

L'Agenzia garantisce il presidio sul territorio attraverso un'ampia e articolata struttura organizzativa<sup>7</sup> diffusa sull'intero territorio nazionale e che copre la globalità delle province italiane. Tale struttura organizzativa è allocata in 496 immobili, 442 dei quali costituiscono sedi aperte al pubblico (cd. *front office*) deputate all'erogazione di servizi ai contribuenti.

In un tale scenario, la politica dell'Agenzia è stata sempre orientata all'individuazione di sedi adeguate e prive di barriere architettoniche<sup>8</sup>.

Invero, 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 è:

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

Per le sedi allocate negli immobili pubblici (*rectius* demaniali) ovvero appartenenti ai Fondi Pubblici di Investimento (vale a dire edifici condotti in locazione dall'Agenzia del Demanio e assegnati alle Pubbliche Amministrazioni), l'Agenzia delle Entrate – a cui sono demandati *ope legis* gli interventi manutentivi straordinari di adeguamento normativo – ha posto in essere le seguenti attività:

- avvio di uno specifico monitoraggio in ordine alla eventuale sussistenza di problemi di accessibilità – condotto precipuamente per gli uffici aperti al pubblico – i cui esiti verranno consolidati, entro il 2023, anche mediante la implementazione degli strumenti informatici a disposizione;
- inserimento nella programmazione dei lavori, redatta ai sensi degli articoli 21 e ss. Del decreto legislativo 50/2016, degli interventi edili volti alla risoluzione delle principali criticità.

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 ad evidenza pubblica – di imminente pubblicazione – volta all'acquisizione dei servizi di ingegneria e architettura la cui conclusione – prevista nel 2023 – consentirà all'Agenzia di dotarsi di

<sup>7</sup> Per maggiori dettagli sulla struttura organizzativa vedi *infra* la specifica sezione.

<sup>8</sup> La vigente normativa prescrive che: "Agli edifici e spazi pubblici esistenti, anche se non soggetti a recupero o riorganizzazione funzionale, devono essere apportati tutti quegli accorgimenti che possono migliorare la fruibilità sulla base delle norme contenute nel presente regolamento" e che: "Negli edifici pubblici deve essere garantito un livello di accessibilità degli spazi interni tale da consentire la fruizione dell'edificio sia al pubblico che al personale in servizio, secondo le disposizioni di cui all'art. 3 del decreto del Ministro dei lavori pubblici 14 giugno 1989, n. 236".

uno strumento progettuale funzionale e immediatamente utilizzabile per la realizzazione delle opere.

Nel contempo, l'aggiudicazione dell'accordo quadro edile consentirà a ciascuna articolazione territoriale dell'Agenzia la realizzazione degli interventi più immediati ed agevoli (ex multis, realizzazioni di scivoli per disabili, adeguamento delle scale).

Nel corso del biennio 2023-2024, le iniziative sopra evocate – coniugate a un rinnovato impulso delle indagini di mercato volte alla individuazione di soluzioni logistiche più funzionali – condurranno, in definitiva, a una ulteriore riduzione delle ipotesi di immobili ancora connotati da limitata accessibilità.

### 2.1.3 SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE

L'Agenzia delle Entrate si è dotata, nel 2021, di un manuale dei processi e delle procedure, il cui obiettivo è quello di individuare e censire tutti i processi, strategici, gestionali e operativi, svolti dall'Agenzia e, quindi, definire le relative procedure. La mappa dei processi (allegato 1) rappresenta un riferimento unico, chiaro, uniforme ed esaustivo, per l'esecuzione delle attività lavorative, che ha lo scopo di garantire omogeneità di comportamento da parte di tutti gli uffici dell'Agenzia, fornendo agli addetti tutte le necessarie informazioni, anche operative, per l'esecuzione delle attività. La complessità delle attività, infatti, richiede necessariamente la definizione di procedure scritte che siano costantemente allineate con l'evoluzione delle normative e delle prassi.

Per ciascun processo è stata prodotta una *scheda processo*, approvata dalla struttura *owner* del processo, che descrive le caratteristiche fondamentali delle attività svolte.

La mappa fornisce, in particolare, lo schema di riferimento per tutti i principali processi gestionali dell'Agenzia, primo fra tutti, il sistema di pianificazione e controllo, al quale ricondurre la misurazione dei fenomeni osservati oggetto di analisi. La piena applicazione della mappa nell'ambito dei sistemi gestionali dell'Agenzia consente di integrare più agevolmente dati e informazioni assicurando così una *governance* integrata e sistemica dei processi.

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

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

Nel corso del 2022 la Mappa è stata oggetto di una verifica "sul campo" dalla quale sono scaturiti elementi che sono stati valutati nell'ambito di un processo di manutenzione, strutturato e



codificato, per effetto del quale sono state aggiornate le relative *schede processo*, sono stati censiti nuovi processi e, in una logica di razionalizzazione complessiva della mappa, e altri ne sono stati eliminati – per accorpamento. La mappa dei processi dell’Agenzia presenta, a fine 2022, 276 processi raggruppati in Aree e Macro-processi.

Nel corso del 2023, si prevede una ulteriore fase di assestamento della mappa dei processi. In particolare, sarà realizzata un’applicazione per la manutenzione della mappa che consentirà, grazie al coinvolgimento diretto dei *process owner* nel processo di manutenzione e di redazione della documentazione, un aggiornamento tempestivo dei contenuti della documentazione di processo.

Nel corso dell’anno, inoltre, sarà completata l’integrazione con il sistema di *Enterprise Architecture* che consentirà di avere un controllo di dettaglio dei vari componenti della mappa dei processi e delle relazioni che intercorrono tra di essi. Una particolare attenzione sarà rivolta al censimento degli strumenti di supporto applicativi, realizzati dal partner informatico o *in house*, per assicurare un presidio del parco applicativo dell’Agenzia.

Il sistema di *Enterprise Architecture* integrerà anche tutte le informazioni relative alle strutture organizzative dell’Agenzia coinvolte, a vario titolo e con ruoli diversi, nella definizione e nell’esecuzione dei processi. Questo consentirà di rendere disponibile uno strumento di analisi dell’impatto delle scelte organizzative sull’esecuzione dei processi.

Entro la fine del triennio 2023-2025, a valle del completamento della fase di consolidamento della mappa, sarà completata anche la fase conclusiva del progetto che prevede la definizione delle procedure operative che descriveranno, nel dettaglio, l’esecuzione di ciascun processo e le relative responsabilità. La definizione delle procedure operative sarà condotta, da un lato, attraverso la ricognizione e l’eventuale aggiornamento delle procedure già esistenti e, dall’altra parte, laddove ritenuto opportuno, anche mediante la produzione di procedure operative *ex novo*. Ogni procedura operativa sarà approvata dalla struttura dell’Agenzia *owner* del relativo processo.

Obiettivo	Indicatore	Target
Assicurare una manutenzione tempestiva e partecipata della Mappa dei processi	Realizzazione e messa in esercizio di una applicazione per la manutenzione della Mappa	Entro il 2023
Completamento dell’Enterprise Architecture con tutti i dati caratteristici dei processi	Disponibilità nell’EA delle informazioni relative, per ciascun processo, alle strutture <i>process owner</i> , <i>process manager</i> , partecipanti e destinatarie	Entro il 2023
Definizione delle procedure operative	Ricognizione delle procedure operative esistenti ed individuazione di quelle non disponibili ma ritenute necessarie	Entro il 2023
	Redazione delle procedure operative necessarie all’esecuzione dei processi	Entro il 2025

## Semplificazione dei servizi per i cittadini

Nel triennio 2023-2025, in coerenza con quanto stabilito dal Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR), l’Agenzia continuerà a perseguire l’obiettivo della digitalizzazione dei servizi, nella consapevolezza che al servizio richiesto in ufficio, si affianca, e a volte si sostituisce, il servizio richiesto tramite canali alternativi (web, telefono, videochiamata) garantendo, nel contempo, al cittadino i medesimi standard qualitativi assicurati all’utenza che riceve il servizio presso un ufficio.

La situazione straordinaria determinata negli ultimi anni dalla pandemia, ha originato la riprogettazione dell’ordinaria modalità di accesso dell’utenza in ufficio, orientando il sistema di accoglienza verso un nuovo modello di gestione del rapporto con i cittadini, finalizzato a sviluppare l’offerta di servizi on-line, in modo tale da ridurre progressivamente l’esigenza del contribuente di recarsi presso gli uffici.

Tenuto conto degli ottimi risultati raggiunti, risulta opportuno incentivare tale forma di contatto, riservando gli accessi in ufficio ai soli casi in cui si renda effettivamente necessaria la presenza del contribuente. Il gradimento manifestato dall’utenza verso i nuovi servizi, ha reso ancora più rilevante la necessità di continuare il percorso avviato, volto a favorire un utilizzo sistematico e intensivo degli strumenti a supporto della relazione a distanza, avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili.

A tal proposito, lo strumento della videochiamata, avviato nel 2022, si è rivelato una reale alternativa all’erogazione di servizi in presenza, dal momento che consente l’identificazione del contribuente e la successiva trasmissione di documenti per molti processi, senza la necessità di recarsi in l’ufficio. Nel corso del 2023, questo canale evolverà verso un vero e proprio “sportello digitale”, attraverso l’adozione di soluzioni tecnologiche che permettano agli operatori, tramite nuove funzionalità e *tool* tipiche delle piattaforme digitali, di seguire l’utente passo dopo passo, guidandolo fino alla conclusione dell’adempimento/fruizione del servizio.

L’Agenzia ritiene che questo strumento possa essere utile in particolar modo agli utenti che abbiano difficoltà ad accedere fisicamente agli uffici; per questo motivo, l’Agenzia rivolgerà prioritariamente questa soluzione tecnologica dello “sportello digitale” ai cittadini con disabilità e ai familiari che li rappresentano. Si è rilevata utile, a tal fine, la rilevazione qualitativa sui servizi erogati ai contribuenti diversamente abili realizzata nel 2022 ed effettuata attraverso la conduzione di webfocus, con le organizzazioni rappresentative di persone con disabilità che hanno manifestato la loro disponibilità a cooperare in tale ambito.

Nel primo semestre 2023, è previsto anche l’avvio di un servizio di assistenza dedicata. Sarà quindi possibile effettuare un “accesso virtuale”, presso l’Agenzia, tramite l’interazione video con un funzionario senza spostarsi dal proprio domicilio. Il servizio reso disponibile tramite lo sportello digitale avrà ad oggetto inizialmente l’assistenza sulle agevolazioni rivolte alle persone con disabilità (tra cui l’esenzione dal pagamento delle tasse automobilistiche), temi sui quali si concentra la maggior parte dei quesiti presentati agli uffici.

In chiave di una maggiore usabilità dei servizi, un ulteriore intervento riguarda la rivisitazione della procedura di supporto per la prenotazione degli appuntamenti (CUP). Infatti, a partire dai primi mesi

del 2023, è prevista la revisione dell'interfaccia-utente in modo da rendere più agevole la scelta del servizio, migliorarne l'usabilità e consentire, una volta selezionato il servizio di interesse, anche la scelta del canale di fruizione desiderato (appuntamento telefonico, in presenza o video appuntamento). Il tutto nell'ottica di privilegiare il contatto a distanza, limitando le criticità connesse alla gestione delle code e agli assembramenti.

Sarà ulteriormente potenziato il canale "voce" con la valorizzazione della professionalità specifica dei consulenti delle Sezioni di Assistenza Multicanale (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.).

Al fine di analizzare le richieste di assistenza e individuare azioni di miglioramento sui processi interni, nel corso del 2023 si prevede di rilasciare a tutto il personale delle SAM, dopo l'avvio con i primi gruppi pilota e il rilascio progressivo avvenuto nel 2022, il nuovo CRM (Customer Relationship Management), che consente di gestire in modo integrato e unitario le singole interazioni con i contribuenti avvenute per mezzo di diversi canali, garantendo una vista unitaria dei contatti di ciascun utente. Il tracciamento delle interazioni con i contribuenti, dei canali usati, delle domande poste e delle risposte fornite consente di prevedere le domande di assistenza più frequenti, pianificare in maniera più puntuale le attività e offrire una migliore gestione delle informazioni istituzionali relative ai servizi offerti. Gli sviluppi del sistema CRM punteranno 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 lo scopo di elevare la qualità del servizio reso.

Sotto il profilo dell'ascolto del cittadino, l'Agenzia intende ampliare la portata delle indagini di *Customer Satisfaction* condotte in questi ultimi anni, proseguendo da un lato con la realizzazione di indagini in profondità che traccino l'esperienza utente per i servizi più critici individuati secondo una serie di parametri esterni e interni e, dall'altro, introducendo una forma di rilevazione più leggera (*Customer Satisfaction light*) per rilevare, a maglia larga, 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 da utilizzare sarà un questionario, fruibile tramite link a conclusione del servizio, composto da poche domande chiuse, con la possibilità per l'utente di inserire brevi note a fronte della selezione dei valori minimo e massimo.

Un cruscotto gestionale (il cruscotto dei sondaggi), una *dashboard* realizzata con il partner tecnologico Sogei nel 2022, consentirà una maggiore autonomia nella gestione delle campagne di rilevazione di *Customer Satisfaction* sui servizi individuati e, a conclusione di ciascuna campagna di rilevazione, si potrà estrarre il database e la sintesi dei dati che saranno analizzati anche con l'eventuale supporto di professionisti terzi. Si realizzerà così una sorta di *Customer* continuativa, i

cui dati di ritorno integrano gli altri elementi del sistema di ascolto del cittadino (segnalazioni e carta dei servizi).

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 ulteriori interventi, quali:

- l'elaborazione della dichiarazione IVA precompilata, che sarà messa a disposizione di una platea di circa 2,3 milioni di soggetti a partire da febbraio 2023;
- l'estensione delle procedure telematiche di registrazione degli atti privati: oltre ai contratti di locazione e ai contratti di comodato, nel 2023 sarà attivata la registrazione telematica dei contratti preliminari di compravendita;
- l'integrazione delle funzionalità di consultazione, di disposizione e di presentazione dei documenti (a mero titolo esemplificativo: si riceve un invito alla *compliance*, si può effettuare il versamento o richiedere assistenza, eventualmente presentando la documentazione a supporto, il tutto in un unico flusso operativo);
- la sperimentazione di soluzioni per il conferimento di deleghe agli intermediari fiscali in modalità esclusivamente digitali;
- l'arricchimento della tipologia di certificati che si possono chiedere con il servizio on line (in particolare, agli attuali si prevede di aggiungere il certificato di regolarità fiscale);
- l'evoluzione del servizio "cassetto fiscale", prevedendo l'implementazione di ulteriori informazioni e l'agile consultazione delle stesse;
- l'adesione alla Piattaforma Notifiche Digitali (PND) offerta da PagoPA, che consentirà ai cittadini e alle imprese di ricevere le notifiche per via digitale e accedere all'atto notificato direttamente dal proprio dispositivo, tramite diversi canali (app IO / PEC).

Per quanto concerne la fruizione dei servizi on line nell'area riservata del sito internet dell'Agenzia, l'Agenzia ha adeguato i propri sistemi per garantire il rispetto delle novità introdotte dal Legislatore e, al contempo, agevolare i cittadini che possono incontrare maggiore difficoltà nell'utilizzo degli strumenti digitali. A seguito della nuova formulazione dell'articolo 64 del Codice dell'Amministrazione digitale che ha sancito l'obbligo generalizzato di accesso ai servizi on line erogati dalle Pubbliche amministrazioni tramite le credenziali SPID o la carta di identità elettronica (CIE) o la Carta Nazionale dei servizi (CNS), l'Agenzia, anche per agevolare alcune categorie di cittadini (persone anziane e soggetti che hanno poca familiarità con gli strumenti digitali), ha individuato soluzioni per consentire di utilizzare agevolmente i servizi on line:

- è stata prevista la possibilità per i contribuenti di individuare una persona di fiducia (tipicamente un parente o un conoscente) che possa operare nel loro interesse nell'area riservata dell'Agenzia;
- la stessa possibilità di fruizione dei servizi on line è stata prevista per i rappresentanti legali dei soggetti privi o con limitata capacità di agire (tutori, curatori speciali, amministratori di

sostegno ed esercenti la responsabilità genitoriale), che possono agire in area riservata in nome e per conto delle persone che rappresentano.

Allo stato attuale, i soggetti sopra richiamati potranno utilizzare alcune funzionalità tra cui la visualizzazione, la modifica e la trasmissione della dichiarazione precompilata e la consultazione del cassetto fiscale. Tale possibilità verrà estesa, progressivamente, a tutti i servizi disponibili in area riservata.

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 SpA, 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 servizi allo studio sono il rilascio del codice fiscale ai neonati e la richiesta di 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 realizzati nel 2022, nell'ottica di rendere più agevole l'accesso ai propri dati e di semplificare lo svolgimento degli adempimenti fiscali. Sul punto, 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. Tale nuova modalità 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.

Sul fronte dei versamenti, nell'ottica di ottimizzare e semplificare i processi amministrativi, grazie alle recenti previsioni normative (introduzione del comma 596-bis all'articolo 1 della legge 27 dicembre 2013, n. 147, per effetto del decreto legge 73/2022) sarà possibile con provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate, d'intesa con il Ministero per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale, estendere l'utilizzo del servizio *@e.bollo* a ulteriori tipologie di atti e provvedimenti indicati nella tariffa annessa al d.P.R. 642/72. Ciò consentirà di facilitare l'utilizzo dei servizi digitali da parte dei contribuenti in tutti quei casi in cui il perfezionamento dell'istanza prevede il pagamento dell'imposta di bollo, comportando benefici oltre che per i cittadini anche per le Pubbliche Amministrazioni.

Sempre nell'ambito dei versamenti, sulla spinta dell'innovazione normativa introdotta con il DL 73/2022, si lavorerà in collaborazione con il Dipartimento per la trasformazione digitale per la progressiva dismissione del modello di pagamento F23 a favore dell'estensione dell'utilizzo del modello F24 (che consentirà, a titolo esemplificativo, anche di avvalersi dell'istituto della compensazione) e per la progressiva integrazione dei servizi Agenzia con la piattaforma PagoPA (es. pagamento mediante avviso PagoPa).

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).

Sul sito dell’Agenzia, sono altresì disponibili servizi telematici ad accesso libero, sia previo pagamento dei relativi tributi per effettuare visure catastali e ispezioni ipotecarie su tutta la banca dati informatizzata dell’Agenzia, sia gratuiti che consentono di 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), nel corso del 2022 è stata attivata una procedura di registrazione automatica delle dichiarazioni presentate dai professionisti abilitati, che al momento riguarda circa il 35% del totale dei documenti trasmessi telematicamente. Nel corso del 2023 è previsto un ulteriore incremento di tale percentuale, attraverso l’implementazione di nuovi criteri di selezione, oltre che lo sviluppo di procedure informatiche lato utente di tipo web.

Circa le intestazioni catastali, ed in particolare per ciò che concerne gli aggiornamenti richiesti tramite presentazione delle domande di vulture, saranno intraprese delle attività tese a semplificare sia i processi per la riunione dei diritti minori (usufrutto, uso e abitazione), con aggiornamento automatico effettuato direttamente dall’Agenzia, sia le procedure per la presentazione delle domande di vulture tramite l’applicativo *Successioniweb*.

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

La mappa dei processi dell’Agenzia rappresenta anche uno strumento per condurre analisi sulle attività svolte nell’ambito dell’assolvimento dei compiti istituzionali dalle quali possono scaturire opportunità di miglioramento dell’esecuzione dei processi e proposte per la loro reingegnerizzazione.

Una particolare spinta in questa direzione è contenuta nella Legge di Bilancio per il 2023 che prevede all’articolo 1, comma 882, che l’Agenzia delle Entrate provveda, tra l’altro, alla “*ottimizzazione e digitalizzazione dei processi*”.

La reingegnerizzazione dei processi delle pubbliche amministrazioni è, a sua volta, un processo che può avvalersi dell’introduzione di soluzioni tecnologiche innovative, in particolare quelle finalizzate alla dematerializzazione della documentazione amministrativa, e può suggerire e, comunque, agevolare l’introduzione di semplificazioni burocratiche e amministrative modificando, al contempo, le modalità operative con le quali si eseguono i processi.

Uno strumento di fondamentale importanza in quest’ambito è rappresentato dalla mappatura dei processi e dalla loro descrizione secondo tecniche standard di rappresentazione che consentono di rendere immediatamente disponibili e comparabili le informazioni necessarie a valutare la

possibilità di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi rivedendone, appunto, le modalità di esecuzione.

A partire dal 2023, a valle delle attività di consolidamento della mappa dei processi sopra descritte, dai dati e dalle informazioni raccolte nella definizione della mappa dei processi dell'Agenzia, sarà definita e messa a punto una metodologia di analisi e di rappresentazione dei processi che consenta di individuare gli ambiti di miglioramento e le possibilità di applicazione di tecniche di reingegnerizzazione ai processi dell'Agenzia.

Dal 2024, la metodologia sarà applicata, in collaborazione con le strutture *process owner*, per l'individuazione dei primi processi operativi su cui progettare interventi di reingegnerizzazione.

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

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

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

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

Obiettivo	Indicatore	Target
Avviare un progetto di rappresentazione, analisi e reingegnerizzazione finalizzato all'individuazione di opportunità di miglioramento dei processi critici	Definizione del modello di rappresentazione a analisi delle <i>performance</i> di processo	Entro il 2023
	Individuazione di un primo lotto di processi critici a cui applicare il modello	Entro il 2024

## Dematerializzazione

L'Agenzia, in linea con gli obiettivi generali individuati dal Codice per l'Amministrazione Digitale e dalle relative Regole tecniche e Linee Guida, ha avviato da tempo un processo finalizzato a sostituire il documento informatico alla carta. Se, da un lato, questo processo si può considerare quasi

completato per i documenti prodotti dall’Agenzia, rimane ancora un significativo margine di miglioramento per ciò che concerne la documentazione che perviene all’Agenzia da molteplici canali.

Nel 2022 è stata condotta, in collaborazione con le Direzioni Regionali dell’Agenzia, un’analisi finalizzata all’individuazione dei processi che veicolano la maggior quantità di documenti cartacei verso gli uffici dell’Agenzia.

Nel corso del 2023 l’analisi sarà ulteriormente raffinata approfondendola per i processi che sono risultati più critici all’esito della prima ricognizione. L’analisi costituirà quindi uno degli elementi utili all’individuazione dei processi ai quali applicare le tecniche di rappresentazione, analisi e reingegnerizzazione descritte al paragrafo precedente, con l’obiettivo precipuo di ridurre ulteriormente la quota di documenti cartacei gestiti dagli uffici dell’Agenzia.

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

### **Evoluzione della gestione documentale**

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

Il portafoglio degli strumenti e dei servizi informatici necessari alla produzione di documenti informatici è da tempo ormai completo; 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.

Pertanto, nel corso del triennio 2023-2025 proseguirà l’azione, già avviata da tempo, di integrare tali strumenti all’interno delle applicazioni di supporto ai processi operativi per ottenere il duplice risultato di semplificare la produzione e la gestione del documento informatico, migliorando così la produttività dei processi, ed elevare la qualità dell’archivio informatico dei documenti affidando a meccanismi automatici la sua gestione, dalla fascicolazione dei documenti alla loro conservazione e scarto.

In termini di valore pubblico ciò si tradurrà in un miglioramento della performance degli addetti, sollevandoli da attività archivistiche che, opportunamente progettate, possono essere



notevolmente agevolate attraverso l'introduzione di automatismi, permettendo la creazione di un archivio uniforme e omogeneo che può essere messo a disposizione di amministrazioni e cittadini.

#### 2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

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

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

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

In tale ottica, nel 2019 l'Agenzia ha iniziato un percorso di rendicontazione delle attività intraprese da un punto di vista "sociale". La pubblicazione del Bilancio sociale fornisce ai vari interlocutori le informazioni utili sulle principali caratteristiche dell'organizzazione, delle attività e dei risultati in modo da misurarne l'impatto economico, sociale e ambientale<sup>9</sup>.

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

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

---

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

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

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

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

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

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

I principali elementi chiave di *output* e di *outcome* sono, 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. Infatti, come è noto, ogni anno il gettito totale viene riversato alle casse dello Stato, unitamente al riscosso da attività di controllo. Le entrate tributarie, quindi, rappresentano parte delle risorse necessarie a produrre beni e servizi collettivi e a sostenere lo sviluppo del paese.

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

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

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

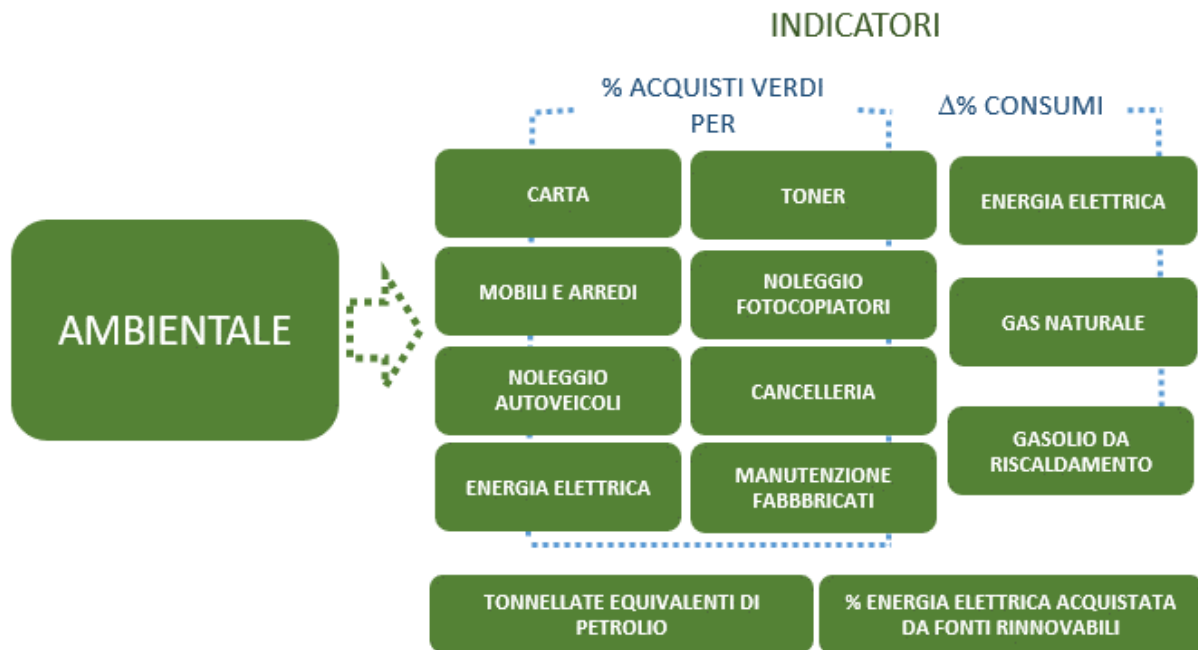
L'impatto sulla dimensione esterna è condizionato anche dalle scelte dell'Agenzia riguardo il consumo di beni strumentali necessari al funzionamento dell'organizzazione.

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

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

- l'acquisto di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale;
- la gestione dei consumi energetici;
- la gestione dei rifiuti e della raccolta differenziata;
- la sensibilizzazione dei dipendenti al risparmio energetico e alla raccolta differenziata dei rifiuti, alla riduzione del consumo di plastica e, più in generale, a un uso più consapevole delle risorse, con attività di comunicazione e informazione sui rischi per l'ambiente e la salute, suggerendo la scelta di materiali e prodotti alternativi;
- le iniziative di promozione della mobilità sostenibile, anche attraverso la rete dei Mobility Manager presenti in Agenzia.

La 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 a basso impatto ambientale (cc.dd. verdi) sul totale degli acquisti, la variazione percentuale dei consumi per fonti energetiche, le tonnellate equivalenti di petrolio risparmiate e la percentuale di energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili.



Al fine di limitare le conseguenze derivanti dall'emergenza epidemiologica che ha caratterizzato gli ultimi anni, l'Agenzia, come altre Amministrazioni, ha adottato la modalità di lavoro agile al fine di minimizzare la presenza dei dipendenti presso gli uffici. Ciò ha comportato, in un più ampio contesto, una positiva riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> derivante dalla riduzione degli spostamenti casa-lavoro.

### Acquisto di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale (Green Public Procurement - GPP)

La strategia degli acquisti adottata dall'Agenzia in tema di *Green Public Procurement* (Acquisti Pubblici Verdi), in linea con le disposizioni nazionali e internazionali, indirizza gli acquisti verso prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale, anche oltre le categorie merceologiche previste dai Criteri Ambientali Minimi, incoraggiando un processo di acquisto di prodotti e servizi che hanno un minore impatto ambientale in tutto il loro ciclo di vita rispetto ad altri prodotti e servizi utilizzati allo stesso scopo. Ad essere valutati sono tutti gli aspetti che riguardano un dato prodotto o servizio, dalla progettazione alla produzione e utilizzo fino a ciò che riguarda le procedure di smaltimento. Sulla base del *Green Procurement* saranno preferiti prodotti, ad esempio, poco energivori, realizzati con materiale riciclato e di facile riciclabilità oppure che sono il frutto di processi produttivi a basso impatto ambientale. Il *Green Public Procurement (GPP)* rappresenta un vero e proprio strumento di politica ambientale per gli acquisti delle pubbliche amministrazioni, volto a favorire lo sviluppo di

un mercato di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale attraverso il “potere” della domanda pubblica. L’Agenzia, quale stazione appaltante, agisce nel rispetto dell’articolo 34 del nuovo Codice degli Appalti, decreto legislativo 50/2016 così come modificato dal decreto legislativo 56/2017, che ha previsto l’obbligatorietà di applicazione, per l’intero valore dell’importo della gara, delle “specifiche tecniche” e delle “clausole contrattuali” contenute nei criteri ambientali minimi ([CAM](#)), prevedendo altresì che si debba tener conto dei criteri premianti nella stesura dei documenti di gara per l’applicazione del criterio dell’offerta economicamente più vantaggiosa.

### **Gestione dei consumi energetici (Energy Management)**

In aderenza alle raccomandazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica con la Circolare n. 2/2022 recante “Indicazioni operative in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all’articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80”, l’Agenzia delle Entrate assume specifici obiettivi di programmazione collegati all’efficientamento energetico, anche al fine di contribuire al massimo delle proprie possibilità ad aumentare la sicurezza dell’approvvigionamento energetico nazionale.

Considerata la crisi energetica che sta coinvolgendo l’Europa, aggravata dal perdurante conflitto in Ucraina, il tema del risparmio energetico e dell’uso razionale dell’energia assume una rilevanza determinante e, per molti versi, ancora più impattante rispetto allo scenario delineatosi durante la scorsa primavera. Sul punto è intervenuto il Regolamento UE 2022/1369 del 5 agosto 2022 che ha previsto una serie di misure finalizzate al risparmio energetico, disponendo che ciascuno Stato membro dovrà adoperarsi per ridurre il consumo di gas, nel periodo 1° agosto 2022 - 31 marzo 2023, di almeno il 15% rispetto al proprio consumo medio nel periodo dal 1° agosto al 21 marzo dei cinque anni precedenti la data di entrata in vigore del Regolamento.

Nella stessa ottica, il 6 settembre 2022 il Ministero della Transizione ecologica ha diramato un Piano nazionale di contenimento dei consumi di gas, recante misure di contenimento nel settore del riscaldamento, oltre a una serie di misure comportamentali nell’uso efficiente dell’energia; altresì, il Dipartimento della Funzione Pubblica, in collaborazione con Formez PA, ha pubblicato una circolare con la raccomandazione di attenersi alle indicazioni contenute nel documento “*Risparmio ed Efficienza energetica in Ufficio – Guida operativa per i Dipendenti*”, predisposto da ENEA.

Nell’attuale quadro emergenziale, dunque, l’Agenzia delle Entrate ha inteso intraprendere necessarie e ulteriori iniziative finalizzate al risparmio e alla razionalizzazione delle fonti energetiche, coinvolgendo e incentivando tutto il personale in servizio ad adottare uno stile di vita virtuoso e più attento alla riduzione concreta degli sprechi.

Le quattro principali azioni gestionali programmate dall’Agenzia con riferimento al periodo 2023-2025, sono le seguenti:

1. con decorrenza dalla prima annualità 2023, nell’ottica dell’ottimizzazione della gestione degli impianti e degli approvvigionamenti dei principali vettori energetici, si prevede la redazione, tramite risorse interne, di un apposito studio di fattibilità volto all’adozione di un sistema di integrazione nazionale degli impianti con dispositivi domotici finalizzato a

- garantire un monitoraggio costante dei consumi (gas, elettricità, acqua, altri combustibili fossili) con particolare riguardo agli assorbimenti per le funzioni di climatizzazione degli uffici che, da sole, rappresentano circa il 60/70% dei fabbisogni energetici complessivi;
2. con decorrenza dal 2023, mediante risorse interne l'Agenzia si doterà di un applicativo informativo specifico (cruscotto di monitoraggio) dedicato al tracciamento e all'analisi delle fatturazioni relative agli acquisti di tutti i vettori energetici operati dalle singole articolazioni territoriali, tanto da consentire all'Energy Manager di attivare tempestivamente ed efficacemente eventuali azioni correttive o mitigatrici di potenziali sprechi o anomalie riguardanti talune singole forniture;
  3. il Ministero della Transizione Ecologica, emanando il decreto n. 383/2022, ha definito i nuovi limiti temporali di esercizio degli impianti termici di climatizzazione alimentati a gas naturale e la riduzione di un grado dei valori massimi delle temperature degli ambienti riscaldati, da applicare per la corrente stagione invernale come previsto dal Piano di riduzione dei consumi di gas naturale. L'Agenzia, aderendo a tali indicazioni ha adottato un proprio Piano di contenimento dei consumi estendendo l'ambito oggettivo di applicazione del decreto ministeriale e disponendo che le condizioni di cui all'art. 1 del decreto stesso vengano estese e adottate presso tutte le singole sedi immobiliari, prescindendo dal relativo vettore energetico principale utilizzato per la produzione del calore ed equiparando, di fatto, le restrizioni operative imposte dal decreto per il gas naturale anche agli impianti alimentati da gasolio o da energia elettrica. Da tale misura, ferma restando la quotazione unitaria ARERA dei costi di approvvigionamento di gas, gasolio ed energia elettrica al mese di ottobre 2022, sono attesi mancati maggiori esborsi per circa 20 milioni di euro sull'intera stagione termica 2022-2023. La misura adottata, quindi, esplicherà i suoi effetti con riferimento alle annualità di programmazione di cui al presente PIAO;
  4. nell'ambito delle procedure di acquisto di Servizi di Ingegneria e Architettura, è stato disposto l'avvio della procedura di gara volta all'acquisizione, tra l'altro, delle diagnosi energetiche ex UNI CEI EN 16247:2022 dei fabbricati di proprietà dell'Agenzia. Dai relativi esiti istruttori saranno determinate le lavorazioni edilizie e impiantistiche necessarie affinché si possa fattivamente migliorare la classe di efficienza energetica degli immobili di proprietà dell'Agenzia nelle successive annualità 2024-2025.

### **Gestione dei rifiuti e della raccolta differenziata**

Con decreto ministeriale n. 257 del 24 giugno 2022, è stato approvato il Programma Nazionale di Gestione dei Rifiuti (PNGR). Il Programma costituisce uno strumento strategico di indirizzo nella pianificazione della gestione dei rifiuti e costituisce una delle riforme strutturali per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il PNGR concorre al processo di transizione verso un modello economico circolare e punta a massimizzare l'utilizzo efficiente delle risorse, diffondendo la consapevolezza che il rifiuto non è più un qualcosa di cui disfarsi, ma una risorsa. Riduzione, riutilizzo, manutenzione dei prodotti,

estensione del loro ciclo di vita, recupero e riciclo dei materiali, concetto di prodotto come servizio “*product as a service*”, dovranno essere promossi in quanto indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L’Agenzia che nello svolgimento delle proprie attività è da sempre attenta al monitoraggio e alla riduzione dei corrispondenti impatti ambientali, intende favorire un percorso virtuoso volto alla realizzazione degli indirizzi del PNGR impegnandosi nella realizzazione di azioni concrete.

In continuità con la propria strategia e aderendo alle indicazioni del PNGR le principali iniziative programmate dall’Agenzia per il triennio 2023-2025 per una corretta ed efficace gestione dei rifiuti sono di seguito riportate:

- *Promuovere la comunicazione e la conoscenza di comportamenti ambientali in tema di rifiuti ed economia circolare*, aderendo a campagne ed eventi nazionali e internazionali di sensibilizzazione ambientale, attraverso attività di informazione sui rischi per l’ambiente e la salute, suggerendo altresì la scelta di materiali o prodotti alternativi;
- *Creare una rete di referenti dei rifiuti* presso l’Ufficio Risorse Materiali di ciascuna Direzione Regionale e Provinciale (Responsabili RENTRI) per condividere aggiornamenti e/o risoluzione ai quesiti connessi alla gestione amministrativa dei rifiuti in Agenzia e ai relativi adempimenti;
- *Promuovere iniziative di formazione per i Referenti RENTRI* sulla “Gestione amministrativa dei rifiuti in Agenzia”;
- *Individuare delle buone pratiche sulla Raccolta Differenziata* in Agenzia e favorirne la diffusione capillare in tutti gli Uffici.

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

Nell’ambito della riduzione delle emissioni inquinanti connesse agli spostamenti casa-lavoro, oltre al lavoro agile, va segnalato il contributo derivante dall’attività degli 84 Mobility Manager che operano in Agenzia lavorando in rete: essi predispongono infatti i Piani degli spostamenti casa-lavoro” (PSCL) del personale, che hanno la finalità di ridurre l'uso del mezzo di trasporto privato individuale, indirizzandolo verso forme di trasporto collettivo e condiviso (*car sharing, car pooling* e trasporto pubblico), e di mobilità dolce (a piedi e cin mezzi non motorizzati) o a ridotto impatto ambientale e portano avanti iniziative interne diffuse di sensibilizzazione e informazione alla mobilità sostenibile.

L’Agenzia, come previsto dal comma 4 dell’articolo 229 del decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020, c.d. “Decreto Rilancio” (convertito dalla legge n. 77 del 17 luglio 2020), 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 84 Mobility manager, che lavorano in rete sotto il coordinamento del Mobility manager degli Uffici Centrali.

Le azioni di mobility management all'attualità interessano oltre 100 sedi e 20.000 dipendenti e hanno 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 ed 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 16,5 milioni di residenti).

L'obiettivo centrale 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.

Nel 2022 in Agenzia sono state realizzate dai Mobility Manager varie iniziative, in parte ancora in corso di realizzazione: somministrazione dei questionari sugli spostamenti casa lavoro e redazione o aggiornamento dei Piani di spostamento casa lavoro (PSCL); stipula di convenzioni per prodotti e servizi di mobilità sostenibile a prezzi di favore per i dipendenti; installazione di rastrelliere per il parcheggio delle bici; iniziative di comunicazione e sensibilizzazione; partecipazione ai tavoli territoriali sulla mobilità sostenibile; studi di fattibilità per azioni di promozione dell'utilizzo del trasporto pubblico locale, *car-pooling* e navette aziendali; partecipazione ai progetti cittadini di *bike to work* (che prevedono contributi per i dipendenti che raggiungono l'ufficio con la bicicletta).

A queste si aggiungono le iniziative promosse a livello centrale: linee di indirizzo sulle modalità di rendicontazione dei finanziamenti e sul budget per le azioni di mobility management; corso di formazione realizzato dalla SNA in collaborazione con il MIMS per i mobility manager della Rete dell'Agenzia delle Entrate; monitoraggio del fabbisogno di colonnine di ricarica elettrica; articoli di informazione e sensibilizzazione alla mobilità sostenibile pubblicati nella rubrica dedicata al tema nella intranet nazionale; definizione e condivisione del format di questionario sugli spostamenti casa-lavoro con relativo file di automazione dell'analisi dei risultati e format di piano spostamenti casa-lavoro.

Per il triennio 2023-2025, per ciascuno dei obiettivi di seguito indicati, l'Agenzia si impegna nelle seguenti azioni:

- a) 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, in particolare, 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;
- b) 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;



- c) 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 di spostamento integrate. 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 che può essere attuata simultaneamente, ossia condividendo il mezzo nello stesso momento (car-pooling) ovvero in momenti diversi (sharing). Per facilitare la realizzazione del car-pooling, sarà proposto l'utilizzo di un'applicazione che permette l'incontro tra domanda e offerta di condivisione dell'auto, con possibilità di accedere a posti auto riservati ai suoi utilizzatori.

Nel triennio, inoltre, continuerà l'azione di rafforzamento della Rete dei Mobility manager dell'Agenzia e con l'Agenzia delle Entrate-Riscossione, 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.

## 2.2 PERFORMANCE

### 2.2.1 PREMESSA

Le previsioni macroeconomiche per il 2023 saranno influenzate principalmente dai possibili effetti negativi sulla fiducia di famiglie e imprese indotti dal quadro geopolitico venutosi a determinare a seguito dell'invasione russa dell'Ucraina e dal protrarsi del conflitto tra i due Paesi nonché dalla possibile proroga, oltre l'anno 2022, delle misure necessarie per calmierare le bollette energetiche per famiglie e imprese.

Gli indirizzi generali della politica di bilancio e di quella fiscale per il 2023, pertanto, continueranno a privilegiare interventi volti ad assicurare il supporto a famiglie e imprese. Inoltre, se saranno pienamente utilizzate, anche le risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) daranno un contributo significativo alla crescita economica a partire dal 2023, anno in cui si verificherà un incremento significativo della spesa finanziata con i 191,5 miliardi che la *Recovery and Resilience Facility* europea ha assegnato all'Italia.

Tuttavia, lo scenario di riferimento deve tenere conto anche del protrarsi degli effetti della crisi epidemiologica affrontata negli ultimi anni, dell'incertezza sulla durata del conflitto in corso, dell'aumento dei prezzi dell'energia e delle materie prime che determinano un impatto sociale significativo con ricadute sul costo della vita e, in particolare, sui beni di prima necessità. Il Governo è già intervenuto prevedendo misure urgenti per contrastare gli effetti economici di tale crisi sia in termini di contenimento dell'aumento dei prezzi dell'energia e dei carburanti, che di misure a sostegno e tutela delle imprese nazionali.

L'azione dell'Agenzia, quindi, dovrà tenere conto di quanto sancito dal quadro normativo e programmatico vigente, ivi compresi i principi della riforma fiscale, assicurando ogni possibile sforzo per un efficace conseguimento della propria missione istituzionale.

In particolare, sul fronte dei **servizi**, la loro erogazione dovrà avvenire cercando di adattarsi il più possibile alle esigenze dei cittadini affinché l'azione sia orientata alle loro effettive necessità e comunque garantendo i livelli qualitativi definiti nella Carta dei Servizi dell'Agenzia. Tale approccio richiede l'adozione di una strategia composita che passa attraverso la realizzazione di una piena digitalizzazione dei rapporti tra Agenzia e contribuenti, da perseguire con la valorizzazione degli *asset* informatici e degli investimenti tesi all'automazione dei processi.

Rientrano in questa strategia l'introduzione generalizzata della fatturazione elettronica e la progressiva estensione del metodo della dichiarazione precompilata anche per gli adempimenti IVA e dell'accettazione automatica nella presentazione degli atti di aggiornamento tecnico del catasto urbano e l'ampliamento dell'approvazione automatica di quelli relativi al catasto terreni. Si potenzieranno ulteriormente i servizi telematici e si evolverà il modello di assistenza "a distanza", ricorrendo a innovativi strumenti ICT che consentono l'attivazione di sportelli virtuali per mezzo dei quali il cittadino può dialogare con l'amministrazione finanziaria in videochiamata e inviare i documenti necessari tramite strumenti *on line*.

L'assistenza tramite videochiamata si evolverà ulteriormente nella forma di "sportello virtuale"; i cittadini, infatti, potranno usufruire dei servizi dell'Agenzia per mezzo di una videochiamata che

prevede l'identificazione certa del contribuente e consente lo scambio in tempo reale di documenti firmati digitalmente, senza alcuna necessità di recarsi fisicamente in ufficio. In ogni caso, qualora fosse indispensabile la presenza, si diffonderà sempre più la modalità di accesso su appuntamento, nel contesto ormai avviato del nuovo modello di assistenza, senza tralasciare, comunque, iniziative nei confronti dei cittadini che non prediligono gli strumenti informatici e, per tale ragione, si stanno sviluppando alcune iniziative di collaborazione con Enti Pubblici che possano garantire una capillare presenza sul territorio e che possono rilasciare alcuni servizi al cittadino come, ad esempio, la consultazione delle banche dati catastali ai titolari dei diritti reali.

In materia di **prevenzione**, ai fini della promozione dell'adempimento spontaneo, l'Agenzia continuerà a fornire la propria consulenza in materia tributaria sia emanando circolari, risoluzioni e pareri, sia curando la tempestiva risposta alle diverse tipologie di interpello previste. Si proseguirà nell'interlocuzione preventiva con il contribuente, prediligendo un approccio collaborativo attraverso il ricorso agli strumenti previsti e sarà ulteriormente incrementata la digitalizzazione e la valorizzazione delle banche dati, tra le quali quella relativa alla fatturazione elettronica e ai corrispettivi telematici.

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

La rilevanza e la molteplicità delle attività svolte, impone all'Agenzia la necessità di poter sempre contare su personale di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento. Per tale motivo, nell'Area **Risorse**, particolare attenzione sarà posta alla crescita e alla valorizzazione del personale, che costituisce il capitale fondamentale per il conseguimento della propria missione istituzionale. Analoga attenzione sarà rivolta anche alle risorse finanziarie e tecnologiche di cui si dispone.

Nel difficile contesto che stiamo ancora vivendo, il gettito che si prevede di realizzare nel triennio di riferimento, oltre a essere influenzato anche dall'operato degli altri attori della fiscalità, potrà essere condizionato da fattori esogeni quali, ad esempio, le evoluzioni congiunturali dell'economia italiana, le variazioni del Prodotto interno lordo e gli interventi normativi. Anche gli eventi internazionali non potranno non determinare impatti sul gettito.

\* \* \* \* \*

In coerenza con quanto sopra illustrato, il Piano delle attività 2023-2025 dell'Agenzia prevede quattro aree strategiche (Servizi, Prevenzione, Contrasto e Risorse), che ne descrivono gli ambiti di

attività e individuano le priorità politiche perseguite; all'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e le azioni da mettere in atto con i relativi indicatori istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Sono anche presenti alcuni indicatori di impatto, volti a monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

\* \* \* \* \*

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

### 2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI

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

Nel triennio 2023-2025, in linea con quanto stabilito dal PNRR, si continuerà a perseguire l'obiettivo della digitalizzazione dei servizi, nella consapevolezza che al servizio richiesto in ufficio direttamente dal contribuente si affianca, e a volte si sostituisce, il servizio richiesto tramite canali alternativi (web, telefono, videochiamata) prevedendo livelli di qualità analoghi a quelli assicurati dall'assistenza resa presso gli uffici.

La situazione straordinaria determinata dalla pandemia ha indotto l'Agenzia a riprogettare totalmente l'ordinaria modalità di accesso dell'utenza in ufficio, adottando un nuovo modello di gestione del rapporto con i cittadini, con l'obiettivo finale di evolvere digitalmente il modello di assistenza, offrendo sempre più servizi *on line* in modo da ridurre progressivamente l'esigenza del contribuente di recarsi presso gli uffici.

Sono state introdotte nuove modalità semplificate per richiedere e ottenere servizi a distanza, con l'obiettivo di garantire alla collettività la fruizione dei servizi essenziali e, al contempo, ridurre al minimo gli accessi fisici in ufficio, offrendo la possibilità di utilizzare anche la posta elettronica e la PEC. 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. Il gradimento dei nuovi servizi ha reso ancora più evidente l'opportunità di continuare il percorso volto a rendere il fisco sempre più telematico, favorendo un utilizzo sistematico e intensivo degli strumenti, vecchi e nuovi, a supporto della relazione a distanza, avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili.

Sempre nell'ambito del potenziamento dei servizi di assistenza, si punterà nel triennio 2023-2025 alla completa estensione del Customer Relationship Management (CRM) a tutti i consulenti telefonici delle Sezioni di assistenza multicanale (SAM) e dei mini call center e alla migrazione del sistema CRM verso le postazioni degli uffici territoriali.

È utile ricordare che il CRM consente di gestire in modo integrato e unitario le singole interazioni con i contribuenti avvenute tramite i diversi canali, garantendo una vista unitaria dei contatti di ciascun utente, accessibile a tutti gli operatori dell'assistenza autorizzati. Ciò renderà possibile conoscere quali sono i servizi, i processi e le novità che generano maggiore domanda di assistenza, categorizzare le domande più frequenti, gestire la banca dati delle risposte e dei documenti utilizzati.

La tracciatura delle interazioni con i contribuenti, dei canali usati, delle domande poste e delle risposte fornite consente di prevedere quali saranno le domande di assistenza più frequenti, pianificare in maniera più puntuale le attività e conseguentemente offrire una migliore gestione delle informazioni istituzionali relative ai servizi offerti.

Gli sviluppi del sistema CRM – *Salesforce* punteranno all'integrazione delle informazioni presenti nelle basi dati degli applicativi di supporto ai processi, a partire da quelle dell'assistenza fino a coprire tutti i principali processi operativi con maggiori ricadute sui cittadini, con lo scopo di elevare la qualità del servizio reso.

Rimanendo nell'ambito del potenziamento dei servizi di assistenza di prossimità si prevede di individuare, nel corso del 2023, una soluzione tecnologica evolutiva (da sviluppare poi nel corso del triennio) che consenta di gestire in modo flessibile ed efficiente il presidio telefonico delle Direzioni provinciali. La nuova soluzione deve contemperare la possibilità di presidio del personale che opera da remoto, la possibilità di gestire la richiamata del contribuente in *back office* e la gestione dell'alberatura in modo dinamico e veloce, adeguato alla flessibilità ed eterogeneità dell'organizzazione delle Direzioni provinciali, anche utilizzando un numero unico nazionale. Il nuovo presidio telefonico dovrà avere funzioni avanzate di reportistica e di monitoraggio.

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

Nel corso del 2022, in materia catastale è stato concluso, ai fini dell'integrazione dei processi relativi, il programma di migrazione dall'applicativo Territorio Web al Sistema Integrato del Territorio (SIT) che, oltre ad avere finalità fiscali, risulterà fondamentale per supportare gli Enti territoriali nella loro attività di Governo del territorio e gestione delle emergenze. Il SIT rappresenta il passaggio preliminare per rendere disponibile, al sistema paese, l'Anagrafe Immobiliare Integrata, ovvero un sistema informativo che, per ogni immobile presente sul territorio nazionale, consenta di conoscere la posizione geografica, la rappresentazione e le caratteristiche geometriche e censuarie, nonché le quotazioni di riferimento della zona OMI e i soggetti titolari di diritti e quote.

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

- facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari;
- migliorare i servizi erogati ai contribuenti;
- migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare.

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

In tale ambito sono previsti tre indicatori istituzionali: "Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente

dichiarati”, “Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze dei registri IVA”, che sarà compreso in un determinato *range* (tra 2.300.000 e 2.500.000 soggetti) e “Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l’esercizio fiscale precedente”, che sarà in un *range* tra 2.300.000 e 2.500.000 soggetti.

A livello di impatto delle azioni, con lo scopo di valutare il livello di semplificazione e gradimento raggiunto da tale strumento, è previsto un nuovo indicatore che misura dal 2023 il numero di dichiarazioni (730 e Redditi PF) inviate direttamente dal contribuente, che si ritiene possa essere superiore a 4,1 milioni. Sono inoltre previsti altri due indicatori di impatto che misurano, rispettivamente, il numero dei soggetti che hanno effettuato l’accesso alle bozze dei registri IVA precompilati e alla dichiarazione IVA precompilata, con il fine di monitorare l’utilizzo (accesso, convalida e scarico) da parte degli operatori IVA dei nuovi strumenti messi a loro disposizione.

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

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

In merito al miglioramento nell’erogazione di servizi, l’azione dell’Agenzia sarà orientata a consolidare i parametri di qualità inseriti nella propria Carta dei servizi, garantendo la completa trattazione degli afflussi e il mantenimento dei livelli di qualità dei servizi maturati dall’Agenzia, assegnando al cittadino un ruolo centrale e modulando sempre più le attività di assistenza in base alle sue esigenze.

In continuità con quanto previsto nell’esercizio precedente, anche per il 2022 l’attenzione sarà puntata sul potenziamento dei servizi telematici e sul consolidamento del modello di assistenza “a distanza”, attraverso un indicatore istituzionale che misura l’incremento dei servizi telematici offerti cui si affiancano, in termini di impatto, due indicatori che misurano la percentuale di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall’Agenzia nonché la percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale.

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

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

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

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

La recente migrazione al SIT dei servizi del Territorio, attestati sulla base informativa dell’Anagrafe Immobiliare Integrata, prefigura l’adozione per il futuro di nuovi indicatori rappresentativi nella descrizione della qualità delle informazioni ipo-catastali e anche, grazie all’alto livello di integrazione maturato delle basi dati catastali, della convergenza ad alti tassi di standardizzazione e correttezza delle dichiarazioni tecniche di aggiornamento del sistema proposte dai tecnici professionisti e dai notai. Pertanto in tale ottica verranno identificati nuovi indicatori, da porre in esercizio dal 2025, il biennio 2023-2024 sarà caratterizzato da azioni residuali relative alla completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali.

Infine, per consentire un efficace presidio del territorio e garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici, sono previste due linee di intervento; la prima finalizzata a verificare la corrispondenza tra quanto dichiarato e lo stato di fatto, la seconda all’effettuazione di indagini territoriali volte a riscontrare eventuali mancati aggiornamenti della banca dati catastale da parte dei soggetti obbligati. Relativamente alla prima direttrice si conferma l’obiettivo relativo al “tasso di immobili da controllare”, mentre per quanto riguarda l’indagine territoriale, in considerazione della rivisitazione delle fonti informative e delle modalità di selezione dei casi potenzialmente irregolari, non è possibile prevedere azioni significative per l’esercizio 2023.



\* \* \* \* \*

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

AREA SERVIZI												
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 15.867												
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 1.121												
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI	
			2023	2024	2025			2023	2024	2025		
OBIETTIVO 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari	Diffusione della dichiarazione precompilata	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Compreso tra 85% e 90%	Compreso tra 85% e 90%	Compreso tra 85% e 90%	Elaborazione interna	Numero di dichiarazioni precompilate trasmesse dal contribuente	4.100.000	In aumento	In aumento	BI	
		Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze di registri IVA	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Elaborazione interna	Numero dei soggetti che hanno effettuato l'accesso alle bozze dei registri IVA precompilati	Relazione illustrativa sull'utilizzo (accesso e convalida) da parte degli operatori IVA dei nuovi strumenti messi a disposizione	-	-	-	Elaborazione interna
		Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l'esercizio fiscale precedente	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Elaborazione interna	Numero dei soggetti che hanno effettuato l'accesso alla Dichiarazione IVA precompilata	Relazione illustrativa sulla fruizione della dichiarazione IVA precompilata: accesso, accettazione, invio della dichiarazione	-	-	-	Elaborazione interna

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 2 - Migliorare i servizi erogati ai contribuenti	Adozione tempestiva dei documenti di prassi	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	92%	92%	95%	Elaborazione interna					
	Potenziamento dei servizi digitali e del modello di assistenza "a distanza"	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31/12/2022	10	15	15	Elaborazione interna	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	89%	90%	90%	BI
							Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	87%	90%	90%	Elaborazione interna
	Tempestività nell'erogazione dei servizi	Barometro della qualità dei servizi erogati	95%	95%	95%	BI					
		Percentuale degli atti di intestazione catastali evasi	95%	95%	95%	BI					
	Ottimizzazione dei tempi di esecuzione e di controllo dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	90%	91%	91%	BI	Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	76 gg.	75 gg.	75 gg.	Elaborazione interna
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	93%	94%	94%	BI	Volume dei rimborsi e crediti di imposta definitivamente disconosciuti nell'anno di competenza (€/mln)	Report di dati a consuntivo	Report di dati a consuntivo	Report di dati a consuntivo	Elaborazione interna
		% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	91%	92%	93%	BI					

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 3 – Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare	Miglioramento del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati ipocatastali e cartografiche	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	95,50%	96%	-	BI					
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	41%	46%	51%	BI	Mantenimento della media giornaliera di richieste di servizio al WMS	100%	100%	100%	BI
		Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	70%	72%	74%	BI	Riduzione della richiesta di consultazioni cartacee della banca dati ipotecaria	38%	40%	42%	Elaborazione interna
	Presidio efficace del territorio	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine	Sospeso <sup>10</sup>	75%	80%	BI	Indice di efficacia dell'accertamento catastale	Sospeso <sup>11</sup>	26%	27%	BI
		Tasso di copertura degli immobili da controllare	32%	35%	35%	BI	Incremento percentuale annuo della base imponibile <sup>12</sup>	0,20%	0,21%	0,22%	Elaborazione interna

<sup>10</sup> Si prevede la sospensione per l'esercizio 2023 in quanto è in atto una rivisitazione delle fonti informative e delle modalità di selezione dei casi potenzialmente irregolari.

<sup>11</sup> Si prevede la sospensione per l'esercizio 2023.

<sup>12</sup> I target sono valorizzati in considerazione del fatto che è stata osservata una maggiore compliance da parte dei dichiaranti, con una percentuale minore di rettifiche delle rendite catastali proposte. Inoltre, la percentuale di variazioni rispetto alle nuove costruzioni è molto aumentata negli ultimi anni in conseguenza delle richieste di aggiornamento per accesso ai bonus fiscali in edilizia. Le variazioni catastali, a differenza delle nuove costruzioni, inducono un minore aumento della base imponibile nel suo complesso.

### 2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE

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

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

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

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

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

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

percezione di dividendi, interessi, *royalties* e altri componenti reddituali). In questo ambito sono presenti due indicatori istituzionali: il primo, di nuova introduzione a partire dal 2023, misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco del triennio la totalità delle procedure presentate fino al 2019 e il 60% di quelle presentate nel 2020; il secondo misura la percentuale di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse rispetto al 2020.

Il *patent box* è un regime opzionale di tassazione agevolata per i redditi derivanti dall'utilizzo di opere dell'ingegno, di brevetti industriali, di disegni e modelli, di processi, di formule e informazioni relativi a esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico giuridicamente tutelabili. L'indicatore istituzionale presente misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco del triennio la totalità delle istanze presentate fino al 2020 e il 40% di quelle presentate nel 2021. Il collegato indicatore di impatto misura il tempo medio di lavorazione delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali concluse con accordo.

Anche l'attività interpretativa svolta dall'Agenzia mira a favorire una crescente *compliance*. È infatti previsto – attraverso uno specifico indicatore – l'impegno a mantenere un elevato livello di tempestività nel fornire risposta agli interpelli ordinari. Al fine di 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 ha avviato, da tempo, il progetto per la realizzazione dell'interpello telematico, la cui messa in linea è prevista per i primi mesi del 2023. Al fine di monitorare al meglio gli strumenti di cooperazione rafforzata, è previsto anche un indicatore istituzionale relativo agli interpelli sui nuovi investimenti, con i quali gli investitori italiani e stranieri che intendono effettuare importanti investimenti in Italia con rilevanti ricadute occupazionali, possono rivolgersi all'Agenzia per individuare con certezza il trattamento fiscale applicabile al *business plan* relativo all'investimento stesso. Per questi ultimi interpelli è anche presente un indicatore d'impatto che misura l'ammontare del gettito atteso in ciascun anno del triennio a seguito dei nuovi investimenti che saranno realizzati in esito alla positiva conclusione dell'interpello.

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

Per quanto concerne il secondo obiettivo "Rafforzare la *tax compliance*", al suo interno troviamo due indicatori istituzionali e tre indicatori di impatto. Nell'ambito del PNRR sono previste misure destinate a concorrere alla realizzazione degli obiettivi di equità sociale e al miglioramento della competitività del sistema produttivo. Una di queste è quella riferita alla «Riduzione del *tax gap*» da perseguire anche con un ulteriore rafforzamento dei meccanismi di incentivazione alla *compliance* basati sull'invio delle comunicazioni ai contribuenti. Tale attività, che è volta a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini delle imposte dirette e dell'IVA, in gran parte sospesa nel 2020 a causa

dell'emergenza sanitaria Covid-19, è poi ripartita nel 2021, così da accompagnare la graduale ripresa delle attività economiche e sociali. All'interno del secondo obiettivo è perciò presente l'indicatore istituzionale relativo al numero di comunicazioni inviate, cui corrispondono due indicatori di impatto: uno che misura i versamenti effettuati per effetto delle azioni di prevenzione e l'altro volto a rilevare la riduzione dei falsi positivi.

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

\* \* \* \* \*

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

AREA PREVENZIONE											
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 1.061											
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 75											
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 4 - Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	% di Istanze di adesione al regime di cooperative compliance lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	60%	60%	60%	Elaborazione interna	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	18,5	19	19	Elaborazione interna
							% di grandi contribuenti che accedono al regime di cooperative compliance rispetto alla platea	12%	15%	15%	Elaborazione interna
		% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate nell'anno n	60% (2018)	100% (2018) 60% (2019)	100% (2019) 60% (2020)	Elaborazione interna					
		% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	40%	50%	60%	Elaborazione interna					
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n	100% (2018) 40% (2019)	100% (2019) 40% (2020)	100% (2020) 40% (2021)	Elaborazione interna	Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali ( <i>patent box</i> )	35 mesi	35 mesi	35 mesi	Elaborazione interna



OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 4 - Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del Decreto legislativo n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 115 giorni dalla presentazione dell'istanza	75%	75%	75%	Elaborazione interna	Maggior gettito atteso da nuovi investimenti oggetto di interpello (€/mln) negli anni precedenti a quello di riferimento	240	197	162	Elaborazione interna
		Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza*	78%	80%	80%	Elaborazione e interna					
	Gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	40%	50%	50%	Elaborazione interna	Tempo medio di implementazione dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1	12 mesi	12 mesi	12 mesi	Elaborazione interna

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

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 5 - Rafforzare la tax compliance	ottimizzazione delle comunicazioni per l'adempimento spontaneo	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di compliance) <sup>13</sup>	2.600.000	3.011.300	3.011.300	Elaborazione interna	% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	≤5%	≤5%	≤5%	Elaborazione interna
	Aggiornamento e applicazione degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore compliance dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti	Numero di indici di affidabilità fiscale predisposti oggetto di aggiornamento	88	87	88	Elaborazione interna	Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld) <sup>13</sup>	2,4	2,77	2,77	Elaborazione interna
							Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco2007	90%	90%	90%	Elaborazione interna

<sup>13</sup> I risultati attesi nel triennio per questi indicatori, sia dal punto di vista della numerosità degli invii che dei correlati versamenti, potrebbero subire modifiche tenuto conto degli effetti della legge di Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025, che prevede misure per i contribuenti volte a ravvedere le violazioni riguardanti anche le dichiarazioni relative al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2021 e a quelli precedenti. In particolare, occorrerà tenere conto del fatto che l'articolo 1, commi da 174 a 178 della citata legge avrebbe un impatto sugli obiettivi connessi alle attività di stimolo alla compliance per il 2023, in quanto tali disposizioni hanno un ambito di applicazione soggettivo e oggettivo potenzialmente sovrapponibile a quello relativo alle comunicazioni "cambia verso" curate dall'Agenzia delle entrate.

## 2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il primo obiettivo sarà perseguito con una serie di indicatori istituzionali: il primo misura il numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nell'ambito delle procedure di sospensione e che riguardano posizioni che presentano significativi profili di rischio in base a criteri selettivi ben definiti; il secondo e il terzo sono stati introdotti al fine di contrastare, sulla base di specifiche analisi

del rischio, gli indebiti utilizzi della cessione del credito e dello sconto in fattura, riferiti alle diverse agevolazioni introdotte sul fronte immobiliare; il quarto misura il numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta con la Guardia di Finanza, ai fini della rispettiva attività di controllo; il quinto, invece, misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni *Country-by-Country reporting* ricevute dall’Agenzia, ai fini della selezione a seguito dell’analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.

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

L’Agenzia si propone di diminuire la conflittualità nei rapporti con i contribuenti attraverso il miglioramento della qualità degli atti notificati, nonché attraverso un efficace utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso, di recente potenziati con legge del 31 agosto 2022, n. 130. Il secondo e ultimo obiettivo dell’area strategica, dunque, si riferisce alle attività relative al contenzioso tributario, che dovrebbero tendenzialmente diminuire anche grazie all’incremento delle vittorie in giudizio da parte dell’Agenzia.

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

Gli altri due indicatori istituzionali presenti nell’obiettivo misurano l’impegno dell’Agenzia nel sostenere il proprio operato dinanzi alle Corti di giustizia tributaria e riguardano la percentuale di costituzioni in giudizio in Corte di giustizia tributaria di primo grado e Corte di giustizia tributaria di secondo grado e quella di partecipazione alle pubbliche udienze, presso le medesime Corti, per le controversie di valore in contestazione superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile. Con tre indicatori di impatto si monitora la qualità dell’azione svolta, attraverso la percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all’Agenzia, quelle solo favorevoli, e la percentuale degli importi decisi in via definitiva a favore dell’Agenzia.

\* \* \* \* \*

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

AREA CONTRASTO											
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 16.821											
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 1.188											
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 6 - Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione	Controlli su crediti d'imposta e agevolazioni nonché sospensione preventiva delle deleghe F 24 con compensazioni sulla base di indicatori di rischio predefiniti e successivo scarto delle deleghe a seguito di controlli degli Uffici nei 30 giorni e blocco delle cessioni dei crediti da bonus edilizi	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	8	9	10	Elaborazione interna	Esiti dell'attività di analisi, verifica e controllo delle comunicazioni di cessione di credito e delle comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura	Relazione	Relazione	Relazione	Elaborazione interna
		Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione dei crediti da bonus edilizi	3	-	-	Elaborazione interna					
		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	70%	80%	80%	Elaborazione interna					

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI	
			2023	2024	2025			2023	2024	2025		
OBIETTIVO 6 – Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione	Ottimizzazione dei controlli in materia tributaria e adozione di iniziative congiunte con la Guardia di finanza e altre Amministrazioni estere per potenziare le attività di analisi al fine di contrastare la sottrazione all'imposizione delle basi imponibili, mappare territorialmente i fenomeni evasivi e predisporre i rispettivi piani di intervento anche in modalità integrata	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	60.000	60.000	60.000	Elaborazione interna	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld) <sup>14</sup>	9,4	9,5	9,6	BI	
		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>	90%	90%	90%	Elaborazione interna						
OBIETTIVO 7- Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	Favorire la riduzione del contenzioso tributario attraverso gli istituti deflativi normativamente previsti	Percentuale di istanze di mediazione esaminate e concluse dagli uffici entro i termini previsti	70%	70%	70%	Elaborazione interna						
		Efficace difesa, in termini qualitativi e quantitativi, degli atti impugnati, anche al fine di ottenere una diminuzione del contenzioso	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%	BI	% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	72%	72%	72%	BI
			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%	BI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	74%	74%	74%	BI

<sup>14</sup> Non sono comprese le riscossioni da ruolo di competenza di Agenzia delle Entrate-Riscossione.

### 2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE

Questa area strategica è stata introdotta per valutare l'attività dell'Agenzia anche 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.

Poter disporre di risorse umane dotate di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento risulta, infatti, fondamentale per l'Agenzia, in virtù della peculiare attività che essa svolge. Taluni aspetti strategici relativi alla gestione del personale, quali: il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti, lo sviluppo e la formazione e le iniziative per la condivisione dei criteri ispiratori per la valutazione della prestazione lavorativa, risultano determinanti ai fini del conseguimento di tutti gli obiettivi afferenti alle altre aree strategiche.

In considerazione dell'importanza della valorizzazione delle risorse umane e della loro crescita professionale, della capacità di reclutare personale con profili adeguati al fine di realizzare il mandato istituzionale dell'Agenzia e di agevolare il fisiologico *turn over*, è stato previsto l'obiettivo "Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali". Al suo interno sono state individuate tre azioni:

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

Alla prima azione corrisponde un indicatore istituzionale che misura il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente, sia in termini di rinnovamento, calcolando le unità di personale assunte nell'anno di riferimento. L'indicatore "Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento" è riferito al reclutamento di funzionari esperti in materia fiscale con conoscenze specifiche in materia tributaria e contabilità aziendale, che si occupano di attività di accertamento fiscale, contenzioso tributario, dichiarazioni fiscali, assistenza ai contribuenti, coordinamento e indirizzo nella lotta all'evasione fiscale, nonché di funzionari e di assistenti tecnici da assegnare ai servizi catastali e cartografici, ai servizi di consulenza tecnico-estimativi e quelli di osservatorio del mercato immobiliare.

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

Per il rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia viene introdotto un nuovo indicatore istituzionale, "Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari", volto a monitorare la realizzazione di piani di sviluppo personalizzati indirizzati a particolari categorie di dipendenti quali titolari di incarichi dirigenziali e di incarichi di posizioni organizzative di elevata responsabilità, nonché capi area servizi di pubblicità immobiliare.

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

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

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



AREA RISORSE											
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 6.528											
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 461											
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 8 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	Potenziamento delle risorse umane a disposizione	Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	6.600	3.000	1.000	Elaborazione interna					
		Postazioni lavorative virtualizzate	25%	50%	70%	Elaborazione e interna					
	Attuazione e sviluppo del lavoro agile	% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	80%	90%	100%	Elaborazione interna					

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 8 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	Rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agazia	Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari	Avvio di azioni di sviluppo destinate al personale dirigente TARGET: 1 INIZIATIVA Avvio iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare TARGET: 3 REGIONI COINVOLTE	Avvio azione di sviluppo destinata alle funzioni manageriali (dirigenti o poer) TARGET: 2 INIZIATIVE Avvio iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare TARGET: 10 REGIONI COINVOLTE	Avvio iniziative di sviluppo destinate al capo area servizi di pubblicità immobiliare TARGET: 8 REGIONI COINVOLTE	Elaborazione interna	Efficacia della formazione	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	Elaborazione interna

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 9 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	Attuazione del piano pluriennale degli investimenti	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2023-2025, compresi gli impegni pregressi	40%	50%	60%	Elaborazione interna					
		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)	24 standard 9 avanzato	28 standard 10 avanzato	30 standard 11 avanzato	Elaborazione interna	Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili condotti in locazione passiva	4,2€/mln	2€/mln	2,4€/mln	Elaborazione interna

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

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

La necessità di garantire una *“sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio corruttivo e il ciclo di gestione della performance”* era già stata evidenziata dall'ANAC con il Piano Nazionale Anticorruzione 2019. Con il documento del 2/02/2022<sup>15</sup>, l'ANAC ha ribadito l'utilità del coordinamento tra *l'anticorruzione e trasparenza e la performance “in quanto funzionale ad una verifica dell'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso, nonché a sottolineare la rilevanza dell'integrazione dei sistemi di risk management per la prevenzione della corruzione con i sistemi di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo interno delle amministrazioni”*.

Da ultimo nel PNA 2022 l'ANAC ribadisce 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 RPCT. A tal proposito, il Piano Anticorruzione e Trasparenza fornisce una valutazione del livello di esposizione dell'Agenzia al rischio corruttivo e indica gli interventi organizzativi necessari a prevenirlo e mitigarlo. Alla fase di individuazione e valutazione dei rischi corruttivi segue quella di identificazione delle misure di trattamento, volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a mitigare i rischi.

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

- performance organizzativa (art. 8 del decreto legislativo. 150/2009) e, cioè, attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione delle medesime, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b), decreto legislativo. 150/2009);
- performance individuale (art. 9 del decreto legislativo. 150/2009). Obiettivi assegnati al personale dirigente con particolare riferimento ai dirigenti degli uffici dirigenziali generali

<sup>15</sup> Orientamento per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022.

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA							
OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILE	TARGET			FONTE DATI
				2023	2024	2025	
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>17</sup> o nelle schede di rilevazione diretta dei rischi	Process manager <sup>18</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>19</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 decreto legislativo. 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

in base ai compiti che svolgono per prevenire il rischio di corruzione (art. 16, co. 1, lett. I-bis, I-ter, I-quater del decreto legislativo. 165/2001)<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> L'art. 16 del decreto legislativo. 165/2001 dispone i Dirigenti degli uffici dirigenziali generali:

- "co. 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;
- co. 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;
- co. 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>17</sup> Valido solo per le strutture dotate di scheda di autovalutazione dei rischi assegnata all'interno della procedura C.o.R.S.A.

<sup>18</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>19</sup> I Referenti anticorruzione dell'Agenzia delle entrate sono i Capi Divisione, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali.

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

In questa sezione sono esplicitate le azioni che si prevede di realizzare in materia di pari opportunità, parità di genere, inclusione, prevenzione e contrasto alle discriminazioni, benessere organizzativo, suddivise per aree di intervento, cui fa seguito uno schema di riepilogo che illustra per ogni azione gli obiettivi, i soggetti coinvolti<sup>20</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.

#### 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 questi ambiti, è proseguito nel 2022 l'obiettivo del progressivo aggiornamento di tutti i documenti di valutazione dei rischi (DVR) al fine di tener conto di tutte le suddette variabili di rischio. Nel corso del triennio 2023-2025 saranno individuate e diffuse, in collaborazione con le Direzioni Regionali, le migliori prassi realizzate al riguardo.
- *Promuovere iniziative di ascolto del personale.* L'ascolto del personale assume un ruolo di primo piano nella vita di un'organizzazione che pone al centro la risorsa umana, specie nei momenti più impegnativi, legati a riorganizzazioni interne, o a situazioni di crisi, come quella dovuta all'emergenza sanitaria. 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. L'Agenzia ha negli anni sperimentato innovative forme di ascolto, mediante ad esempio *survey* o *focus group*, o caselle di posta dedicate, in modo da attivare nuovi canali di comunicazione *bottom up* col personale, per recepirne opinioni, sensazioni o proposte. Sono stati anche attivati, in più

<sup>20</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.

contesti regionali, sportelli di ascolto gestiti da psicologi presenti in Agenzia, per fornire supporto in situazioni di disagio. Sono state altresì realizzate azioni rivolte in particolare al personale neoassunto o a specifiche figure/famiglie professionali, al fine di accrescere la motivazione al lavoro e di favorire la migliore espressione del potenziale delle persone. Nel triennio 2023-2025, l'Agenzia proseguirà lungo il solco tracciato negli anni precedenti. Quanto in particolare all'attività degli sportelli di ascolto, nel 2022 sono state analizzate le esperienze maturate allo scopo di conoscere le problematiche portate dal personale e di progettare forme di collaborazione interregionale che consentano di fornire il supporto degli psicologi dello sportello anche al personale delle regioni nelle quali sono assenti tali specifiche professionalità. L'intento è anche quello di rendere più omogeneo sul territorio il servizio di ascolto e sostegno fornito e di definire compiutamente il perimetro di intervento dello sportello, evitando sovrapposizioni con altri organismi o ruoli presenti in Agenzia (es. Consigliere/i di fiducia, CUG).

- *Realizzare il "Progetto identità e valori organizzativi"*. Nel 2020 l'Agenzia, nell'approssimarsi dei 20 anni dalla sua istituzione, ha avviato il "Progetto identità e valori organizzativi" al fine di ridefinire l'identità e consolidare il senso di appartenenza del proprio personale. Il punto di partenza sono stati i 35 *focus group online* organizzati tra aprile e maggio 2021, ai quali hanno preso parte 210 dipendenti provenienti da tutto il territorio nazionale, suddivisi in base alla tipologia di lavoro svolto (servizi fiscali, gestione risorse, servizi immobiliari, gestione controlli, consulenza e contenzioso). L'indagine ha coinvolto anche il personale che ricopre posizioni organizzative di responsabilità e le/i dipendenti delle strutture centrali. I/le partecipanti hanno manifestato un grande interesse per la tematica dei valori organizzativi e un forte desiderio di aderire a iniziative che coinvolgano il personale, riconoscendo l'importanza di poter essere ascoltati e di poter esprimere la propria opinione su alcuni aspetti potenzialmente migliorabili, forti di un punto di vista privilegiato e di una conoscenza diretta delle attività svolte. Nel 2022 sono stati aperti tavoli di lavoro con le direzioni regionali, per individuare, sulla base di quanto emerso dai *focus group*, valori e principi condivisi da tutto il personale (es. responsabilità, attenzione al personale, centralità del cittadino, innovazione, inclusione, senso etico), riconosciuti come caratterizzanti l'attività dell'Agenzia. Dando seguito al lavoro svolto dai tavoli, l'Agenzia ha elaborato una Carta dei Valori, pubblicata a dicembre 2022 nel sito intranet, con l'obiettivo di costruire una rinnovata identità e sviluppare il senso di appartenenza e la motivazione del personale. A seguire, l'Agenzia sarà impegnata nella predisposizione di adeguati strumenti di comunicazione per veicolare i contenuti della Carta in modo che diventino 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 dei conflitti e sulla valorizzazione delle differenze. Per il triennio 2023-2025 l'Agenzia conferma l'impegno a realizzare iniziative di formazione sul tema della prevenzione e gestione dei conflitti e iniziative di informazione e sensibilizzazione per migliorare i rapporti di lavoro, promuovere le pari opportunità e l'adozione di comportamenti ispirati al rispetto, alla collaborazione, alla prevenzione di situazioni conflittuali, alla condivisione, nonché per accrescere la motivazione al lavoro e il benessere organizzativo e, con essi, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

- *Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie.* Resta alta anche per il triennio 2023-2025 l'attenzione sul tema della violenza, quale fenomeno trasversale che si manifesta in ogni contesto, sociale, lavorativo o domestico, e che non accenna a diminuire nonostante gli interventi che si sono susseguiti nel tempo, anche sul piano normativo. In linea con i principi declinati nella Convenzione 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro approvata dall'OIL, Organizzazione Internazionale del lavoro, entrata in vigore il 29 ottobre 2022, 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 messe in campo dall'Agenzia in questi anni, quali l'adozione della versione rinnovata 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*, la realizzazione di campagne mirate di sensibilizzazione e l'organizzazione di eventi dedicati, tra cui i *webinar* tenuti in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne sia a livello nazionale, sia a livello locale. Per il prossimo triennio l'impegno è quello di proseguire, con il supporto del Comitato Unico di Garanzia e la collaborazione di tutte le strutture interne, le iniziative finalizzate alla diffusione di valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone nonché per 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 e allo sviluppo di una coscienza individuale e collettiva attenta a contrastare ogni fenomeno di abuso e sopraffazione.
- *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 nel lungo periodo sul benessere delle persone e sulla loro produttività. I riflessi positivi per l'organizzazione sono evidenti, sia sotto il profilo del benessere individuale e organizzativo, sia sul piano della motivazione e dello sviluppo del senso di appartenenza. Pertanto, nel triennio 2023-2025 l'Agenzia continuerà a farsi promotrice di iniziative di prevenzione mirate e di *screening* medici, sia a livello locale che centrale, attivando



convenzioni con enti e presidi medico-sanitari e realizzando campagne di sensibilizzazione a un corretto e sano stile di vita attraverso l'organizzazione di seminari dedicati, la distribuzione di materiale informativo e la diffusione di *best practice*.

- *Accrescere le dotazioni di defibrillatori negli uffici dell'Agenzia.* L'arresto cardiocircolatorio configura una significativa causa di mortalità negli ambienti di lavoro. Spesso, l'utilizzo tempestivo di un defibrillatore, entro i primi minuti dalla manifestazione di arresto cardiaco, aumenta l'indice di sopravvivenza. È evidente l'utilità che deriva, sia per i colleghi che per gli utenti, dall'aver a disposizione nei locali dell'Agenzia un defibrillatore semiautomatico esterno (DAE), il quale consente anche a personale non sanitario di intervenire in situazioni di emergenza. Da diversi anni l'Agenzia ha previsto l'acquisto e la predisposizione di defibrillatori semiautomatici nelle sedi con un più elevato numero di dipendenti o con maggiore afflusso di utenza e l'effettuazione di corsi per l'utilizzo di tali strumenti. I monitoraggi effettuati hanno evidenziato il progressivo incremento del numero dei defibrillatori negli uffici. Proseguirà dunque anche per il 2023 l'impegno ad accrescere le dotazioni esistenti e a tal fine saranno avviate iniziative di sensibilizzazione rivolte alle Strutture interne. Ciò anche in linea con gli obiettivi a tendere della Legge 4 agosto 2021, n. 116 recante "Disposizioni in materia di utilizzo dei defibrillatori semiautomatici e automatici", che ha, tra le sue finalità, quella di favorire la progressiva diffusione e l'utilizzazione dei defibrillatori semiautomatici e automatici esterni.

A. BENESSERE ORGANIZZATIVO, SALUTE E SICUREZZA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2023	2024	2025
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	analisi ai fini dell'individuazione delle migliori pratiche e attività di condivisione delle medesime	individuazione e diffusione delle migliori pratiche	individuazione e diffusione delle migliori pratiche	-
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, con azioni rivolte a specifiche figure/famiglie professionali e alle/ai neo-assunti;</li> <li>offrire un sostegno mirato alla gestione delle situazioni di disagio</li> </ul>	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>survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali)</li> <li>sportelli di supporto psicologico/ascolto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali)</li> <li>sportelli di supporto psicologico/ascolto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali)</li> <li>sportelli di supporto psicologico/ascolto</li> </ul>
Realizzare il progetto identità e valori organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>redigere una Carta dei Valori contenente la definizione condivisa dei singoli valori individuati;</li> <li>diffondere la Carta dei Valori</li> </ul>	Settore Comunicazione Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	articoli e altro materiale divulgativo	avvio della campagna di comunicazione sulla Carta dei valori	proseguimento dell'attività di diffusione dei valori della Carta	-
Realizzare interventi informativi 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</li> </ul>	ogni anno	ogni anno	ogni anno
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</li> </ul>	ogni anno	ogni anno	ogni anno
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>	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>	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Accrescere le dotazioni di defibrillatori negli Uffici dell'Agenzia	<ul style="list-style-type: none"> <li>diffondere e facilitare l'utilizzo di defibrillatori automatici nelle sedi dell'Agenzia con più dipendenti e maggiore afflusso di utenza;</li> <li>effettuare corsi che insegnino il comune uso di tali apparecchi a tutela della salute dei dipendenti e degli utenti</li> </ul>	Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti Direzione Centrale Risorse Umane Direzioni Regionali Direzioni Provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>azioni di sensibilizzazione;</li> <li>incremento delle dotazioni;</li> <li>monitoraggio delle dotazioni e censimento degli operatori formati, da formare o da aggiornare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formazione del personale addetto all'uso dei defibrillatori</li> <li>sensibilizzazione delle strutture finalizzata ad accrescere il numero dei presidi</li> <li>monitoraggio delle dotazioni esistenti</li> </ul>	-	-

**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".* Nel 2021 l'Agenzia delle Entrate ha aggiornato *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. Il Codice aggiornato enfatizza altresì il ruolo attivo e propulsivo del Comitato Unico di Garanzia nell'ambito della tutela contro le discriminazioni, le molestie e le violenze, così come delineato e rafforzato dalla Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, con particolare riferimento alla tutela da possibili ritorsioni dei colleghi e delle colleghe che segnalano potenziali situazioni di discriminazione o molestia. Nel biennio 2023-2024 l'Agenzia, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, delle Direzioni Regionali e dei Consiglieri di fiducia, proseguirà nella diffusione del Codice di condotta tramite campagne informative e di sensibilizzazione, anche al fine di promuovere l'adozione di decisioni e comportamenti ispirati ai principi di equità, rispetto, pari opportunità, mutua collaborazione e correttezza. Tale azione si inquadra nell'ambito degli obiettivi posti dalle Linee di azione del Dipartimento della funzione Pubblica e del Dipartimento per le pari opportunità contenute nelle recenti "Linee guida per la parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni" adottate in attuazione dell'art. 5 del DL n. 36/2022 (di seguito citate come "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.* Il *Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela dell'integrità e della dignità delle persone* adottato dall'Agenzia ha previsto l'individuazione di Consigliere o Consiglieri di fiducia quali soggetti esperti deputati all'ascolto, alla gestione e all'assistenza nelle situazioni critiche segnalate, nell'ambito dell'azione di prevenzione e contrasto individuata dal Codice stesso. Scaduto il primo mandato (che ha avuto inizio nel 2015), nel 2022 sono state avviate le selezioni per l'individuazione delle nuove Consigliere e dei nuovi Consiglieri. A seguito della nomina, nel biennio 2023-2024 saranno avviate specifiche iniziative formative rivolte alle Consigliere e ai Consiglieri e saranno organizzate, in collaborazione con le Direzioni Regionali, specifiche iniziative per la presentazione al personale dei nuovi Consiglieri e Consigliere di fiducia, dando avvio a una contestuale campagna informativa su tale figura come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo. A partire dal 2024, anche a seguito della relazione annuale presentata dalla rete dei Consiglieri di fiducia, potranno essere avviati studi e analisi delle attività svolte da tali figure al fine di rafforzarne il ruolo ed essere sempre più rispondenti

alle esigenze espresse dal personale dell'Agenzia. Anche questa azione si inserisce nel quadro delle "Linee guida per la parità di genere".

B. CODICE DI CONDOTTA E CONSIGLIERI DI FIDUCIA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2023	2024	2025
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 Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Comitato Unico di Garanzia Consigliere/i di fiducia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• convegni / seminari / incontri</li> <li>• focus group/check list</li> <li>• moduli formativi</li> <li>• articoli/ interviste circolari</li> </ul>	proseguimento della campagna informativa e di sensibilizzazione	proseguimento della campagna informativa e di sensibilizzazione	—
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> </ul>	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni Regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formazione delle Consigliere e dei Consiglieri di nuova nomina</li> <li>• iniziative di comunicazione per far conoscere al personale i Consiglieri e le Consigliere di fiducia</li> <li>• webinar/articoli/interviste sulla rete dei Consiglieri e sulle loro attività</li> <li>• video/opuscoli/ locandine per far conoscere i Consiglieri e le Consigliere e le modalità di contatto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nomina dei nuovi Consiglieri e Consigliere di fiducia</li> <li>• avvio della formazione dei/delle Cdf</li> <li>• presentazione al personale dei nuovi Consiglieri e Consigliere di fiducia e contestuale campagna informativa sulla figura del Cdf come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo</li> <li>• analisi e monitoraggio delle attività dei Cdf dell'anno precedente</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>• analisi e monitoraggio delle attività dei Cdf dell'anno precedente</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>• analisi e monitoraggio delle attività 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 le politiche e misure intraprese. Promuove dunque la lettura e l'analisi delle risorse umane e delle diverse esigenze presenti nella comunità di lavoro, in modo da accrescere la capacità di rispondere coerentemente ad esse.
- *Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento.* Gestire la disabilità sul luogo di lavoro richiede di mettere in campo una pluralità di azioni che hanno come sfondo un profondo cambiamento. Va infatti abbandonata la prospettiva dell'inserimento delle persone con disabilità come mero obbligo normativo, per abbracciare la cultura dell'inclusione e della valorizzazione delle capacità di cui ogni individuo è portatore nell'organizzazione, 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, a ottobre 2020, l'Agenzia ha dato attuazione all'art. 39-ter nel decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche con più di duecento dipendenti nominino un Responsabile dei processi di inserimento, comunemente conosciuto come "disability manager". Questa figura è chiamata a gestire i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo delle persone disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato, a predisporre gli accorgimenti organizzativi necessari per facilitare l'integrazione al lavoro e propone le eventuali soluzioni tecnologiche da adottare a tal fine, a verificare l'attuazione del processo di inserimento, segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione. L'Agenzia ha ritenuto opportuno non concentrare in un unico soggetto le funzioni in questione, ma piuttosto individuare più Responsabili, designando in particolare, a livello centrale, il responsabile dell'ufficio preposto alla selezione del personale e, a livello regionale, i responsabili degli uffici preposti alla gestione delle risorse umane. Al fine di agevolare lo svolgimento del ruolo, nel 2023 verrà erogato il corso di formazione sul *disability management* rivolto ai Responsabili dei processi di inserimento. Il corso svilupperà, anche attraverso l'analisi di casi concreti e buone pratiche, le competenze necessarie all'inserimento e alla gestione del personale in condizione di disabilità (pure

se sopravvenuta in un momento successivo all'assunzione), alla predisposizione degli "accomodamenti ragionevoli" più appropriati ai casi concreti e al contrasto di stereotipi e pregiudizi che ruotano attorno alla disabilità. Nel triennio 2023-2025, con l'obiettivo di sviluppare una virtuosa rete che agevoli lo svolgimento delle attività, saranno favorite sinergie e create occasioni di confronto tra i suddetti Responsabili, che si avvarranno - e a loro volta alimenteranno - una banca dati comune per la raccolta delle misure di accompagnamento predisposte (come percorsi in-formativi per garantire un inserimento lavorativo protetto, far acquisire le competenze e conoscenze tecniche di base e armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti) e di ausilio poste in essere. Attraverso i Responsabili dei processi di inserimento, la Rete dei referenti per le pari opportunità e il Comitato Unico di Garanzia, verranno altresì individuate e condivise le migliori pratiche per l'inserimento, la formazione e in generale l'inclusione del personale con disabilità. Proseguiranno altresì, in collaborazione dei vari soggetti coinvolti, le attività per la ricognizione e l'acquisizione degli ausili, nonché le attività in-formative e di sensibilizzazione, anche in collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, utili a diffondere la cultura dell'inclusione, del contrasto alle discriminazioni e del rispetto delle diversità presenti nel contesto organizzativo, comprese quelle per la diffusione 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. A novembre 2022 è stata data diffusione al percorso *e-learning* in versione accessibile sulle competenze digitali e informatiche di base; proseguiranno nel triennio attività formative volte a promuovere l'inclusione e l'autonomia operativa delle persone con disabilità. Per ciò che attiene alle attività di ottimizzazione dell'accessibilità delle sedi dell'Agenzia, si rinvia al paragrafo dedicato.

- *Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere.* Nel 2020, in attuazione del Piano triennale di azioni positive del periodo, l'Agenzia, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, ha diffuso le prime *Linee guida per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere dell'Agenzia delle Entrate*, per rafforzare la parità, contrastare gli stereotipi sessisti, i pregiudizi e dare visibilità alle donne che lavorano, anche nella PA. Alla pubblicazione del documento ha fatto seguito una campagna in-formativa, con articoli e contenuti multimediali di sensibilizzazione rivolti a tutto il personale e l'erogazione di uno specifico corso in e-learning. A giugno 2022 si è tenuto inoltre il convegno, organizzato dall'Agenzia e il Comitato in collaborazione con la Rete Nazionale dei CUG, dal titolo "*Le parole 'giuste'. La parità attraverso un uso consapevole del linguaggio*", durante il quale, alla presenza della Ministra per le Pari opportunità e la famiglia, sono state presentate le Linee guida e ci si è confrontati sugli effetti distorsivi dell'utilizzo ancora diffuso, nel linguaggio usato quotidianamente, del maschile non marcato, che oscura la presenza femminile nel mondo del lavoro, nella

società e nelle istituzioni e sulla necessità di impegnarsi a usare le parole *giuste*, anche nella redazione dei testi nella PA. In linea con le indicazioni della Strategia Nazionale per la Parità di Genere del Dipartimento per le pari opportunità e le recenti “Linee guida per la parità di genere”, proseguirà in Agenzia la promozione di un uso non discriminatorio del linguaggio attraverso iniziative mirate di comunicazione e informazione.

- *Promuovere l’empowerment<sup>21</sup> femminile*. In Agenzia circa metà del personale è costituito da donne. Tale presenza non si riflette tuttavia nella percentuale di donne con posizioni manageriali, dirigenziali e apicali. Eppure, la *leadership* espressa dalle donne si caratterizza per la capacità di condivisione, di ascolto, di collaborazione e per lo sviluppo dell’empatia e dell’intelligenza emotiva, tutti tratti distintivi di uno stile manageriale in grado di sostenere la tenuta e lo sviluppo nel tempo di una organizzazione. L’analisi effettuata dal CUG sui dati relativi alla partecipazione femminile alle selezioni del 2019 per la copertura delle Posizioni Organizzative di Elevata Responsabilità, di alta professionalità e di particolare specializzazione (POER) previste dalla legge 205/2017, art. 1, comma 93, pubblicata a marzo 2022, ha confermato la tendenza delle donne, già evidenziata dalla letteratura specifica, all’autoesclusione a monte dalle selezioni, il che preclude loro la possibilità di accedere a posizioni di maggiore responsabilità all’interno dell’organizzazione, cui corrispondono retribuzioni superiori. Le cause di tale comportamento sono diverse e molteplici: ragioni connesse al maggiore impegno dedicato alle incombenze familiari quali la cura dei figli, degli anziani, della casa, per una ancora non paritetica condivisione dei ruoli di cura nel contesto familiare, ma anche in parte legate alla sopravvivenza di stereotipi culturali autolimitanti o, talvolta, a una scarsa consapevolezza delle proprie potenzialità. Per questi motivi, le “Linee guida per la parità di genere”, al fine di accrescere la presenza femminile nei ruoli di *leadership* e di contribuire a rompere il soffitto di cristallo, oltre a incentivare la conciliazione vita-lavoro, di cui si dirà in seguito, 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. 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 impegna a realizzare, nel triennio 2023-2025, in collaborazione con il CUG e con le Direzioni regionali:
  - campagne in-formative 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 inter-generazionale;

<sup>21</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).



- articoli, contenuti multimediali, convegni o altre iniziative per far conoscere le esperienze di donne che hanno raggiunto posizioni di prestigio.
- *Promuovere la presenza sia di uomini sia di donne in panel e convegni.* Panel, conferenze e simposi offrono l'opportunità di condividere informazioni, prospettive, competenze e approfondimenti e sono un'importante occasione di crescita professionale. Nonostante oggi ci sia una vasta presenza di donne qualificate, formate e competenti pressoché in tutti i campi del sapere, non sempre convegni e panel vedono la presenza di donne tra i relatori. L'Agenzia riconosce che il pluralismo e l'inclusione sono valori fondamentali e che la diversità di prospettive ed esperienze aggiunge valore a ogni confronto. Rappresentare la prospettiva di un solo genere, però, non è solo un limite per la qualità del dibattito, ma finisce per perpetuare l'invisibilità delle donne nei ruoli e posizioni di *leadership*, rafforzando modelli maschili di potere e stereotipi. In linea con:
  - l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che ha nella parità di genere uno degli obiettivi di sviluppo sostenibile;
  - lo Strategic Engagement sulla Gender Equality per il periodo 2016-19 e la nuova Strategia per il periodo 2020-2025 dell'Unione Europea;
  - la Strategia Nazionale per la Parità di Genere;

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

C. PARI OPPORTUNITÀ, PARITÀ DI GENERE, PREVENZIONE E CONTRASTO ALLE DISCRIMINAZIONI						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2023	2024	2025
Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali	diffondere la cultura delle rilevazioni e indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età al fine di conoscere la situazione di fatto dell'organizzazione anche al fine di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive	Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali	studi / analisi effettuati	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• garantire un inserimento lavorativo protetto;</li> <li>• valorizzare le competenze professionali acquisite dal personale con disabilità prima dell'ingresso in Agenzia;</li> <li>• far acquisire le competenze e conoscenze tecniche di base;</li> <li>• armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti;</li> <li>• adottare modalità formative coerenti con le specifiche disabilità;</li> <li>• formare i Responsabili per i processi di inserimento;</li> <li>• implementare la Rete dei Responsabili per favorire sinergie e lo scambio di buone prassi;</li> <li>• diffondere la cultura dell'inclusione</li> </ul>	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni Regionali Responsabili dei Processi per l'inserimento Comitato Unico di Garanzia	<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>• Condivisione delle best-practice per l'inserimento e la formazione dei colleghi con disabilità</li> <li>• Iniziative formative per i Responsabili dei processi di inserimento e implementazione della loro rete</li> <li>• Attività informative e di sensibilizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione delle best-practice per l'inserimento e la formazione dei colleghi con disabilità</li> <li>• Sviluppo della rete dei Responsabili dei processi di inserimento.</li> <li>• Attività informative e di sensibilizzazione</li> </ul>	Monitoraggio delle attività della Rete dei Responsabili dei processi per l'inserimento lavorativo del personale con disabilità dell'Agenzia
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 Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici Comitato Unico di Garanzia	<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>	iniziative di sensibilizzazione	—	—
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-genero tramite programmi di <i>mentorship</i>;</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 Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli, convegni, incontri e progetti informativi e di sensibilizzazione realizzati.</li> <li>• Percorsi formativi di <i>empowerment</i> e programmi di <i>mentorship</i></li> </ul>	Articoli, convegni, incontri e progetti informativi e di sensibilizzazione, percorsi di <i>mentorship</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli, convegni, incontri, progetti informativi e di sensibilizzazione</li> <li>• Raccolta e condivisione delle best practice interne ed esterne</li> <li>• Progettazione di percorsi di <i>mentorship</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articoli, convegni, incontri, progetti informativi e di sensibilizzazione</li> <li>• Raccolta e condivisione delle best practice interne ed esterne</li> <li>• Attuazione di percorsi di <i>mentorship</i></li> </ul>
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 o webinar</li> <li>• Rafforzare modelli di <i>leadership</i> paritetici</li> </ul>	Divisioni Direzione 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/ convegni per verificare la presenza di entrambi i generi tra i relatori</li> </ul>	iniziative di sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi a campione dei panel/webinar/simposi/ convegni realizzati a livello centrale e regionale per verificare la presenza di uomini e donne tra i relatori</li> </ul>	—

**Area conciliazione vita lavoro**

- *Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza.* Il Contratto Nazionale Collettivo di Lavoro – Comparto Funzioni Centrali - 2019/2021 dedica il TITOLO V al *lavoro a distanza*, introducendo il *lavoro agile* quale *una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa*, accanto ad altre forme di lavoro da remoto, quali *il telelavoro domiciliare e il coworking*. L'Agenzia ha sperimentato da diversi anni il telelavoro e, a partire dal 2020, in modo diffuso il lavoro agile, *testando*, sia pure in una fase emergenziale, la capacità tecnologica e organizzativa della struttura di adattare i processi operativi a questa nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. L'impegno per il triennio 2023/2025 è quello di adottare, sentito il Comitato Unico di Garanzia e a seguito di confronto con le Organizzazioni sindacali, soluzioni organizzative in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme di lavoro a distanza, armonizzando tra loro i vari strumenti. Il lavoro a distanza rappresenta infatti un'opportunità di cambiamento per l'organizzazione e di innalzamento delle competenze di chi vi lavora, promuovendo flessibilità, autonomia, responsabilizzazione e orientamento ai risultati. Contribuisce inoltre all'abbattimento delle differenze di genere e alla riduzione delle assenze e risponde a una logica di flessibilità necessaria per attrarre e mantenere i talenti, accrescendo la motivazione al lavoro e il benessere organizzativo e individuale attraverso una maggiore conciliazione tra esigenze di vita e di lavoro. In questa direzione, proseguiranno le iniziative formative volte a ottimizzare l'introduzione 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 in via di definizione.
- *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. In continuità con il Piano triennale di azioni positive 2021-2023 e con il PIAO 2022-2024, e compatibilmente con le esigenze di servizio, l'Agenzia favorisce la più ampia flessibilità oraria collettiva e promuove l'orario flessibile individuale in caso di situazioni personali e socio-familiari meritevoli di tutela. Saranno altresì realizzate iniziative in-formative, anche in collaborazione col Comitato Unico di garanzia, 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 (ad es. tramite l'aggiornamento dell'opuscolo 'Mamma e papà al lavoro ma non solo' realizzato dall'Agenzia e dal CUG).
- *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 intende: 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 persone disabili gravi; minimizzare la possibile insorgenza di condizioni di stress lavoro-correlato del personale che rientra in servizio dopo lunghe assenze; uniformare le prassi organizzative di sostegno al personale assente per lungo periodo già precedentemente sperimentate a livello regionale; fornire strumenti per favorire l'aggiornamento; promuovere relazioni positive per accrescere il benessere e il senso di appartenenza all'organizzazione. Nel 2021 sono stati anche individuati i Referenti centrali e regionali del progetto. L'applicativo informatico dedicato, rilasciato a dicembre 2021, accessibile a tutto il personale dal sito intranet, permette di gestire agilmente le richieste di adesione e le misure di accompagnamento previste (anche tramite *gently reminder*), nonché di monitorare lo stato di avanzamento delle attività. "Ponte" si basa, in particolare, su due pilastri:

1. favorire la comunicazione tra amministrazione e lavoratrice/lavoratore assente tramite l'individuazione di una/un tutor, l'accesso alla casella di posta e al sito intranet, per facilitare l'aggiornamento sulle attività e le novità dell'ufficio e mantenere vivo il rapporto con i colleghi;
2. predisporre, al rientro in sede, un piano personalizzato di reinserimento, nel quale prevedere misure di accompagnamento, sviluppo e altre facilitazioni anche in termini di flessibilità, per mantenere e accrescere le competenze delle/dei dipendenti, tenendo conto delle nuove esigenze di vita intervenute.

Le adesioni a "Ponte" ad oggi complessivamente rilevate sono ancora limitate. L'Agenzia proseguirà, nel triennio 2023-2025, la campagna informativa per la diffusione del progetto, sia riproponendolo periodicamente sui siti intranet regionali, sia tramite le attività esperite localmente dai Referenti centrali e regionali, nonché attraverso la diffusione di articoli e contenuti multimediali e la condivisione delle esperienze positive maturate.

D. CONCILIAZIONE VITA LAVORO						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2023	2024	2025
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 lo svolgimento delle attività nel nuovo scenario regolativo e organizzativo</li> </ul>	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Comitato Unico di garanzia Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diffusione di 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>• raccolta e analisi dei dati relativi a forme di lavoro a distanza</li> <li>• azioni formative destinate al personale su temi quali: sicurezza della postazione di lavoro, comunicazione interna, autonomia, empowerment, delega decisionale, collaborazione, condivisione delle informazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoraggi e analisi statistiche sugli strumenti di flessibilità lavorativa adottati presso le diverse strutture dell'Agenzia;</li> <li>• condivisione delle best-practice;</li> <li>• prosecuzione attività formativa di supporto al personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizzazione di indagini di clima in relazione agli strumenti di flessibilità adottati</li> </ul>
Favorire la flessibilità oraria e la conciliazione vita lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire la più ampia 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 regionali Direzioni provinciali e altri uffici operativi	Azioni di sensibilizzazione, iniziative in-formative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni di sensibilizzazione per i datori di lavoro e le figure di coordinamento</li> <li>• Iniziative in-formative</li> <li>• Aggiornamento dell'opuscolo 'Mamma e papà al lavoro, ma non solo'</li> <li>• Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione</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 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>	ogni anno	ogni anno	ogni anno

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

- *Promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia.* Proseguiranno nel triennio 2023-2025 le attività volte a promuovere la partecipazione interna alle iniziative del Comitato Unico di Garanzia e a favorire sinergie tra il Comitato e le strutture dell'Agenzia sui temi di competenza dell'Organismo. Al fine di far conoscere l'attività del Comitato, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, e di diffondere il sistema di valori di cui l'Organismo è promotore, seguendo il percorso già tracciato negli anni precedenti, verranno aggiornate e ottimizzate costantemente le sezioni dedicate al Comitato Unico di Garanzia nei siti intranet e internet dell'Agenzia. Sempre nell'ottica di diffondere la conoscenza del CUG, saranno intensificate le iniziative di comunicazione anche multimediale, attraverso la produzione di brevi video di immediato impatto ed efficacia, nonché favorito il coinvolgimento del personale nelle attività del Comitato. A monte e a valle di tale attività di promozione, saranno realizzate analisi tramite somministrazione di questionari, per misurare il livello di conoscenza del ruolo di CUG *ante* e *post* interventi, per verificarne l'efficacia ed eventualmente ritrarre le azioni successive. Proseguirà infine la partecipazione del Comitato Unico di Garanzia alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia e la collaborazione con altri interlocutori esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità.

E. PROMOZIONE DEL RUOLO DEL CUG						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		2025
				2023	2024	2025
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>	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Aggiornare e ottimizzare la sezione dedicata al CUG nei siti <i>internet</i> e <i>intranet</i> dell'Agenzia	<ul style="list-style-type: none"> <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 Direzioni regionali	aggiornamento dei siti internet e intranet nazionali e dei siti intranet regionali	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Valorizzare la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia e la collaborazione del Comitato con altri organismi esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità	rafforzare il ruolo del CUG nel promuovere la salute organizzativa, favorendo collaborazioni del Comitato con organismi esterni per uno scambio di idee, competenze e buone prassi e la realizzazione di iniziative comuni	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse	<ul style="list-style-type: none"> <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>	ogni anno	ogni anno	ogni anno

### 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

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

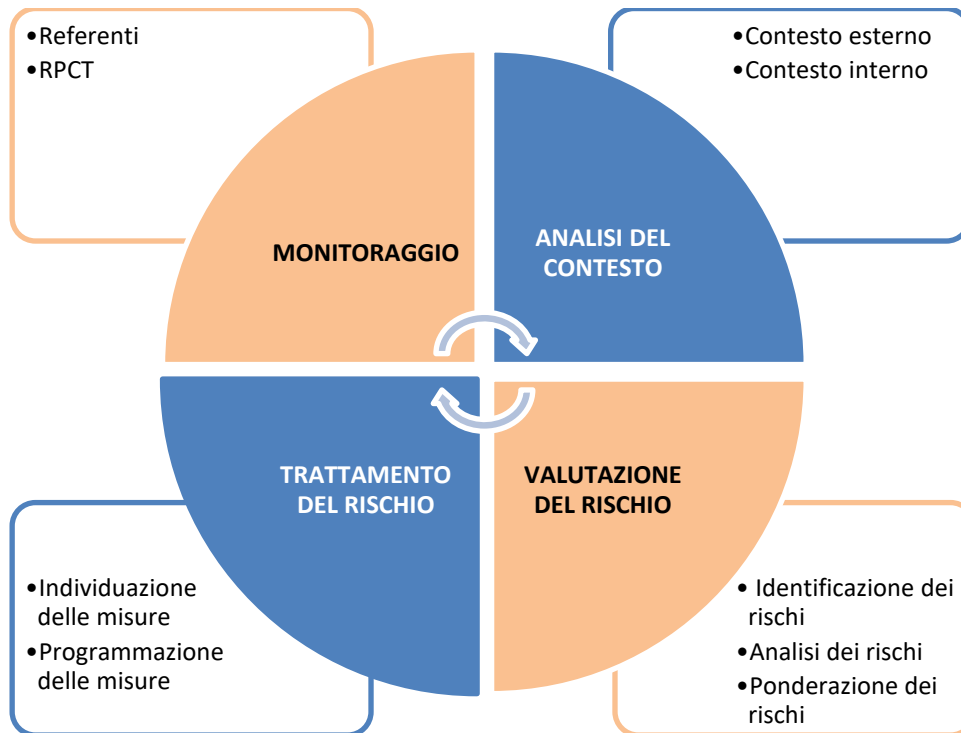
L'Agenzia, nella programmazione triennale delle misure di prevenzione della corruzione per il periodo 2023 – 2025, continua il percorso precedentemente intrapreso con l'obiettivo strategico di migliorare le misure generali e specifiche adottate per il trattamento dei rischi corruttivi.

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

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

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





*Figura 1 Processo di gestione del rischio*

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

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

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

Per lo svolgimento di tali attività, il RPCT si avvale dell'Ufficio di Supporto, delle altre strutture della Direzione Centrale Audit, dei Referenti Anticorruzione e, più in generale, della collaborazione di tutte le Strutture e di tutte le dipendenti e i dipendenti dell'Agenzia, come previsto dall'art. 8 del D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013 e dell'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 il Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

I Referenti sono individuati dal presente Piano nelle persone dei **Capi Divisione, Direttori Centrali e 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>22</sup>, svolgono una costante attività informativa nei confronti del RPCT, affinché questi abbia elementi e riscontri per la formazione e il monitoraggio del Piano anticorruzione e sull'attuazione delle misure.

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

- Centro Operativo di Pescara: Capo Divisione contribuenti;
- Centro Operativo Servizi Fiscali di Cagliari: Direttore Regionale della Sardegna<sup>23</sup>;
- Centro Operativo Servizi Fiscali di Venezia: Direttore Regionale del Veneto<sup>24</sup>;
- Sezioni assistenza multicanale: Direttore Regionale territorialmente competente<sup>25</sup>;
- Sezioni Territoriali del Settore contrasto illeciti: Capo Divisione contribuenti.

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

---

<sup>22</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>23</sup> Cfr. paragrafo 4.2 dell'Allegato A all'atto organizzativo Prot. n. 186053 del 7/8/18;

<sup>24</sup> Cfr. paragrafo 3.2 dell'Allegato A all'atto organizzativo Prot. n. 186053 del 7/8/18;

<sup>25</sup> Cfr. paragrafo 2.2 – 3.2 – 4.2 dell'Allegato A all'atto organizzativo Prot. n. 186053 del 7/8/18;

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>26</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.

### 2.3.1. Analisi del contesto

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

#### 2.3.1.1. Il contesto esterno

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.

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>27</sup> Nel 2021, con un punteggio di 56/100, l'Italia si è posizionata al 42esimo posto su 180 paesi presi in considerazione.<sup>28</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

---

<sup>26</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>27</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>28</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). Dal 2012 (anno di introduzione della Legge n. 190) solo 20 Paesi hanno visto migliorare in maniera significativa il loro punteggio. Tra questi vi è l'Italia che, con uno degli incrementi maggiori (+14 punti), si colloca, nel 2021, al 42° posto sui 180 Paesi presi in considerazione.

rappresenti le diverse aree territoriali del Paese, sono stati presi in considerazione gli indicatori di contesto elaborati dall'ANAC nel 2022.<sup>29</sup>

L'analisi di contesto è stata effettuata utilizzando diciotto indicatori, su base provinciale, raccolti in quattro domini tematici (istruzione<sup>30</sup>, economia del territorio<sup>31</sup>, capitale sociale<sup>32</sup> e criminalità<sup>33</sup>) e, infine, sintetizzati da un indice composito per rendere più semplice la lettura della complessità dovuta alle numerose dimensioni considerate.<sup>34</sup>

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

<sup>29</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 indagine. Per ulteriori approfondimenti: [Il Progetto - www.anticorruzione.it](http://www.anticorruzione.it).

<sup>30</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.

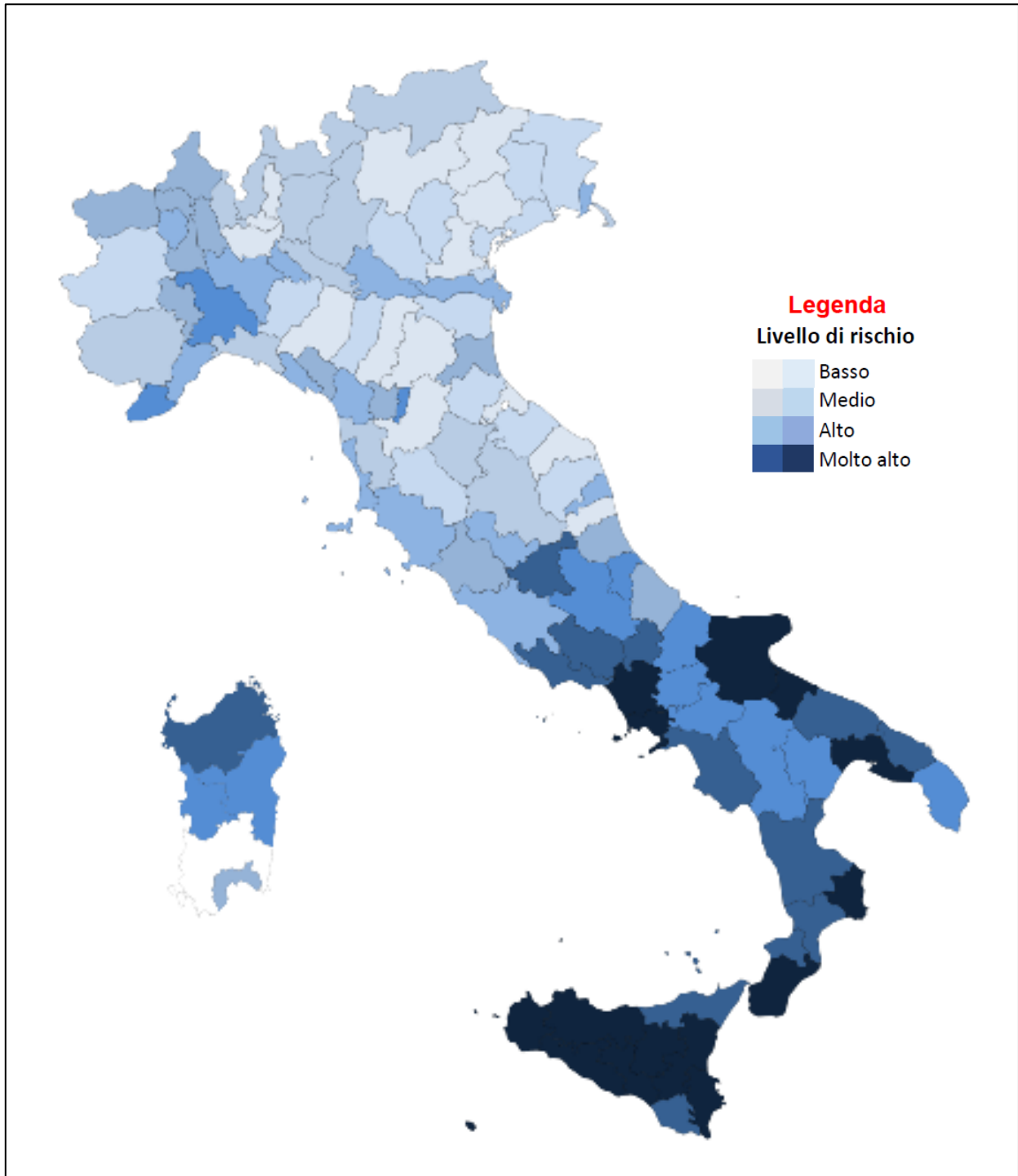
<sup>31</sup> Alcuni studi dimostrano che l'alto livello e il grado di uguaglianza nella distribuzione del reddito, l'occupazione, la capacità di attrarre investimenti interni ed esteri e di favorire la nascita e la crescita di attività imprenditoriali, l'intensità della competizione nei mercati, la 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>32</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>33</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. In questo caso la corruzione e/o l'abuso di potere non sono necessariamente oggetto di accertamento in sede processuale, ma possono rappresentare la ratio che sta dietro alla commissione di quei delitti e quindi segnalare fenomeni comportamentali corruttivi.

<sup>34</sup> Facendo riferimento alla metodologia adottata, l'ANAC precisa che *“Delineare uno schema teorico per la misurazione del rischio di corruzione a livello territoriale presenta molte difficoltà dovute alla “inafferrabilità” del fenomeno nelle sue numerose e a volte ambigue manifestazioni e sfaccettature. Allo stato attuale esistono alcuni indicatori oggettivi (dati giudiziari, extra-costi sulle infrastrutture, dati sugli appalti, etc.) che sono utilizzati per analisi settoriali e specifiche che però, pur offrendo delle fotografie utili per finalità specifiche, non riescono a rappresentare un'immagine di insieme del fenomeno e al tempo stesso territoriale, ovvero legata a specifici contesti. Per questa ragione sembra fondamentale arricchire il quadro delle diverse misure del rischio di corruzione con un'analisi del contesto territoriale di riferimento al fine di: comprendere la distribuzione del rischio corruttivo sul territorio in relazione a specificità ambientali; considerare le caratteristiche dell'economia locale, la presenza di criminalità, il tessuto sociale e le condizioni socio-economiche della cittadinanza; analizzare le grandi variabili di contesto territoriale: politica, economia, società/cultura e tecnologia; individuare situazioni, condizioni, dinamiche che possono attivare una propensione corruttiva, generando comportamenti non integri o illeciti. Gli indicatori riferiti al contesto si propongono, da un lato, di “allargare” il campo visivo su un territorio e sugli aspetti socio-economici che lo rappresentano per arricchire l'immagine di insieme, dall'altro di focalizzare l'attenzione su manifestazioni e caratteristiche specifiche dei territori”*.

(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 2)<sup>35</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>35</sup> I valori di riferimento minimo e massimo dell'indice composto, calcolati dall'ANAC, sono rispettivamente 90,6 (rischio basso) e 115,8 (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, che viene inviata, tramite l'applicativo dedicato, ai c.d. responsabili schede, coincidenti con i *process manager* o *process owner*<sup>36</sup> come individuati nella nuova 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. Inoltre, è stato ideato un gruppo di domande, con l'obiettivo di misurare il grado di identificazione del personale con l'Agenzia, il comportamento disinteressato nei confronti

---

<sup>36</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.

dell'organizzazione, il prestigio dell'Agenzia percepito, il rapporto tra contributi e ricompense e la tendenza dell'Agenzia a servire il bene comune.

Dall'analisi è emerso che il concetto di corruzione è essenzialmente percepito dal personale come riferibile essenzialmente 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 (52 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 esposti 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.

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

L'analisi del contesto interno non può, infine, prescindere dall'esame 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](#).<sup>37</sup>

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, come previsto dal PNA 2019, riveste particolare importanza la cosiddetta mappatura dei processi.

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.

Allo scopo di integrare, rinnovare ed aggiornare la documentazione realizzata in passato, anche alla luce delle riorganizzazioni degli ultimi anni, e di garantire la conformità di tale documentazione alla normativa, il Direttore dell'Agenzia ha costituito un Gruppo di lavoro con il compito di definire il nuovo "*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.

Nel luglio 2021 si è conclusa la prima fase del progetto con la pubblicazione della nuova Mappa dei processi dell'Agenzia che intende rappresentare un riferimento unico, chiaro, uniforme ed esaustivo, per l'esecuzione delle attività lavorative, favorendo uniformità dei comportamenti in tutte le strutture centrali e periferiche dell'Agenzia.

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.

---

<sup>37</sup> Nel corso del 2022 sono stati avviati n. 4 procedimenti disciplinari per eventi corruttivi: 3 relativi a corruzione per un atto contrario ai doveri di ufficio (art. 319 c.p.); 1 per concussione (art. 317 c.p.).



- 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 realizzare la *mission* istituzionale o aziendale 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 verrà avviata successivamente; l'attuale pianificazione è di avviarla nel corso del 2023, fermo restando la priorità di consolidare preventivamente la fase di piena applicazione della nuova Mappa ai processi gestionali dell'Agenzia.

La Mappa dei processi è stata pubblicata sul sito intranet dell'Agenzia all'interno di uno spazio dedicato che contiene, tra l'altro, una sezione finalizzata alla raccolta di osservazioni e suggerimenti per il miglioramento della Mappa e della relativa documentazione. In questa fase la formulazione di proposte di miglioramento è stata riservata ai titolari di posizioni di responsabilità.

La nuova Mappa dei processi è stata adottata, a partire dagli ultimi mesi del 2021, come riferimento unico alle attività svolte dall'Agenzia anche nell'ambito dei diversi processi gestionali. In questo contesto, una prima applicazione della nuova Mappa è avvenuta nell'ambito del processo di definizione del *budget* per il 2022.

Nel corso del 2022 è stato avviato e messo a regime il processo di aggiornamento e manutenzione della Mappa, alimentato dalle segnalazioni e dalle proposte di miglioramento e presidiato dall'Ufficio reingegnerizzazione dei processi della Direzione Centrale Tecnologia e Innovazione. Il

processo, finalizzato ad assicurare che la Mappa rappresenti fedelmente la realtà organizzativa dell'Agenzia, 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.

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 ad 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 Macroprocesso – 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 del Gruppo di lavoro per l'aggiornamento della documentazione di processo.

### 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.<sup>38</sup>

L'attività riguarda 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;

---

<sup>38</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.

- 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 di autovalutazione del rischio" contenente la descrizione dei rischi individuati e delle ipotesi di presidio;
- diffusione delle schede, attraverso l'applicazione Co.R.S.A.<sup>39</sup>, a tutti i *process manager* per consentire loro l'autovalutazione dei rischi e la definizione delle misure di trattamento adottate o da adottare.

Le Analisi del rischio condotte negli anni su diversi processi, hanno permesso di identificare i rischi, relativi ai principali processi dell'Agenzia. Tutti i rischi individuati sono descritti nelle schede di autovalutazione del rischio (allegato 3) o nelle schede di rilevazione diretta (allegato 4).

Nel 2022, inoltre, in continuità con gli anni precedenti, è proseguita l'attività di rilevazione dei rischi di corruzione presso le strutture centrali. Nel corso del 2023, 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.

Infine, l'adozione della nuova Mappa dei processi, come detto, composta da 9 aree, 45 macro processi e 276 processi impone un ripensamento all'attuale sistema di gestione del rischio basato sull'analisi dei singoli processi. A tal fine, nel 2022 è stata avviata una importante attività di revisione delle attuali schede tenendo conto delle indicazioni contenute nel PNA 2018, nel PNA 2019 e nel PNA 2022.<sup>40</sup> E' prevista, in particolare, una semplificazione dell'attuale Sistema di Controllo Interno e di Gestione del Rischio attraverso i seguenti obiettivi intermedi:

- individuazione di un criterio per il raggruppamento degli elementi di mappa;
- modifica delle logiche delle attuali schede di autovalutazione e di rilevazione del rischio;

<sup>39</sup> A partire dal 2017, ad ausilio di tutti gli attori coinvolti nel processo di gestione del rischio e, più in generale, nel sistema di controllo interno, è stato creato uno specifico applicativo di gestione delle schede e dei relativi controlli in esse previsti denominato Co.R.S.A. (*Control Risk Self Assessment*), all'interno del quale i responsabili possono visionare le schede relative agli Uffici di propria competenza, procedere alla autovalutazione e ponderazione dei rischi inerenti ed indicare le misure di trattamento degli stessi.

<sup>40</sup> Il PNA 2022 è stato approvato in via definitiva dal Consiglio dell'ANAC con Delibera n.7 del 17 gennaio 2023 a seguito del parere favorevole espresso dal Comitato Interministeriale per la prevenzione e il contrasto della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione nella seduta del 12 gennaio 2023.

- definizione di un unico schema di scheda di rischio, indipendentemente dalla struttura destinataria;
- adeguamento dell'applicativo informatico di supporto Co.R.S.A.

Misura da attuare Revisione delle schede di rischio			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023 - 2025	Revisione della struttura e delle logiche sottese alle attuali schede di autovalutazione del rischio attraverso l'individuazione di un criterio di aggregazione che consenta di definire schede riconducibili ad ambiti omogenei e comuni a più processi.	Diffusione delle prime due schede di autovalutazione del rischio ai responsabili attraverso il nuovo 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'applicazione 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:

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

Il rischio che residua 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.

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).

Nella SAR viene data evidenza dei criteri adottati nella 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, vengono rese disponibili ai titolari delle strutture organizzative sull’applicazione Co.R.S.A., questi ultimi, entro 15 giorni dal conferimento dell’incarico, hanno il compito di prendere cognizione (*rectius* prendere in carico) le schede di competenza della propria struttura e dei conseguenti rischi correlati a ciascun processo. A tale fase segue 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 può procedere all’inserimento degli stessi all’interno della scheda relativa alla propria struttura, descrivendo altresì il controllo posto in essere, oppure può segnalarli alla Direzione Centrale Audit per l’aggiornamento delle schede dei rischi e/o per l’eventuale revisione dell’analisi del rischio sul processo.

L’aggiornamento delle schede può scaturire anche dall’analisi svolta dal RPCT sui precedenti giudiziari e/o disciplinari. A tal proposito la Direzione Centrale Risorse Umane invia al RPCT, con periodicità trimestrale, i 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 (regolamentazione del processo e dei controlli di primo livello) anche nell’ipotesi in cui il rischio sia stato valutato “basso”.

### 2.3.3. Trattamento del rischio

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

uno specifico rischio individuato nelle precedenti fasi di valutazione e consistono pertanto in un intervento di tipo mirato.

### 2.3.3.1. Misure specifiche di trattamento del rischio

Come accennato, la gestione del rischio corruttivo in Agenzia delle entrate è considerata una responsabilità dell'intera organizzazione. Le misure specifiche di trattamento del rischio sono stabilite, da ciascun responsabile, 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; tali controlli sono da intendersi quale mero ausilio, non vincolanti né esaustivi, ma aventi la finalità di stimolare l'autonoma valutazione del responsabile nell'individuare controlli aderenti alle esigenze locali e quindi meglio attuabili. La scelta dei controlli deve tendere ad un'effettiva riduzione del livello di esposizione al rischio corruttivo, coniugandosi con i criteri di efficienza ed efficacia complessiva dell'organizzazione.

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

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

I responsabili delle strutture rispondono dell'efficacia complessiva del sistema di controllo interno, ai quali viene chiesta una adeguata diligenza professionale e accortezza nel definire e attuare le misure per la gestione del rischio.<sup>41</sup>

Con riferimento alle schede relative ai rischi delle Direzioni Provinciali, delle Sezioni di assistenza multicanale, dei Centri operativi, degli Uffici Provinciali del Territorio non dipendenti da Direzioni

---

<sup>41</sup> Indicazioni specifiche sulla progettazione e realizzazione del sistema di controllo interno a ciascuna Struttura sono stati forniti con la guida interna "La gestione del rischio" prot. 45784 del 1 aprile 2015, reperibile anche all'interno della procedura Co.R.S.A. per il personale abilitato e sul portale intranet: Menu - Gestione Uffici – Audit – Analisi del rischio e pianificazione – Gestione del rischio.

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. La motivazione di tale scelta è dovuta alla numerosità delle strutture coinvolte, nonché al modello 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 la descrizione delle effettive misure di trattamento del rischio.

Si evidenzia che le schede compilate da ogni responsabile costituiscono, comunque, parte integrante del presente Piano e che, ai fini del monitoraggio della presenza ed efficacia dei controlli anticorruzione e per le conseguenze giuridiche che la Legge n. 190/2012 connette alla mancanza di idoneo presidio sugli specifici rischi, assume valore soltanto la misura specifica di trattamento del rischio indicata nella scheda dal responsabile della struttura.<sup>42</sup>

### **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.

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

<sup>42</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.

integrazione e specificazione di quello avente ad oggetto i dipendenti delle pubbliche amministrazioni (DPR n. 62 del 16 aprile 2013) e del Regolamento di indipendenza e autonomia tecnica del personale delle Agenzie Fiscali (DPR n. 18 del 16 gennaio 2002).

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

Con il PTPCT 2020-2022 era stato programmato l'aggiornamento del Codice di comportamento al fine di contestualizzare maggiormente le norme di comportamento ed i doveri del personale in relazione alle specifiche attività svolte. La revisione del codice è stata effettuata da un Gruppo di lavoro che ha operato nel corso del primo semestre 2020 in base alle indicazioni fornite dal RPCT, provvedendo all'elaborazione di un nuovo schema di Codice in linea con le indicazioni fornite dall'ANAC nelle Linee guida approvate con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020.<sup>43</sup>

Il nuovo Codice<sup>44</sup> è caratterizzato da una struttura più lineare e di più agevole comprensione da parte dei destinatari; l'ordine degli articoli non riflette più quello del Codice di comportamento nazionale ma segue un approccio consequenziale nella trattazione delle situazioni comportamentali regolate. Sono state inoltre utilizzate le tecniche redazionali suggerite dall'ANAC, privilegiando, laddove possibile, le formulazioni in senso positivo dei doveri, la traduzione dei principi generali in regole di condotta concrete e l'utilizzo di periodi brevi per favorire la chiarezza. Particolare rilevanza è stata attribuita 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.

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

---

<sup>43</sup> Il Codice, così revisionato, ha avuto una prima positiva approvazione da parte del Direttore dell'Agenzia ed è stato successivamente oggetto di consultazione aperta al pubblico per 30 giorni. La procedura di consultazione è stata promossa mediante la pubblicazione dell'avviso di apertura nella home page sia della intranet aziendale (con accesso riservato al solo personale interno) che del sito internet istituzionale dell'Agenzia. Nel periodo di consultazione sono pervenuti 29 contributi, ciascuno dei quali contenenti osservazioni su uno o più articoli del Codice. Tutte le osservazioni sono state esaminate dal predetto gruppo di lavoro che ha quindi modificato o integrato lo schema di Codice posto in consultazione con le osservazioni accolte, totalmente o parzialmente. Il nuovo schema di Codice è stato infine trasmesso, in data 22 febbraio 2021, all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) per il rilascio del parere obbligatorio previsto dall'art. 54, comma 5, del decreto legislativo n. 165/2001. In data 9 marzo 2021 l'OIV ha espresso una valutazione positiva del testo, evidenziando gli aspetti innovativi del nuovo Codice, rispetto alla precedente versione, ed attestando la conformità del documento alle linee guida ANAC.

<sup>44</sup> Il Codice di comportamento è pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Agenzia ed è reperibile al seguente indirizzo: [L'Agenzia - Codici del personale dell'Agenzia delle Entrate - Agenzia delle Entrate \(agenziaentrate.gov.it\)](https://www.agenziaentrate.gov.it).



si trova in situazioni che potrebbero condizionarne il giudizio, generando il rischio di anteporre un interesse secondario (finanziario o non finanziario), proprio o di terzi, a quello istituzionale dell'Agenzia (definito primario), verso cui il dipendente ha precisi doveri e responsabilità;

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

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

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

<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 informatica al soggetto interessato contestualmente alla sottoscrizione di qualsiasi tipologia di contratto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabile Ufficio Comunicazione e stampa</li> <li>- DC RU</li> <li>- Direzione regionale</li> </ul>

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

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

L'articolo 42 del Codice dei contratti pubblici (decreto legislativo n. 50 del 18 aprile 2016) ha successivamente introdotto una disciplina particolare per le ipotesi di conflitto di interessi nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici, richiedendo alle stazioni appaltanti la previsione di misure adeguate per contrastare frodi e corruzione nonché per individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interessi nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, in modo da evitare qualsiasi distorsione della concorrenza e garantire la parità di trattamento di tutti gli operatori economici.

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

L'interesse personale dell'agente, che potrebbe porsi in contrasto con l'interesse pubblico alla scelta del miglior offerente, può essere di natura finanziaria, economica o dettato da particolari legami di parentela, affinità, convivenza o frequentazione abituale con i soggetti destinatari dell'azione amministrativa. Tale interesse deve essere tale da comportare la sussistenza di gravi ragioni di convenienza all'astensione, tra le quali va considerato il potenziale danno all'immagine di imparzialità dell'amministrazione nell'esercizio delle proprie funzioni<sup>45</sup>.

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

**Misure adottate:** in conformità alle predette disposizioni, la dichiarazione circa l'assenza di conflitti di interessi deve essere resa dal personale addetto all'attività negoziale, incluso il Responsabile, con cadenza almeno annuale e, per i soggetti di nuova assegnazione, al momento in cui iniziano ad operare nell'ambito dell'attività negoziale. In quest'ultimo caso la stessa costituisce anche

---

<sup>45</sup> Il vantaggio economico finanziario si può realizzare anche a favore del solo agente o di un terzo senza compromissione dell'interesse pubblico. In tal caso, il bene danneggiato è l'immagine imparziale della pubblica amministrazione.

dichiarazione di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto del Presidente della Repubblica n. 62/2013 e art. 7, commi 1 e 2 del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate.

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

Con riguardo all'attività espletata a livello centrale, tali adempimenti andranno curati da tutti gli Uffici del Settore Approvvigionamenti e del Settore Logistica, nei confronti dei rispettivi dipendenti che svolgono attività negoziale.

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

Per quanto concerne invece le singole procedure di gara, ogni funzionario coinvolto in una qualsiasi fase di una procedura che comporti l'utilizzo di poteri discrezionali, decisionali, valutativi e di giudizio, diversa dal RUP, che ritenga di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi rispetto alla specifica procedura di gara e alle circostanze conosciute che potrebbero far insorgere detta situazione, deve rendere un'ulteriore dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà e di certificazione ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica n. 445/2000<sup>46</sup>. Quest'ultima ha ad oggetto ogni situazione potenzialmente idonea a porre in dubbio la propria imparzialità e indipendenza e deve pertanto consentire al firmatario di dichiarare ufficialmente se, per quanto gli è dato sapere, si trova in una situazione di conflitto di interessi, potenziale o reale, in relazione alla procedura d'appalto cui si fa riferimento, o se vi siano circostanze che potrebbero metterlo in una situazione di conflitto di interessi, potenziale o reale, nel prossimo futuro. La dichiarazione deve inoltre contenere un riferimento alle norme ed alle sanzioni disciplinari/amministrative/penali previste in caso di falsa dichiarazione.

La dichiarazione è rilasciata al responsabile del procedimento (RUP).

Il RUP è tenuto a rilasciare sempre dichiarazione in merito all'assenza di conflitto di interessi, al momento della nomina,<sup>47</sup> al soggetto che lo ha nominato e/o al superiore gerarchico. Per quanto concerne le singole procedure di gara, il RUP, che ritenga di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi rispetto alla specifica procedura di gara e alle circostanze conosciute che potrebbero fare insorgere detta situazione, deve rendere un'ulteriore dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà.

Al fine di assicurare che il conferimento degli incarichi attinenti alla procedura di gara sia effettuato in assenza di conflitti di interessi, la nomina del RUP è subordinata all'acquisizione della

---

<sup>46</sup> L'ulteriore dichiarazione deve essere quindi presentata soltanto dal soggetto che ritenga di trovarsi in situazioni di conflitto di interessi rispetto alla specifica gara; viceversa, nell'ipotesi in cui il soggetto dichiarante abbia già reso la dichiarazione sostitutiva di atto notorio, ex art 47 del DPR 445 del 2000, di assenza di conflitti di interessi potenziali e/o reali (dichiarazione prevista con cadenza annuale per il personale che opera nell'ambito delle attività negoziali), non sarà necessario presentare alcuna ulteriore dichiarazione.

<sup>47</sup> Cfr. art. 31 comma 1 decreto legislativo. 50/2016 (Ruolo e funzioni del responsabile del procedimento negli appalti e nelle concessioni) che dispone che "per ogni singola procedura per l'affidamento di un appalto o di una concessione le stazioni appaltanti individuano nell'atto di adozione o di aggiornamento dei programmi di cui all'articolo 21, comma 1, ovvero nell'atto di avvio relativo ad ogni singolo intervento, per le esigenze non incluse in programmazione, un responsabile unico del procedimento (RUP) per le fasi della programmazione, della progettazione, dell'affidamento, dell'esecuzione. Le stazioni appaltanti che ricorrono ai sistemi di acquisto e di negoziazione delle centrali di committenza nominano, per ciascuno dei detti acquisti, un responsabile del procedimento che assume specificamente, in ordine al singolo acquisto, il ruolo e le funzioni di cui al presente articolo".

dichiarazione sostitutiva sull'assenza di conflitti di interessi resa dal soggetto individuato; quest'ultimo viene nominato fra il personale dirigente e delle aree professionali, con competenze professionali adeguate ai compiti da svolgere nel rispetto di quanto previsto dall'art. 31 del decreto legislativo. n. 50/2016.

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

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

Tutte le dichiarazioni sono rese per iscritto e protocollate per acquisire certezza in ordine alla data. L'omissione delle predette dichiarazioni integra un comportamento contrario ai doveri d'ufficio, sanzionabile ai sensi dell'articolo 26 del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate.

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 DPR 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 notori (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.

Obbligo di astensione: la sussistenza di un conflitto di interessi relativamente ad una procedura di affidamento di un contratto pubblico comporta il dovere di astensione dalla partecipazione alla procedura sia per effetto dell'art. 42 comma 3 del Codice contratti pubblici che, più in generale, in ossequio alla normativa sul conflitto di interessi contenuta nell'art. 6 bis della legge 7 agosto 1990, n. 241,<sup>48</sup> introdotto dalla citata legge n. 190/2012, e nell'art. 7 del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate.

---

<sup>48</sup> Art. 6-bis legge 241/1990: "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale".

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

Le situazioni di conflitto dichiarate dal dipendente o comunque accertate vengono valutate dal responsabile dell'ufficio di appartenenza del soggetto interessato o, nel caso di dirigente, dal superiore gerarchico, in contraddittorio con il dichiarante, al fine di determinare se possa realizzarsi un conflitto di interessi idoneo a ledere l'imparzialità dell'azione amministrativa. In caso positivo, il responsabile affida il procedimento ad un diverso funzionario dell'amministrazione oppure, in carenza di idonee figure professionali, lo avoca a sé stesso. Nel caso in cui le precedenti soluzioni siano impraticabili o possano recare danno all'amministrazione, anche sotto altro profilo, il Responsabile, con adeguata motivazione, può 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 80, comma 5, lettera d) del codice dei contratti pubblici è invece disposta soltanto nel caso in cui tutte le precedenti soluzioni siano assolutamente e oggettivamente impraticabili.

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

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

Modulistica: nel corso del 2021 è stata revisionata la modulistica da utilizzare nelle attività negoziali sia a livello centrale che regionale.

L'aggiornamento del modello utilizzato per i Patti d'Integrità<sup>49</sup> e della modulistica in uso per le dichiarazioni sostitutive di atto notorio ex art. 47 del DPR 445/200 rese dai soggetti coinvolti nelle attività negoziali dell'Agenzia, relative a situazioni di conflitti di interessi è stata effettuata alla luce delle disposizioni contenute nel DPR 16 aprile 2013, n. 62 (Codice di comportamento dei pubblici dipendenti), nel Decreto legislativo. 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 recanti «Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici».

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

- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi potenziale**; essa deve essere resa da tutti i dipendenti che sono coinvolti nell'attività negoziale dell'Agenzia, incluso il Responsabile, al dirigente della Struttura, al momento dell'assegnazione all'ufficio e, successivamente, con cadenza almeno annuale;
- **Comunicazione di astensione in presenza di un conflitto di interessi reale**; tale dichiarazione deve essere resa dai dipendenti coinvolti in attività negoziale al dirigente della Struttura, qualora si realizzi una delle condizioni previste dall'art. 6, comma 1 del Codice di comportamento;
- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi resa dal dipendente a cui siano conferiti poteri discrezionali, decisionali, valutativi e di giudizio in una specifica procedura di gara, diverso dal RUP**;
- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi del RUP**; l'efficacia della nomina di RUP è subordinata all'acquisizione di tale dichiarazione. Qualora il RUP, successivamente, ritenga di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi rispetto alla specifica procedura di gara

<sup>49</sup> Le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti, in attuazione dell'art. 1, comma 17, della Legge n. 190/2012, possono predisporre e utilizzare protocolli di legalità o patti di integrità per l'affidamento di commesse.

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

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

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

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

ovvero a circostanze sopravvenute che potrebbero fare insorgere detta situazione, deve rendere un'ulteriore dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà;

- **Dichiarazione in merito alla sussistenza delle condizioni per la nomina a segretario/commissario/presidente di Seggio di gara o di Commissione giudicatrice ed alla inesistenza di cause di incompatibilità e di astensione ai sensi dell'art. 77 del Decreto legislativo. 50/2016;**
- **Dichiarazione in ordine all'assenza di conflitto di interessi da parte degli operatori economici;** essa è resa dai fornitori ed in generale da tutti i soggetti direttamente coinvolti nella singola procedura di gara al momento della presentazione dell'offerta, in ottemperanza all'art. 1, comma 9, lettera e) Legge n. 190/2012.

I moduli delle dichiarazioni sostitutive di atti notori ed il modello di Patto d'integrità sono disponibili sul sito intranet dell'Agenzia, Menu - Gestione Uffici - Attività negoziale M.I.P. - Modulistica - Anticorruzione - Conflitti di interessi.

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

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

Misura da attuare			
Procedura informatica per la gestione delle dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi/di astensione			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023 -2024	Realizzazione di un applicativo informatico per la gestione delle dichiarazioni previste per il personale addetto alle procedure negoziali e per tutti i dipendenti, nei casi previsti dagli articoli 6 e 7 del Codice di comportamento.	Messa in funzione dell'applicativo	DC AUDIT – DCTI - DCRU - DCLA



### 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>50</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>51</sup>.

Si stima di poter completare il processo di centralizzazione degli acquisiti, compresi quelli afferenti sotto la soglia comunitaria, entro il 31 dicembre 2023. 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.

La riorganizzazione delle attività in materia di risorse materiali, frutto anche delle attività dello specifico Gruppo di lavoro precedentemente appositamente nominato, 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.

Il processo di accentramento, già avviato, richiederà la necessaria revisione delle schede del manuale interattivo delle procedure, che si stima si potrà avviare nel corso del 2023.

In linea con quanto previsto quale misura anticorruptiva da realizzare nell'anno 2022, è stata attuata la revisione della scheda MIP A.b, contenente le indicazioni relative ai principi generali e ai livelli autorizzativi in materia di acquisizione di lavori, forniture e servizi. La predetta delibera è stata trasmessa al Ministro dell'Economia e delle Finanze per l'approvazione.

<sup>50</sup> Cfr. Sez. 3.1 del PIAO (Recenti modifiche organizzative).

<sup>51</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.

La Misura di carattere generale, da attuare nel prossimo biennio 2023 -2024, è la revisione di tutte le schede MIP, per renderle omogenee al nuovo modello organizzativo che l'Agenzia sta adottando, orientato all'accentramento delle attività negoziali.

<b>Misura di carattere generale attuata</b> <b>Revisione Principi generali e livelli autorizzativi</b>		
Indicatore di output	Risultato realizzato	Soggetto responsabile
Revisione della scheda contenente le indicazioni relative ai principi generali e ai livelli autorizzativi in materia di acquisizione di lavori, forniture e servizi	Elaborazione della nuova scheda MIP A.b.	DC LA

<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
2023 - 2024	Revisione delle schede del Manuale interattivo delle Procedure	Elaborazione delle nuove scheda MIP	DC LA

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

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

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

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

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

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

Misura di carattere generale attuata		
Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali (decreto legislativo. n. 39/2013)		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Richiesta delle dichiarazioni di inconfiribilità/incompatibilità in occasione del conferimento di un nuovo incarico. Richiesta annuale delle dichiarazioni di incompatibilità al personale dirigenziale già titolare di incarico.	Acquisizione e controllo delle dichiarazioni prima del conferimento dell'incarico. Pubblicazione delle dichiarazioni pervenute.	DC RU

### Inconfiribilità di funzioni ai sensi dell'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 pubblica amministrazione, di assumere i seguenti incarichi:

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

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

Con riferimento alla durata delle preclusioni, mentre l'art. 3 decreto legislativo. 39/2013 prevede espressamente un limite temporale degli effetti dell'inconfiribilità 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 inconfiribilità*"<sup>52</sup>, 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

<sup>52</sup> Cfr. Delibera ANAC n. 1292 del 23 novembre 2016.

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

Misura di carattere generale attuata Disposizioni in materia di inconferibilità (art. 35-bis decreto legislativo. n. 165/2001)		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Acquisizione delle dichiarazioni di inconferibilità nei casi previsti dall'art. 35-bis del decreto legislativo. 165/2001.	Acquisizione e controllo delle dichiarazioni.	DC LA DC RU

### Disciplina delle incompatibilità e del cumulo di impieghi

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

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

In tale ottica, la principale misura di prevenzione, sensibilizzazione e deterrenza circa l'osservanza dei vincoli derivanti dallo status di dipendente 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 sono state eseguite mediante l'individuazione di un campione dell'intero personale dell'Agenzia, selezionato tramite estrazione casuale, anche in base all'utilizzo di indicatori di potenziali criticità.

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 2022 hanno riguardato n. 878 dipendenti.

<sup>53</sup> La ratio del divieto va rinvenuta nel principio costituzionale di esclusività della prestazione lavorativa di cui all' Articolo 98 della Costituzione: "I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione".

Ad esito delle predette verifiche, per il 2022, sono state effettuate n. 126 segnalazioni alle strutture interessate per le valutazioni di competenza, per presunte irregolarità riconducibili al mancato rispetto della disciplina in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi.

<b>Misura di carattere generale attuata</b>			
<b>Disposizioni in materia di incompatibilità e del cumulo di impieghi</b>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022	Effettuazione delle verifiche ispettive ai sensi della Legge 662/1996.	Predisposizione delle Relazioni di verifica.	DC Audit – Settore Audit Compliance

<b>Misura di carattere generale da attuare</b>			
<b>Disposizioni in materia di incompatibilità e del cumulo di impieghi</b>			
Periodo di attuazione	Indicatore di output	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023	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 temperato 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. 165/2001 prevede che i *“dipendenti pubblici non possono svolgere incarichi retribuiti che non siano stati conferiti o previamente autorizzati dall'amministrazione di appartenenza”*.

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

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

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

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

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

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.

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.

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

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

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

Dal 2004 ad oggi, numerose sono state, inoltre, le note diramate dalla Direzione Centrale del Personale per fornire chiarimenti in ordine ad alcune attività considerate più significative (Direzione Centrale del Personale – Ufficio del Direttore Centrale e normativa del lavoro, prot. 173436 del 02/02/2011, Direzione Centrale del Personale – Ufficio Normative, prot. 97884 del 22/06/2006; Direzione Centrale del Personale – Ufficio del Direttore Centrale e normativa del lavoro, prot. 181248 del 31/01/2011 ecc.).

Misura di carattere generale attuata Disciplina degli incarichi esterni del personale		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Disciplina prevista dalla Direttiva prot. 74427/2004 nel conferire o autorizzare gli incarichi.	Rispetto della disciplina prevista.	Direttore dell'Agenzia Capo Divisione Direttore Centrale Risorse Umane Direttore Regionale

Misura di carattere generale da attuare Disciplina degli incarichi esterni del personale			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023	Revisione della nota prot. 74427 del 10 maggio 2004 mediante l'elaborazione di una nuova direttiva.	Invio della proposta di aggiornamento della Direttiva al Direttore dell'Agenzia.	DC RU – DC AL - RPCT

### Contrasto al c.d. *pantouflage*

L'art. 1, comma 42, della legge 6 novembre 2012, n. 190 ha introdotto, nel decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, una peculiare disciplina delle attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro, il c.d. *pantouflage*<sup>54</sup>, volta a contenere il rischio di situazioni di corruzione connesse all'assunzione del dipendente pubblico da parte di un privato, successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro con la pubblica amministrazione.<sup>55</sup>

Il rischio valutato dalla norma è che, durante il periodo di servizio, il dipendente possa artatamente preconstituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose e così sfruttare a proprio fine la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto. L'istituto mira quindi a limitare l'autonomia negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per evitare che determinate posizioni lavorative possano essere anche solo astrattamente fonte di possibili fenomeni corruttivi.<sup>56</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

<sup>54</sup> Tale norma, come ribadito anche dal Consiglio di Stato, disciplina una fattispecie qualificabile in termini di "incompatibilità successiva" alla cessazione dal servizio del dipendente pubblico. Si tratta di un'ipotesi che si configura quale integrazione dei casi di inconferibilità e incompatibilità contemplate dal decreto legislativo n. 39 del 2013 come si evince dalle disposizioni stesse in materia di *pantouflage* contenute all'art. 21 del citato decreto (Consiglio di Stato, Sez. V, sentenza 7411 del 29 ottobre 2019).

<sup>55</sup> L'art. 53, comma 16-ter, del decreto legislativo n. 165/2001 stabilisce, infatti, che "I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti".

<sup>56</sup> Consiglio di Stato, Sez. V, sentenza 7411 del 29 ottobre 2019 cit.

tempo determinato o autonomo che abbia esercitato “*poteri autoritativi e negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni*”.<sup>57</sup>

L'ANAC, nel PNA 2019 e nel PNA 2022, ha precisato che i dipendenti con poteri autoritativi e negoziali, cui si riferisce l'art. 53, co. 16-ter, cit., sono i soggetti che hanno avuto il potere di incidere in maniera determinante su un procedimento e quindi sul provvedimento finale.<sup>58</sup>

Per quanto concerne “l'esercizio di poteri autoritativi e negoziali” la norma si riferisce anche ai soggetti che - pur non esercitando tali poteri - sono tuttavia competenti ad elaborare atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, certificazioni, perizie), che incidono in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale.<sup>59</sup>

Nel PNA 2022 l'ANAC ha fornito indicazioni anche in merito alla corretta individuazione dei soggetti privati destinatari dei poteri autoritativi e negoziali<sup>60</sup> e alla definizione di attività lavorativa o professionale<sup>61</sup> svolta dal dipendente che ha cessato il proprio rapporto lavorativo pubblicistico.

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

<sup>57</sup> 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>58</sup> L'ANAC, nel PNA 2022, precisa: “Al fine di valutare l'applicazione del *pantouflage* agli atti di esercizio di poteri autoritativi o negoziali, occorrerà valutare nel caso concreto l'influenza esercitata sul provvedimento finale”; “Rientrano nei poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, sia provvedimenti afferenti specificamente alla conclusione di contratti per l'acquisizione di beni e servizi per la PA, sia provvedimenti adottati unilateralmente dalla pubblica amministrazione, quale manifestazione del potere autoritativo, che incidono, modificandole, sulle situazioni giuridiche soggettive dei destinatari”.

<sup>59</sup> Cfr. Orientamento ANAC n. 24/2015 e delibera n. 88 del 8 febbraio 2017.

<sup>60</sup> Sono esclusi gli enti *in house* della pubblica amministrazione di provenienza dell'ex dipendente pubblico. L'ANAC esclude la violazione del divieto di *pantouflage* anche nel caso in cui il soggetto giuridico destinatario dell'attività autoritativa o negoziale di un dipendente pubblico sia un ente pubblico. L'ANAC ha, infine, evidenziato l'insussistenza di *pantouflage* anche quando l'ente privato di destinazione sia stato costituito successivamente alla cessazione del rapporto di pubblico impiego del dipendente. In tal caso, tuttavia, è opportuno distinguere tra:

- ente privato di nuova costituzione che non presenta profili di continuità con enti già esistenti;
- ente, invece, solo formalmente nuovo.

Nel primo caso l'ANAC ritiene non applicabile la norma sul *pantouflage* in quanto non sussistono elementi di connessione tra l'esercizio di poteri autoritativi e negoziali da parte dell'ex dipendente pubblico e la società di nuova formazione. Nel secondo caso, invece, l'istituzione di una nuova società (società *ad hoc*) potrebbe essere volta ad eludere il divieto di *pantouflage*. La società, infatti, potrebbe avere, ad esempio, una diversa denominazione ma la medesima composizione o struttura operativa.

<sup>61</sup> Con riferimento a tale espressione, l'Autorità ha valutato sia da preferire un'interpretazione ampia.

L'attività lavorativa o professionale in questione va estesa a qualsiasi tipo di rapporto di lavoro o professionale con i soggetti privati e quindi a:

- rapporti di lavoro a tempo determinato o indeterminato
- incarichi o consulenze a favore dei soggetti privati.

Sono esclusi dal *pantouflage* gli incarichi di natura occasionale, privi, cioè, del carattere della stabilità: l'occasionalità dell'incarico, infatti, fa venire meno anche il carattere di “attività professionale” richiesto dalla norma, che si caratterizza per l'esercizio abituale di un'attività autonomamente organizzata (Cfr. delibera ANAC n. 537 del 5 giugno 2019).



La competenza in merito alla vigilanza e all'accertamento delle fattispecie di *pantouflage* nonché ai relativi poteri sanzionatori è dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.<sup>62</sup>

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 stabilisce, altresì, uno specifico divieto a esercitare funzioni di assistenza e di rappresentanza presso gli uffici finanziari e davanti alle commissioni tributarie, nei due anni successivi alla data di cessazione del rapporto d'impiego. Tale circostanza viene ribadita dall'art. 23, lett. a), 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 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 che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia, nei loro confronti, per il triennio successivo alla cessazione del rapporto<sup>63</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 è tenuto, anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro, a essere leale e corretto nei confronti dell'Agenzia delle entrate e a tal proposito assume l'impegno di non svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del servizio o dell'incarico, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati nei cui confronti il dipendente ha esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia negli ultimi tre anni di servizio, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 53, comma 16-ter, decreto legislativo. n. 165/2001.

L'Agenzia, inoltre, in fase di stipula di un nuovo contratto di lavoro, rende noto ai propri dipendenti le limitazioni previste dalla normativa. Al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico tale clausola è prevista solo in caso di dimissioni. Con l'anno in corso è previsto il richiamo della normativa sul *pantouflage* in tutti i provvedimenti con cui si dà/prende atto della causa di cessazione del rapporto di lavoro. Nel prossimo biennio sarà inoltre valutata la modalità con cui acquisire, dai soggetti che rivestono qualifiche potenzialmente idonee all'intestazione o all'esercizio di poteri autoritativi e negoziali, la dichiarazione di impegno a rispettare il divieto di *pantouflage*, nonché la procedura per effettuare le verifiche.

<sup>62</sup> Consiglio di Stato, sentenza n. 7411 del 29 ottobre 2019 cit; Corte di Cassazione Civile Sez. U, ordinanza n. 36593 del 25 novembre 2021.

<sup>63</sup> Cfr. Orientamento ANAC n. 4 del 4 febbraio 2015.

Misura di carattere generale da attuare Contrasto al <i>pantouflage</i>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023	Richiamo delle limitazioni previste dalla normativa sul <i>pantouflage</i> e sull'assistenza e rappresentanza tributaria nel provvedimento con cui si dà/prende atto della causa di cessazione del rapporto di lavoro (pensionamento, dimissioni, licenziamento, ecc.).	Inserimento della clausola	DC RU DD RR
2023-2024	Acquisizione, da parte dei soggetti che rivestono qualifiche potenzialmente idonee all'intestazione o all'esercizio di poteri autoritativi e negoziali, della dichiarazione di impegno a rispettare il divieto di <i>pantouflage</i>	Acquisizione di tutte le dichiarazioni	DD CC DD RR

### Misure di rotazione ordinaria di dirigenti e funzionari

La rotazione del personale è una misura di prevenzione della corruzione esplicitamente prevista dalla legge 190/2012 al fine di evitare che un soggetto sfrutti un potere o una conoscenza acquisita per ottenere un vantaggio illecito. La rotazione del personale è, pertanto, finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati/e dipendenti nel medesimo ruolo o funzione<sup>64</sup>.

In particolare, l'art. 1, comma 10, lett. b) della legge 190/2012, stabilisce che il RPCT deve verificare, d'intesa con il dirigente competente, *"l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione"*.

Già a partire dal 2006 l'Agenzia ha emanato Direttive<sup>65</sup> tese ad affermare il principio di rotazione, disciplinandone le modalità di attuazione.

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

Con riferimento agli incarichi di responsabilità non dirigenziali, il CCNI ha previsto due tipologie di incarichi. La prima è quella delle "posizioni organizzative e professionali" (art. 17 CCNI), mentre la seconda è quella degli incarichi di responsabilità (art. 18 CCNI). Il loro conferimento è disciplinato dalle linee guida contenute nella *direttiva n. 151713 del 18 dicembre 2013* nella quale è stabilito che

<sup>64</sup> L'alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo delle stesse attività, degli stessi servizi o procedimenti, e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di minare l'imparzialità della propria azione.

<sup>65</sup> Direttiva del 9 marzo 2006, prot. 39504; nota del 26 maggio 2010, prot. 82937.

*“La rotazione risponde a una esigenza di salvaguardia dell’immagine e della credibilità sia dell’organizzazione che degli stessi incaricati, trasmettendo all’esterno la percezione chiara di una istituzione che dà a sé stessa e le rispetta, “regole d’ingaggio” volte a evitare possibili condizionamenti ambientali nell’assolvimento delle delicate missioni d’istituto, così come dettato dalla recente normativa anticorruzione”.*

Nel corso del 2021, le modalità per l’individuazione e il conferimento dei suddetti incarichi sono state ulteriormente specificate con la nota RU 127334 del 25 maggio 2021, a firma del Direttore dell’Agenzia, in cui si rappresenta che nella selezione del candidato *“si deve tenere conto di fattori quali la criticità del ruolo, la specificità del contesto territoriale, la mobilità delle risorse che riceveranno gli incarichi così come l’esigenza di rotazione e il presidio delle posizioni da coprire con le risorse disponibili; tali elementi confluiscono nelle motivazioni del provvedimento di conferimento”.* Inoltre, sempre nell’ambito del conferimento dei medesimi, con nota n. 132237 del 31 maggio 2021, a firma del Direttore centrale risorse umane e organizzazione, sono stati forniti specifici chiarimenti ai fini dell’applicazione della misura della rotazione in funzione di prevenzione della corruzione.

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

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

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

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

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

appuntamenti Cup evitando che il medesimo professionista sia ricevuto sempre dallo stesso funzionario e così via.

Con provvedimento n. 171883 del 19 maggio 2022 a firma del Direttore dell'Agenzia, sono stati esplicitati i suddetti criteri per l'attuazione delle misure di rotazione ordinaria per titolari di posizioni organizzative conferite ai sensi dell'art. 1, comma 93, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (c.d. POER). Con tale direttiva sono state, quindi, fornite indicazioni a tutti i dirigenti di vertice per la formulazione delle proposte di eventuale rinnovo dei suddetti incarichi, la maggioranza dei quali è venuta a scadenza nei mesi di maggio e giugno 2022.

Si è stabilito, in particolare, di applicare la misura della c.d. rotazione ordinaria degli incarichi a titolo preventivo, con riferimento ad uffici *core* e *no-core* le cui attività sono più esposte al rischio corruttivo, coerentemente con le schede di autovalutazione del rischio (SAR) e delle schede di rilevazione diretta allegate al Piano integrato di attività e organizzazione 2022-2024. Si è sottolineato che tale misura, da attuare di regola dopo sei anni di esercizio continuativo delle medesime funzioni nello svolgimento dello stesso tipo di attività, servizi o procedimenti comunque denominati, individuati come a rischio, deve essere adottata anche nei casi in cui si siano rivestiti diversi incarichi di responsabilità o l'ufficio abbia cambiato denominazione, conservando però le medesime competenze e funzioni.

Tenuto conto della necessità di contenere l'impatto della rotazione sulle strutture organizzative e di evitare la dispersione delle competenze e conoscenze acquisite, come anche sopra evidenziato, si è riconosciuto che le misure di rotazione possano essere applicate con gradualità, limitando la rotazione alle posizioni per le quali risulta superato il termine di sei anni di permanenza nelle medesime funzioni e che riguardano uffici le cui attività siano caratterizzate da costanti e frequenti contatti con soggetti esterni e, per tale motivo, più soggette al rischio di pressioni e condizionamenti. In tal caso, ove ricorrano i presupposti per il rinnovo per un secondo triennio, si è ritenuto di stabilire che lo stesso possa avvenire anche in una posizione diversa da quella in precedenza espletata, con sede nella Regione di servizio o nella medesima Direzione Centrale, di pari livello retributivo e della stessa tipologia di quella del primo triennio.

Invece, nei casi in cui il dirigente di vertice non ritenga opportuno applicare la rotazione in sede di rinnovo dell'incarico, in coerenza con le indicazioni dell'ANAC, oltre a indicarne le specifiche motivazioni è stato invitato ad individuare misure alternative per evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dell'attività (ad esempio, la segregazione dei compiti, l'affiancamento nelle attività, la definizione di un sistema di monitoraggio strutturato e costante da parte dei livelli superiori, ecc.).

Per quanto riguarda, invece, l'aggiornamento dei criteri per la rotazione degli incarichi dirigenziali, sono in corso di definizione le nuove linee guida in materia.

Ai fini del monitoraggio, si evidenzia che nel corso del 2022, su 102 incarichi POER in scadenza, relativi ad attività a rischio corruttivo, con permanenza per oltre sei anni nella medesima posizione e quindi potenzialmente interessati dalla misura della rotazione ordinaria, 52 hanno effettivamente ruotato mentre 50 sono stati rinnovati integrando le misure di controllo previste nelle schede di analisi del rischio o di rilevazione diretta.

Relativamente alle posizioni dirigenziali, nel corso del 2022, su 365 posizioni dirigenziali di I e II fascia, è stata effettuata una sola rotazione. Tale valore ha risentito degli avvicendamenti del 2021.<sup>66</sup>

Misura di carattere generale attuata Misure di rotazione ordinaria POER		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Disposizioni in materia di rotazione dei titolari di POER	Provvedimento del Direttore n. 171883 del 19 maggio 2022 che esplicita i criteri per il rinnovo e la rotazione delle POER.	DC AL DC RU RPCT

Misura di carattere generale da attuare Misure di rotazione ordinaria Dirigenti			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023	Disposizioni in materia di rotazione dei dirigenti	Provvedimento del Direttore che esplicita i criteri per la rotazione dei Dirigenti.	DC AL DC RU RPCT

### Misure di rotazione straordinaria

L'istituto della rotazione straordinaria è una misura di carattere successivo rispetto all'“avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva” disciplinata dall'art. 16, co. 1, lett. l-quater del decreto legislativo. 165/2001, secondo cui “i dirigenti degli uffici dirigenziali generali provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”.

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

E' opportuno evidenziare che la norma sulla rotazione straordinaria non stabilisce se l'istituto trovi applicazione solo con riferimento all'ufficio in cui il dipendente sottoposto a procedimento penale o disciplinare prestava servizio al momento della condotta corruttiva o se si debba applicare anche per fatti compiuti in altri uffici della stessa amministrazione o in altra amministrazione. In aderenza con la fondamentale finalità dell'istituto, la tutela dell'immagine di imparzialità dell'amministrazione si deve ritenere applicabile anche nella seconda ipotesi cioè a condotte corruttive tenute in altri uffici dell'amministrazione o in una diversa amministrazione.<sup>67</sup>

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

<sup>66</sup> Nel corso del 2021 sono state effettuate n. 100 rotazioni e sono stati assunti n. 175 nuovi dirigenti.

<sup>67</sup> Cfr. Delibera ANAC n. 215/2019 cit.

Compito dell'istituto è quello di anticipare il trasferimento di ufficio già nella fase di avvio di un procedimento penale; in caso di rinvio a giudizio, per lo stesso fatto, trova infatti applicazione il trasferimento disposto dall'art. 3 della legge n. 97/2001. Quest'ultimo prevede il trasferimento di ufficio del dipendente per il quale *“è disposto il giudizio per alcuni dei delitti previsti dagli articoli 314, primo comma, 317, 318, 319, 319 ter, 319 quater e 320 del codice penale”*.

L'applicabilità della rotazione straordinaria deve essere pertanto valutata dall'Amministrazione ogni qual volta la stessa venga a conoscenza dell'avvio di un procedimento penale nei confronti di un proprio dipendente. Quanto al momento del procedimento penale, l'ANAC nelle linee guida sulla rotazione straordinaria<sup>68</sup> ha ritenuto che l'espressione *“avvio del procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva” di cui all'art. 16, co. 1, lett. l-quater del decreto legislativo. 165/2001, non può che intendersi riferita al momento in cui il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p.”*; ciò in quanto è proprio con quell'atto che inizia un procedimento penale.

In tal caso, deve essere verificato se la condotta, oggetto di tale procedimento, sia qualificabile come *“corruttiva”* ai sensi dell'art. 16, co. 1, lett. l-quater del decreto legislativo. 165/2001. A tal proposito, in mancanza dell'individuazione di specifici reati presupposto da parte del legislatore, la predetta Autorità ha ritenuto di poter far riferimento ai reati indicati nell'art. 7 della legge n. 69/2015 (delitti di cui agli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del codice penale)<sup>69</sup>.

Per i reati previsti dai richiamati articoli del codice penale è pertanto obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato con il quale viene valutata la condotta *“corruttiva”* del dipendente ed eventualmente disposta la *“rotazione straordinaria”*, qualora detta condotta possa pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'Agenzia; in tal caso viene individuato il diverso ufficio al quale il dipendente deve essere trasferito.<sup>70</sup>

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

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

Nel caso in cui, durante il periodo di rotazione straordinaria, intervenga un rinvio a giudizio, per lo stesso fatto, l'amministrazione può nuovamente disporre il trasferimento (ad esempio ad un ufficio

<sup>68</sup> Delibera n. 215/2019 cit.

<sup>69</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.

<sup>70</sup> L'adozione del provvedimento di cui sopra, invece, è solo facoltativa nel caso di procedimenti penali avviati per gli altri reati contro la p.a. (di cui al Capo I del Titolo II del Libro secondo del Codice Penale, rilevanti ai fini delle inconfirmità ai sensi dell'art. 3 del decreto legislativo. n. 39 del 2013, dell'art. 35-bis del decreto legislativo. n. 165/2001 e del decreto legislativo. n. 235 del 2012).

ancora diverso), o confermare il trasferimento già disposto; ad ogni modo, al nuovo provvedimento, si applicano i limiti di validità temporale previsti dalla legge n. 97/2001 alla stregua del cui art. 3, comma 3, il trasferimento disposto dall'amministrazione di appartenenza del dipendente perde efficacia *“in ogni caso, decorsi cinque anni dalla [sua] adozione, sempre che non sia intervenuta sentenza di condanna definitiva”*.

In merito si evidenzia, peraltro, che il Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate - 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”*.

Infine, è opportuno precisare che l'art. 129, co. 1, del decreto legislativo. 28 luglio 1989, n. 271 disp. att. c.p.p. stabilisce che *«quando esercita l'azione penale nei confronti di un impiegato dello Stato o di altro ente pubblico, il pubblico ministero informa l'autorità da cui l'impiegato dipende, dando notizia dell'imputazione»*; tale comunicazione deve essere immediatamente trasmessa dall'organo ricevente al RPCT che vigila sulla effettiva adozione dei provvedimenti di rotazione suesposti.

Misura di carattere generale attuata Rotazione straordinaria		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Applicazione della disposizione contenuta nell'art. 129, c. 1 del decreto legislativo 28 luglio 1989 n. 271 disp. Att. c.p.p.	Rispetto della disposizione normativa	Organo ricevente

Misura di carattere generale da attuare Rotazione straordinaria			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023-2024	Disposizioni in materia di rotazione straordinaria del personale	Provvedimento del Direttore che esplicita i criteri di rotazione	DC AL DC RU RPCT

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

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

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

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

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

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

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

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

L'indicazione delle generalità del soggetto segnalante non è obbligatoria. Tuttavia, il ricorso a segnalazioni nominative è auspicabile in quanto l'istituto del *whistleblowing*, così come novellato dalla legge n. 179/2017, prevede elevate forme di tutela delle dipendenti e dei dipendenti pubblici che segnalano illeciti, in coerenza con la finalità dell'istituto che è quella di dare espressione al senso civico di ciascun dipendente, contribuendo fattivamente alla lotta dei fenomeni corruttivi o più in generale di *malagestio*.

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 *email* 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 *email* crittografata avrà come oggetto il codice di segnalazione attribuito dal sistema.

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



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

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

Nell'anno 2022 sono pervenute complessivamente n. 16 segnalazioni (comprese quelle anonime), di cui, n. 14 tramite il canale informatico, n. 1 tramite posta elettronica e n. 1 tramite servizio postale. Il 25% delle segnalazioni pervenute sono state archiviate in sede di pre-istruttoria 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.

Per quanto concerne la regolamentazione dell'istituto all'interno dell'Agenzia, in attesa del recepimento della Direttiva dell'Unione Europea n. 2019/1937,<sup>71</sup> con il presente Piano viene riprogrammato l'aggiornamento della Direttiva interna sul *whistleblowing*.

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

Alla luce delle citate linee guida, anche al fine di agevolare i lavoratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione pubblica ad effettuare le segnalazioni di condotte illecite al RPCT, nel corso del 2021, sul sito internet dell'Agenzia, all'interno della sezione "Prevenzione della corruzione e trasparenza" è stata creata la sottosezione "Segnalazioni di condotte illecite – *whistleblowing*".

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

Misura di carattere generale da attuare Aggiornamento della Direttiva sul <i>whistleblowing</i>			
Periodo di attuazione	Indicatore	Risultato atteso	Soggetto responsabile

<sup>71</sup> Il 9 dicembre 2022 il Consiglio dei Ministri ha approvato lo [schema di decreto legislativo](#) in attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937; la bozza è stata sottoposta al vaglio delle competenti commissioni parlamentari che dovranno esprimere i propri pareri entro il 19 gennaio 2023.

2023	Conclusione dei lavori di adeguamento della direttiva interna alle disposizioni normative di recepimento della direttiva dell'Unione Europea n. 2019/1937.	Emanazione della nuova Direttiva sul whistleblowing	RPCT
------	--	---	------

### **Formazione su etica, anticorruzione e trasparenza**

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

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

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

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

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

Sotto il primo profilo, l'interesse pubblico alla tutela dei dati iscritti nell'Anagrafe tributaria è espressamente sancito dal legislatore nella disposizione di cui all'art. 15 del DPR 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.<sup>72</sup> 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

---

<sup>72</sup> Nota prot. 0301035 del 21 dicembre 2017.

L'utente non deve condividere o rivelare le sue credenziali di accesso ad altri utenti al fine di evitare l'impropria visualizzazione di informazioni riservate e l'eventuale distruzione o modifica di dati.

Al fine di assicurare, anche nella situazione emergenziale, un livello di sicurezza elevato e quanto più possibile prossimo a quello corrispondente alle condizioni ordinarie di lavoro, nel 2020, la Direzione Centrale Tecnologie e Innovazione ha fornito una serie di raccomandazioni per la riduzione dei rischi di sicurezza nel lavoro agile emergenziale tra cui anche alcune regole per una più sicura gestione delle credenziali.<sup>73</sup>

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

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

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

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

Un'ulteriore e importante misura di sicurezza è rappresentata dal sistema di tracciamento degli accessi, con l'indicazione delle operazioni e del soggetto che le ha effettuate, nonché dei dettagli

---

<sup>73</sup> Nota prot. 0186315 del 05/05/2020.

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.).

Sotto il profilo dei controlli sugli accessi abusivi, l'applicativo “Mistral” consente la gestione delle segnalazioni di anomalie negli accessi ai dati dell'Anagrafe Tributaria. L'applicazione è stata sviluppata in attuazione delle misure tecniche e organizzative richieste dall'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali e rappresenta uno strumento di ausilio ai Responsabili degli uffici per ridurre il rischio di accessi impropri da parte del proprio personale. Mistral, in caso di accessi considerati anomali sulla base di criteri preimpostati, invia automaticamente un'e-mail alla casella del responsabile della struttura interessata e, per conoscenza, a quella della Direzione Centrale Audit – Settore Audit Compliance. L'e-mail riporta il tipo di anomalia riscontrata, la sua classificazione e l'invito ad accedere al sistema Mistral per verificare quanto accaduto. Il Responsabile deve effettuare tutte le verifiche necessarie ad accertare la legittimità o meno degli accessi segnalati e ciò in relazione a tutto il personale dipendente incardinato nella propria struttura, compresi, pertanto, gli eventuali titolari di posizioni dirigenziali o posizioni organizzative di cui all'art. 18 bis del Regolamento di amministrazione (POER). Se l'accesso dovesse risultare illegittimo, il Responsabile deve riferirne al rispettivo Direttore regionale o Direttore centrale (in funzione, ovviamente, della struttura regionale o centrale ove presta servizio il dipendente interessato dalla segnalazione).

I Direttori regionali valutano la necessità di compiere eventuali approfondimenti, ulteriori rispetto alle verifiche già svolte dal Responsabile, gestiti dalle rispettive strutture di audit. Nell'eventualità

in cui l'accesso ritenuto illegittimo dal Responsabile dovesse riguardare i titolari di posizioni dirigenziali e/o POER e, in ogni caso, se inerente a personale centrale, della circostanza vengono anche informati, per le valutazioni ed attività di competenza, il Direttore Centrale Risorse Umane ed il Direttore Centrale Audit.

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

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

Come ulteriore misura di contrasto ai fenomeni corruttivi, l'Ufficio sviluppo strategie di contrasto della Direzione Centrale Audit ha sviluppato un sistema di analisi informatizzata dei dati relativi agli accessi all'Anagrafe tributaria finalizzata ad evidenziare comportamenti potenzialmente anomali. In particolare, 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. L'esito di tale 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	Ogni responsabile di Struttura

### **Monitoraggio del rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti**

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

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

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

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

Effettuata la preliminare ricognizione con il coinvolgimento delle Divisioni/Direzioni Centrali competenti *ratione materiae*, l’attività del gruppo di lavoro si è conclusa con la predisposizione dello schema di provvedimento direttoriale e della correlata tabella recante l’elencazione dei procedimenti amministrativi di competenza (esclusi quelli i cui termini sono legislativamente fissati), con i relativi termini di conclusione, individuati tenendo conto anche delle indicazioni ricavabili dal citato articolo 12, comma 2, del decreto legge n. 76 del 2020.

L’iter di adozione del suddetto provvedimento è attualmente in corso di definizione, essendo allo studio la soluzione degli aspetti organizzativi connessi all’individuazione dell’UO responsabile e del titolare del potere sostitutivo, di cui all’art. 2, comma 9-bis della L. 241/90.

<b>Misura di carattere generale da attuare</b>			
<b>Ricognizione procedimenti amministrativi e ridefinizione dei relativi termini di conclusione</b>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023	Aggiornamento ricognitivo dei procedimenti amministrativi di competenza. Proposta dei termini di conclusione dei procedimenti.	Adozione del Provvedimento recante l’attuazione dell’articolo 2, comma 3, della legge 7 agosto 1990, n. 241.	DC AL DC AU DIVISIONE RISORSE

### **Semplificazione dei processi e potenziamento dei canali telematici**

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

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

Al riguardo si veda anche la Sezione 2.1.3 del presente Piano.

### **Misure generali per l’area di rischio delle valutazioni immobiliari**

Il processo “stimare beni economici”, disciplinato dalla Procedura Operativa 1/2021 della DC 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) sarà disponibile nel corso del 2023, una procedura informatica che costituirà uno strumento di assistenza e di guida per la corretta redazione delle relazioni di valutazione immobiliare di carattere fiscale, sia nelle parti formali sia in quelle di calcolo. La procedura supporta anche l’attività di controllo e revisione dell’elaborato estimativo, rendendo quindi più semplice la partecipazione delle varie figure coinvolte nella fase esecutiva del servizio estimativo.



<b>Misura di carattere generale da attuare</b>			
<b>Procedura informatica per la gestione delle valutazioni immobiliari ai fini dell'accertamento fiscale</b>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023	Realizzazione di un 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 funzione dell'applicativo	DC SEOMI

## 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, ai sensi e per gli effetti dell'art. 83 del Decreto legislativo n.50/2016 e la mancata sottoscrizione del patto da parte dell'operatore economico produce l'effetto di legittima causa di esclusione, fatti salvi gli eventuali interventi di soccorso istruttorio a carico della stazione appaltante laddove ne ricorrano le condizioni;
- 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. 213, comma 3, lettera h), decreto legislativo. 50/2006 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.

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.

#### **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; 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. 33/2013, così come modificato dal Decreto legislativo. n. 97 del 2016, sul sito istituzionale [www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it), 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.

Con nota prot. n. 6412 del 31/03/2017 l'Agenzia ha definito, per tutte le Direzioni Centrali e le Direzioni Regionali, i ruoli e le responsabilità dei soggetti interessati dalla pubblicazione obbligatoria. In particolare, sono state previste le seguenti figure chiave nel sistema di pubblicazione dei dati, documenti ed informazioni coinvolte nella gestione del processo:

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

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

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

I Responsabili della trasmissione dei dati devono monitorare il rispetto degli adempimenti di pubblicazione per l'area operativa di competenza, coordinandosi con i Responsabili degli Uffici, sollecitandoli, ove necessario, a produrre la documentazione da inviare alla pubblicazione. Provvedono materialmente all'invio degli atti all'Ufficio Comunicazione e stampa per la successiva pubblicazione, mettendone a conoscenza l'Ufficio Supporto al RPCT della Direzione centrale audit. In occasione dell'invio degli atti da pubblicare, i Responsabili devono indicare, se necessario di concerto con l'Ufficio Supporto al RPCT, la specifica cartella nella quale effettuare la pubblicazione, all'occorrenza fornendo indicazioni su testi a corredo, note o spostamenti di atti ad altre cartelle, nonché la data di aggiornamento. Assicurano collaborazione agli Uffici coinvolti nelle attività di pubblicazione con riferimento a eventuali richieste di atti o dati mancanti o per l'efficace configurazione delle sotto-sezioni del sito di competenza. Verificano infine l'effettivo svolgimento, da parte dei Responsabili degli Uffici interessati, delle attività connesse allo sviluppo degli applicativi, laddove necessarie a garantire l'aggiornamento automatizzato della sezione "Amministrazione trasparente" del sito.

Il Responsabile della pubblicazione, individuato nel responsabile dell'Ufficio comunicazione istituzionale dell'Agenzia, avvalendosi del personale del proprio Ufficio e, ove necessario, dell'apporto tecnico di Sogei, è tenuto a pubblicare, nel più breve tempo possibile, gli atti inviati dai Responsabili della trasmissione dei dati (previa verifica dell'accessibilità dei documenti), interloquendo con essi per richieste di chiarimenti o modifiche/integrazioni agli atti trasmessi. Il

Responsabile e il suo staff collaborano, inoltre, con l'Ufficio Supporto al RPCT per la verifica delle soluzioni tecniche più idonee a garantire la migliore fruibilità dei contenuti del sito.

In conformità a quanto previsto dall'art. 10, c. 1, del 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.

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

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

Ai sensi dell'art. 43, comma 5, del decreto legislativo n. 33 del 2013, il RPCT segnala, in relazione alla loro gravità, i casi di inadempimento o di adempimento parziale alla pubblicazione di dati, documenti e/o informazioni, all'ufficio contenzioso e disciplina, nonché al vertice dell'Amministrazione ai fini dell'attivazione dei procedimenti di competenza per l'accertamento di eventuali forme di responsabilità. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale<sup>74</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.

Un'ulteriore misura organizzativa di trasparenza è rappresentata dall'individuazione del Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA), che ha il compito di aggiornare annualmente la Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC con i dati relativi alla stazione appaltante stessa, alla sua classificazione e all'articolazione in centri di costo; per l'Agenzia è stato nominato, con provvedimento prot. n° 4948 del 10 maggio 2022, l'ing. Stefano Carosi, 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, è stato emanato il [Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del 4 agosto 2020](#) in materia di accesso

---

<sup>74</sup> Cfr. art. 46, comma 1, decreto legislativo. 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."

documentale, accesso civico e accesso civico generalizzato, in coerenza con quanto suggerito dall'ANAC con deliberazione n. 1309 del 23 dicembre 2016.

L'Agenzia delle entrate, al fine di garantire il monitoraggio delle richieste di accesso civico semplice<sup>75</sup> e generalizzato<sup>76</sup>, ha adottato un applicativo informatico denominato RedAC (Registro degli Accessi Civici), che consente, altresì, l'aggiornamento trimestrale del Registro pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente – altri contenuti accesso civico – registro degli accessi civici" del sito internet istituzionale dell'Agenzia.<sup>77</sup> Nel registro confluiscono sia le richieste di accesso civico generalizzato che quelle di accesso civico semplice.

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

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

<b>Misura di carattere generale attuata</b>		
<b>Accesso civico</b>		
Misura attuata	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Risposta alle istanze di accesso civico semplice entro 30 giorni	Rispetto dei termini	RPCT e struttura che detiene i documenti
Risposta alle istanze di accesso civico generalizzato entro 30 giorni	Rispetto dei termini	Struttura che detiene i documenti
Risposta alle richieste di riesame entro 20 giorni	Rispetto dei termini	RPCT e struttura che detiene i documenti

<sup>75</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.

<sup>76</sup> 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.

<sup>77</sup> <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-accesso-civico/registro-degli-accessi-civici>

### **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).

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

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

## SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

Attualmente l'Agenzia è articolata in:

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

#### Le strutture centrali

Le strutture centrali dell'Agenzia (le Divisioni e le Direzioni Centrali) sono ubicate a Roma. L'assetto centrale prevede tre Divisioni: "Servizi", "Contribuenti" e "Risorse".

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

La **Divisione Servizi** assicura la realizzazione e lo sviluppo innovativo dei servizi telematici, il coordinamento delle funzioni di assistenza ai contribuenti e agli utenti, l'erogazione dei servizi fiscali, cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare 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, Direzione Centrale Servizi istituzionali e di riscossione. La Divisione Servizi realizza, quindi, a livello centrale, la definitiva e compiuta integrazione di tutti i servizi fiscali, compresi quelli attinenti alla fiscalità immobiliare<sup>78</sup>,

<sup>78</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*).

nei confronti della generalità dei contribuenti e degli utenti. Alla Divisione è affidata 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<sup>79</sup>.

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

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

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

---

<sup>79</sup> Dal 1° luglio 2022 è stata istituita la Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, nel recepimento delle previsioni normative contenute nella legge 30 dicembre 2021, n. 234 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024", in vigore dal 1° gennaio 2022, che 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".



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".

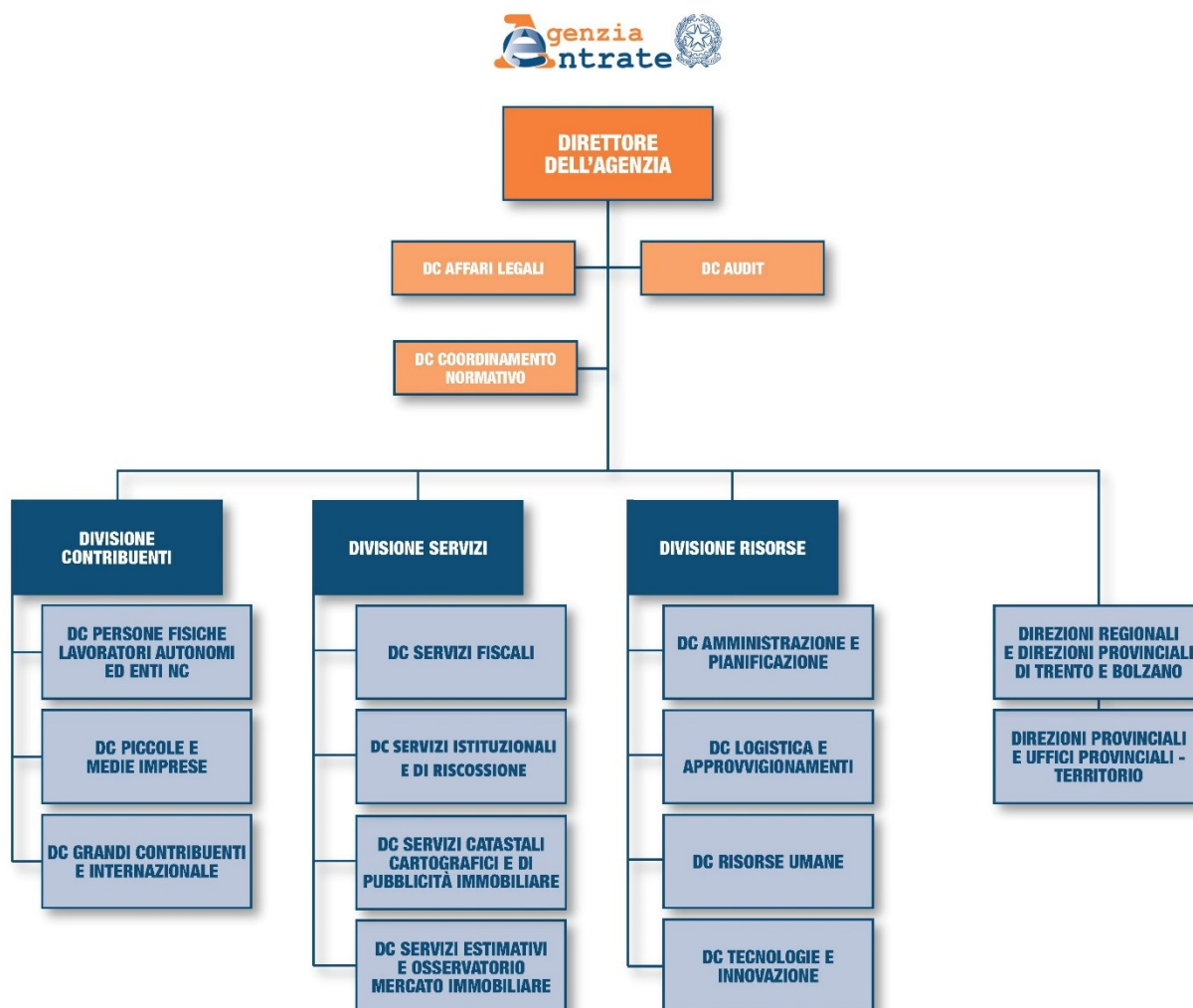
La **Direzione Centrale Affari legali** assicura la tutela legale dell'Ente e fornisce assistenza giuridico-legale nelle materie diverse dal diritto tributario e nella gestione del relativo contenzioso; il ruolo della Direzione centrale è stato ulteriormente rafforzato e le sono state trasferite anche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

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

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

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

L'attuale assetto degli uffici centrali 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<sup>80</sup>.

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

<sup>80</sup> Il regolamento (art. 4, comma 2) prevede nell’ambito delle disposizioni in esso contenute che la locuzione “Direzioni Regionali” si riferisca anche alle Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano.

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

## **Le strutture periferiche**

### *Le Direzioni Provinciali*

Le 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.

L'articolazione interna delle Direzioni Provinciali prevede quattro tipologie di uffici: un ufficio deputato ai controlli fiscali, un ufficio legale che cura tutto il contenzioso e la riscossione e può essere articolato in due aree (rispettivamente dedicate al contenzioso e alla riscossione), un ufficio che cura i servizi cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare (già di competenza dell'incorporata Agenzia del Territorio) e uno o più uffici dedicati alle attività di informazione e assistenza ai contribuenti, alla gestione delle imposte dichiarate e ai controlli massivi e "di prossimità". A Roma le Direzioni Provinciali sono tre, a Milano, Napoli e Torino due: nelle medesime province, l'Ufficio Provinciale-Territorio (non divisibile) opera come struttura autonoma.

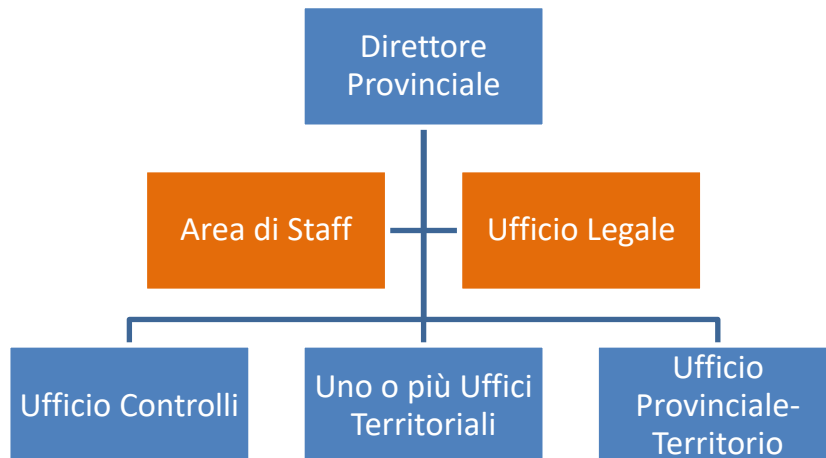
L'Ufficio provinciale-Territorio di Roma svolge anche le attività inerenti alla gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori costituito presso l'Agenzia dal decreto-legge 3 maggio 2016, n. 59, convertito con modificazioni dalla Legge 30 giugno 2016, n. 119 e regolamentato dal decreto del Ministero dell'economia e delle finanze 25 maggio 2021, n. 114<sup>81</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>81</sup> Le disposizioni dell'articolo 5 comma 5-bis, concernenti la gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori da parte dell'Up-T di Roma saranno rese operative con provvedimento del Direttore dell'Agenzia nel corso del 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 cura: il supporto al Direttore provinciale e la gestione delle risorse (umane e materiali); l'analisi del territorio, ai fini dell'erogazione dei servizi e della pianificazione dei controlli, il controllo della gestione.

*Le Sezioni di Assistenza Multicanale*

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

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

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

### *I Centri Operativi*

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

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

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

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

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

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

### *I Centri satellite*

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

### **Recenti modifiche organizzative**

L'Agenzia ha intrapreso un costante percorso di evoluzione organizzativa, tesa a meglio adattare la propria struttura ai compiti e agli obiettivi assegnati.

Nei primi mesi del 2022 l'Agenzia ha avviato due nuovi importanti modifiche organizzative, la prima inerente all'istituzione, all'attivazione e alla gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori, la seconda relativa al recepimento nello Statuto, nel regolamento e negli atti organizzativi delle previsioni della legge 30 dicembre 2021, n. 234, in materia di *governance* del servizio nazionale della riscossione.

In particolare, a quest'ultimo riguardo, mediante la modifica dell'art. 3 del Regolamento di amministrazione "Strutture centrali di vertice", è stata prevista l'istituzione di una nuova Direzione Centrale, la Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, incardinata nella Divisione Servizi, per il presidio e il coordinamento delle azioni di indirizzo e monitoraggio su Agenzia delle Entrate-Riscossione, l'affidamento alla Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione della verifica di congruenza tra obiettivi e risultati, anche rispetto alle attività di Agenzia delle Entrate-

Riscossione, così come definite nella Convenzione. Tale Direzione Centrale è stata attivata il 1° luglio 2022, mentre la gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori da parte dell'Up-T di Roma sarà reso operativo con provvedimento del Direttore dell'Agenzia nel 2023.

Dal 1° settembre 2022 è stato avviato operativamente un percorso di consolidamento delle funzioni della Direzione Centrale Affari Legali, deputata alla consulenza giuridica, alla consulenza legale e alla gestione del contenzioso per tutte le materie legate al funzionamento dell'Agenzia. Da un punto di vista organizzativo, le modifiche riguardano l'Ufficio Contenzioso del lavoro (di livello dirigenziale), prima incardinato nel Settore Contenzioso, che viene collocato in staff al Direttore Centrale, al fine di favorire la relazione diretta con il Direttore Centrale e garantire la gestione organica delle attività rispetto alle delicate attribuzioni, di natura anche operativa, quali la rappresentanza in udienza, la redazione delle istruttorie, la difesa in giudizio. Allo stesso tempo, confluisce nel Settore Legale e contenzioso (ridenominazione del Settore Contenzioso), l'Ufficio Analisi legale e conformità, prima a diretto riporto del Direttore Centrale, nell'ottica di integrare in modo coerente ed organico gli ambiti di coordinamento giuridico attribuiti alle articolazioni del Settore, il cui nome viene modificato in coerenza con le attività governate. Riguardo alle attribuzioni, per tutti gli uffici, sono descritte le funzioni di presidio, consulenza e supporto in ambito giuridico e/o legale, esplicitando le specifiche attribuzioni anche in funzione del presidio dei flussi di comunicazione necessari a garantire le attività che le articolazioni della Direzione Centrale Affari Legali sono chiamate a svolgere, da una parte, nei confronti del Direttore dell'Agenzia e degli Organi collegiali, dall'altra, nei confronti delle strutture centrali e periferiche.

Contestualmente, sempre dal 1° settembre 2022, recependo gli esiti ritenuti più significativi dell'attività condotta da un apposito Gruppo di Lavoro, è stata modificata l'organizzazione interna della Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti, istituita come precedentemente indicato il 30 luglio 2021, specificando le attribuzioni degli uffici delle Direzioni Regionali preposti alle attività di approvvigionamenti e logistica e talune attribuzioni della Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione. Ciò con l'obiettivo, oltre che di meglio definire ed esplicitare le attribuzioni degli uffici ivi operanti, di completare la centralizzazione delle attività di "analisi del fabbisogno e redazione della programmazione" e procedere alla definitiva centralizzazione delle gare sotto-soglia comunitaria. Gli interventi organizzativi previsti puntano a garantire una maggiore segregazione delle attività di approvvigionamento e gestione negoziale, al fine di un migliore presidio anche dal punto di vista del controllo interno, in linea con significativi benchmark di altre pubbliche amministrazioni. Tale rimodulazione consentirà, allo stesso tempo, di affinare le caratteristiche delle attribuzioni di competenza dei settori, spostando in maniera progressiva gli aspetti di gestione esecutiva nell'ambito del Settore Logistica e consolidando la mission del Settore Approvvigionamenti orientata a garantire: l'attuazione del ciclo degli approvvigionamenti (secondo principi di economicità, efficacia, tempestività, correttezza, trasparenza, parità di trattamento, concorrenza e proporzionalità), il corretto ed efficace funzionamento del processo acquisitivo rispetto ai fabbisogni dell'Agenzia e alla normativa di riferimento, un efficace monitoraggio dei contratti per una tempestiva riprogrammazione dei fabbisogni, le migliori sinergie acquisitive su categorie merceologiche comuni tra Agenzia delle entrate e Agenzia delle Entrate-Riscossione.

Dal 1° ottobre 2022 è stato istituito il Settore Comunicazione, teso a favorire il rafforzamento strategico della funzione di comunicazione. All'interno del Settore Comunicazione (struttura di livello dirigenziale) operano tre uffici: l'Ufficio Stampa, l'Ufficio Comunicazione istituzionale, l'Ufficio Comunicazione interna. L'integrazione dell'Ufficio Comunicazione interna nell'ambito del Settore Comunicazione accelera, peraltro, il percorso già avviato con il quale l'Ufficio, allora dipendente dalla Direzione Centrale Risorse Umane, fu incardinato nella Divisione Risorse, proprio per tener conto della natura trasversale delle attività di supporto al cambiamento organizzativo svolte attraverso lo sviluppo e la condivisione di temi di interesse professionale, ivi compreso il clima interno e il benessere organizzativo. Tale trasversalità potrà trovare consolidamento e piena espressione nell'ambito del Settore Comunicazione posto in staff al Direttore dell'Agenzia. Per la prima volta, infatti, l'Agenzia adotta una visione integrata delle attività di comunicazione, unendo sotto il coordinamento di un unico Settore, quelle di relazione con la stampa, di comunicazione istituzionale e di comunicazione interna. Tale riorganizzazione è volta a consentire una pronta ed efficace gestione dei flussi di comunicazione, garantendo una visione strategica degli stessi sin dalla fase di progettazione, non solo da un punto di vista di editing e linee editoriali, ma soprattutto nella macro-progettazione e nella definizione degli obiettivi comunicativi, il cui perseguimento deve poter tradursi in azioni coerenti e coordinate sia nei confronti dei pubblici interni sia di quelli esterni.

Infine, dal 1° novembre 2022, l'Ufficio Dirigenti e posizioni organizzative della Direzione Centrale Risorse Umane è stato collocato nel Settore Gestione del personale lasciando invariate le attribuzioni già assegnate all'ufficio. L'attuazione della nuova organizzazione della Direzione Centrale ha evidenziato come l'attività dell'Ufficio Dirigenti e posizioni organizzative restituisce una produzione significativa di atti, da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, tale da prospettare l'opportunità di prevedere un nodo organizzativo di livello intermedio, al quale assegnare il presidio degli aspetti di maggiore complessità gestiti dall'Ufficio, anche in termini di visione sistemica e coordinata con le attività degli altri uffici, garantendo così un riporto più snello al Direttore Centrale.

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

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

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

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

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

Di fondamentale rilievo sono, altresì, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali ai quali spetta l'amministrazione e la gestione dei pubblici uffici che dirigono; rivestono un ruolo apicale e, come previsto dall'articolo 16, comma 1, lettera d) del decreto legislativo n. 165 del 2001, "adottano gli atti e i provvedimenti amministrativi ed esercitano i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate rientranti nella competenza dei propri uffici, salvo quelli delegati ai dirigenti". Nelle Direzioni Regionali della Lombardia e del Lazio, il Comitato di Gestione, con una modifica all'articolo 4 del Regolamento di amministrazione, da luglio 2022 ha previsto una posizione di livello dirigenziale di vertice, con funzioni di Direttore Regionale Aggiunto.

Una recente modifica regolamentare ha introdotto nel Regolamento di Amministrazione all'art. 3, il comma 3-bis, che prevede che per ciascuna Divisione il Direttore dell'Agenzia può individuare un Direttore Centrale tra quelli della Divisione che assume le funzioni anche di Capo Divisione Aggiunto e che, in coordinamento 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.

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

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

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

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

Ulteriore livello di responsabilità sono le Posizioni Organizzative e gli Incarichi di Responsabilità, nodi strategici essenziali alla base della catena gerarchica degli uffici e punto di contatto con gli



*stakeholder* esterni ed interni. Queste figure garantiscono da quasi quindici anni il coordinamento operativo delle attività dell’Agenzia, nel campo del controllo, dei servizi e delle attività di supporto (sono state previste originariamente dagli artt. 17 e 18 del CCNI 2002-05). Dal 1° novembre 2022 è entrato in vigore il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – Comparto Funzioni Centrali periodo 2019/2021 che prevede, in sostituzione delle sopra citate Posizioni Organizzative e Incarichi di Responsabilità, l’attivazione delle posizioni organizzative ex art. 15 con cui l’Agenzia delle entrate ha l’opportunità di continuare a consolidare la propria struttura organizzativa e perseguire la strategia di sviluppo del personale.

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

Il personale in servizio presso le strutture centrali corrisponde a circa il 5,7 % del totale delle risorse dell’Agenzia, allocato in unità organizzative di ampiezza diversificata, dalla media di n. 469 risorse presso le tre Divisioni, ivi comprese le Direzioni Centrali dipendenti, alla media di n. 62 risorse delle Direzioni Centrali in staff al Direttore dell’Agenzia.

Per quanto riguarda il personale periferico, circa il 13 % presta servizio presso le Direzioni Regionali (comprese le Direzioni Provinciali di Trento e di Bolzano), in media circa n. 159 risorse a Direzione. È assegnato alle 108 Direzioni Provinciali e ai quattro Uffici provinciali-Territorio metropolitani circa l’83% del personale periferico (corrispondente al 78 % del personale totale dell’Agenzia) con una media di n. 197 risorse a struttura.

Il restante personale periferico presta servizio presso i tre centri operativi e le sette sezioni di assistenza multicanale (in media circa n. 87 risorse a struttura).

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

Con la riforma organizzativa avviata a partire dal 2017 l’Agenzia delle Entrate ha inteso intraprendere un processo di sostanziale riforma dei propri uffici; 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.

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

Le strutture centrali furono 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, centrale diviene l’obiettivo della digitalizzazione dei servizi tramite nuovi canali (web, telefono, videochiamata) e garantendo analoghi livelli di performance a quelle del servizio reso in ufficio.

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

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, finanche 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.

Poiché 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 – continueranno a consolidare forme di contraddittorio preventivo, favorendo, laddove possibile, l’interlocuzione a distanza con i contribuenti e gli intermediari.

In questo quadro alcune riorganizzazioni avviate nel 2022, già descritte nel paragrafo di riferimento, assumono particolare rilevanza nell’ottica di perseguimento degli obiettivi di valore pubblico:

- attivazione della Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, che recependo il nuovo dettato normativo ed in particolare il mutato assetto della governance dell’Agenzia delle Entrate-Riscossione (dal 1° gennaio 2022 l’indirizzo operativo e controllo su Ade-R è

attribuito ad Ade), punta a perseguire un sempre più agevole rapporto tra fisco e contribuente e ad ottimizzare l'attività di riscossione, favorendo la collaborazione tra le strutture, superando eventuali frammentazioni e duplicazioni di attività e così, da una parte, incrementare l'efficienza del servizio pubblico, dall'altra, l'efficacia delle procedure di recupero coattivo.

- attivazione della Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti e definizione di un nuovo modello organizzativo per tali ambiti di attività, che punta a razionalizzare e ricondurre a una rafforzata regia centrale le politiche di approvvigionamento e di logistica dell'Agenzia delle Entrate, con chiari effetti in termini di efficientamento di costi e risorse.
- istituzione del registro informatico per l'iscrizione dei pegni mobiliari non possessori, che garantirà l'applicazione delle rilevanti previsioni di cui all'articolo 1 del decreto legge 3 maggio 2016, n. 59 (convertito, con modificazioni, dalla legge 30 giugno 2016, n. 119) prevedendo l'attivazione di una struttura dedicata e la tenuta del registro da parte di un conservatore.

### 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, che vede nel nuovo CCNL-FC 2019-2021 la definizione degli istituti relativi al lavoro agile, sono:

- l'evoluzione verso un percorso di innovazione organizzativa che preveda di rendere la prestazione di lavoro in modalità agile integrata e sempre più coerente con le esigenze organizzative, in termini di risultati attesi e monitoraggio delle prestazioni, nell'ottica del miglioramento delle performance organizzative e individuali;
- il consolidamento di un'infrastruttura logistica e tecnologica idonea a supportare la prestazione di lavoro in modalità agile, anche in modo diffuso e variabile, consentendo quindi di gestire in maniera flessibile le modalità di prestazione lavorativa del personale con tempi di reazione organizzativa sempre più rapidi ed efficienti;
- il potenziamento del mix di competenze professionali, necessarie, da un lato, a operare e a dirigere in contesti lavorativi con elevato grado di informatizzazione e abilitanti, dall'altro lato, all'introduzione a regime dello "smartworking".

L'adozione del lavoro agile prevede una riconfigurazione dei modelli organizzativi, dei processi di lavoro, dei meccanismi di coordinamento e controllo, degli stili di direzione e delle competenze professionali.

Sebbene anche per il 2023 il lavoro agile dovrà, almeno nella prima parte dell'anno, essere ancora messo in correlazione con misure di prevenzione e protezione del personale e dell'utenza, il percorso che l'Agenzia ha intrapreso è quello di addivenire alla definizione e regolamentazione di un modello a regime del lavoro agile, coordinato anche con altre forme di lavoro a distanza, in grado di cogliere gli aspetti organizzativo-gestionali dell'istituto che la stessa normativa di riferimento prevede e che sia in grado, dunque, di superare la fase transitoria assunta nel 2022, dopo quella emergenziale durante la pandemia. Il modello a regime del 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 per gli anni 2022-2024<sup>82</sup>.

Come detto, un obiettivo di breve periodo che si intende perseguire è quello finalizzato a definire e regolamentare, in una visione sistemica, il modello di lavoro agile e le altre forme di lavoro a distanza (lavoro da remoto), come il telelavoro e il *coworking*, assicurando una equilibrata e funzionale coesistenza con il lavoro in presenza.

---

<sup>82</sup> Nel corso della prolungata emergenza sanitaria, l'Agenzia ha dovuto ricorrere al lavoro agile anche in funzione della gestione dell'emergenza stessa. È stata resa operativa un'unità di crisi centrale Covid-19 con compiti di analisi e verifica dell'evoluzione del quadro epidemiologico da coronavirus, anche tramite la predisposizione di specifici Situation Report. Si tratta di un sistema di monitoraggio che ha consentito, per ognuna delle sedi presenti sul territorio nazionale, di monitorare le chiusure temporanee, i casi di contagio del personale e le misure di prevenzione e protezione elaborate per contenere il rischio contagio.

Necessario è raccordare i diversi aspetti che entrano in gioco, quali le caratteristiche dei processi (*workflow*, prodotti e risultato atteso), le competenze del personale, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il rafforzamento della motivazione del personale (benessere organizzativo).

L'Agenzia aveva avviato, già prima della pandemia, 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. Durante la fase di emergenza sanitaria, è stato possibile apprezzare come un numero sempre maggiore di dipendenti abbia potuto lavorare proficuamente a distanza, con impegno e dedizione, e si sono rivelate lavorabili da remoto anche attività a lungo ritenute necessariamente legate alla presenza fisica, questo anche per la costante attività di coordinamento e governo funzionale al presidio dei processi e all'implementazione di nuove soluzioni operative basate sulla tecnologia.

Per quanto riguarda i servizi ai cittadini, è stata assicurata la continuità in tutto il periodo emergenziale, grazie anche a una forte accelerazione nella digitalizzazione dei servizi stessi, potenziando i canali alternativi al contatto in ufficio con l'istituzione dei c.d. "servizi agili" (utilizzo di posta elettronica e PEC, contact center, assistenza telefonica o via web, videochiamata, canale CIVIS e servizio telematico di consegna documenti e istanze). I buoni risultati ottenuti e il gradimento dei nuovi servizi, hanno reso ancora più evidente l'opportunità di continuare il percorso volto a rendere il fisco sempre più telematico e vicino ai cittadini, favorendo un utilizzo sistematico e intensivo degli strumenti, vecchi e nuovi, a supporto della relazione a distanza con i cittadini, avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili. Nella considerazione che l'efficienza dei "servizi digitali" favorisce l'utilizzo degli stessi da parte dei cittadini, per il 2023 l'obiettivo è quello di incrementare ulteriormente il numero dei contribuenti che accedono ai servizi telematici e di puntare al potenziamento del modello di assistenza "a distanza".

In merito al miglioramento nell'erogazione di servizi, l'azione dell'Agenzia sarà inoltre orientata a consolidare i parametri di qualità inseriti nella propria Carta dei servizi, assegnando al cittadino un ruolo centrale e modulando sempre più le attività di assistenza in base alle sue esigenze.

Con riferimento all'erogazione dei servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare, diverse attività serventi, e 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. Il sistema informativo del patrimonio immobiliare italiano riveste un ruolo strategico per un moderno governo del territorio, i cui benefici sono riconducibili sia in ambito tributario, mediante una più equa imposizione del carico fiscale, sia in quello civile per la gestione delle emergenze e delle attività di supporto ad altre pubbliche amministrazioni.

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.

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, 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.

Le seguenti linee di azione sono in piena fase di attuazione:

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

Per quanto riguarda la consulenza, la trattazione delle istanze di interpello è una delle attività che meglio si presta a essere svolta da remoto, senza necessità di particolari interventi tecnici, in quanto le disposizioni normative sul procedimento dell'interpello già consentono l'utilizzo del canale telematico, mediante PEC o posta elettronica ordinaria.

Per le attività indirette e di supporto (gestione del personale, contabilità, consulenza legale, IT) i relativi processi sono oggetto di informatizzazione e dematerializzazione dei relativi documenti trattati e l'esperienza condotta nel 2021-2022 ha confermato che le stesse ben si prestano a lavorazioni a distanza.

Fattore abilitante all'innovazione dei modelli organizzativi è la digitalizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro e si intende porre in essere 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*.

Di fondamentale importanza 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 costruire un'infrastruttura e un portafoglio di servizi abilitanti che pongano al centro i nuovi "lavoratori digitali".

A novembre 2022 l'attivazione dell'accesso da remoto (VPN) risulta abilitata per circa 25.800 utenze, attraverso cui i lavoratori possono 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).

In relazione alla transizione al futuro modello di *digital workplace*, inoltre, sono state già attivate, nel corso del 2022, circa 4.000 postazioni lavorative virtualizzate, superando l'obiettivo programmato per l'anno.

Si è proceduto a dotare il personale di strumentazione informatica, al fine di superare progressivamente l'utilizzo di apparecchiature proprie e di garantire il più sereno, sicuro ed efficiente espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile. Sono stati distribuiti agli uffici 14.100 pc laptop che si sono aggiunti ai circa 8.000 già assegnati negli anni precedenti, raggiungendo quindi l'obiettivo prefissato nell'anno 2022 di coprire con tale dotazione il 70% del personale, e progressivamente questa percentuale sarà incrementata con l'acquisizione di nuovi pc laptop.

È stata realizzata un'infrastruttura per poter fruire della telefonia fissa aziendale anche da remoto, tramite *softphone* dal PC portatile in dotazione.

È, infine, in corso la pianificazione per la migrazione a servizi *cloud* per abilitare nuovi strumenti di *collaboration*.

In linea con gli obiettivi illustrati nel presente Piano, sono stati individuati per il triennio 2023-2025 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	2023	2024	2025
Postazioni lavorative virtualizzate	25%	50%	70%
% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	80%	90%	100%

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, tra gli strumenti organizzativi 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 a crescere professionalmente e garantire una sempre maggiore qualità nei servizi offerti.

La strategia di sviluppo delle risorse umane, con riguardo alla 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 il rafforzamento delle 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 2023 l'offerta di formazione si arricchirà di nuove linee di intervento con l'obiettivo di fornire supporto e strumenti per lo sviluppo delle competenze digitali e delle componenti di *soft skills* utili all'implementazione pratica del nuovo modello operativo. 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 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. Al riguardo, una volta compiutamente definita la *policy* aziendale e implementato il modello a regime del lavoro agile, sarà effettuata una indagine sull'impatto di tale forma di lavoro a distanza, dopo la ricerca condotta nel 2020 su circa 19.000 dipendenti (il 57% del personale potenzialmente coinvolto) che ha indagato sulla esperienza lavorativa a distanza nel periodo dell'emergenza sanitaria, in particolare in tre aree: organizzazione del lavoro, benessere e proposte e aspettative.

Con riguardo alla misurazione della concreta attuazione della strategia organizzativa, l'Agenzia costantemente monitora lo stato di implementazione del lavoro agile con specifici indicatori, quali la percentuale di personale che lavora in modalità agile e la percentuale di giornate (interi o parziali) di lavoro agile fruiti dai dipendenti sul totale dei giorni di presenza.

Nel periodo gennaio-dicembre 2021, la percentuale di giornate (interi o parziali) di lavoro agile fruiti dai dipendenti sul totale dei giorni di presenza, è stata del 60,79%.

Nel periodo gennaio-ottobre 2022, la percentuale di personale che ha fruito almeno di una giornata di lavoro agile è stata del 88,57%, mentre con riferimento al numero di giornate di lavoro agile fruiti dai dipendenti sul totale delle giornate di presenza, nello stesso periodo, la percentuale è stata del



35,42% (con riferimento alle ore di lavoro in modalità agile sul totale delle ore lavorate in presenza la percentuale è del 31,97%).

### **Modalità attuative del lavoro agile**

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.

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

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

Pertanto, sulla base della normativa sopra indicata, l'Agenzia ha individuato 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 caratterizza la fase transitoria, il cui termine è stato individuato inizialmente fino al 31 ottobre 2022 e successivamente prorogato non oltre il 30 aprile 2023, nelle more dell'avvio del confronto con le Organizzazioni Sindacali per la definizione e adozione del modello di lavoro agile a regime.

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

Riguardo alla prevalenza della prestazione in presenza nella fase transitoria (maggio 2022-aprile 2023), sono previsti accordi con un massimo di 9 giorni mensili lavorabili in modalità agile (con un limite ordinario di 2 giorni per settimana). Gli accordi, come detto, hanno efficacia fino alla definizione della disciplina del lavoro agile a regime che sarà adottata sulla base delle clausole contenute nel CCNL Comparto Funzioni Centrali, biennio 2019-2021 e nel rispetto delle relazioni sindacali ivi previste, e comunque non oltre il 30 aprile 2023.

Gli effetti degli accordi individuali sono decorsi dal 16 maggio 2022 e dalla stessa data la prestazione lavorativa è svolta in modalità agile soltanto in presenza di accordo<sup>83</sup>.

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

Nel 2023, a seguito del previsto confronto in merito con le Organizzazioni Sindacali, verrà quindi declinata la *policy* aziendale e la regolamentazione dei diversi aspetti del modello del lavoro agile a regime e delle altre forme di lavoro a distanza.

---

<sup>83</sup> Relativamente alla sicurezza sul lavoro l'Agenzia, all'atto della sottoscrizione dell'accordo di lavoro agile, ha consegnato al dipendente l'informativa INAIL sui rischi generali e su quelli specifici connessi alla particolare modalità di espletamento della prestazione. La stessa garantisce, inoltre, il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati. Il dipendente, a sua volta, è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi. In caso di infortunio durante la prestazione lavorativa il dipendente deve darne tempestiva comunicazione al proprio responsabile di riferimento per i connessi adempimenti di legge.

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

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. L'arco temporale del triennio è comprensivo del 2022.

Nell'effettuare la programmazione del fabbisogno si è tenuto conto:

- degli obiettivi istituzionali dell'Agenzia;
- delle previsioni contenute nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Agenzia (PIAO) 2022-2024;
- del personale in servizio al 1° gennaio 2022, della dotazione organica da ultimo fissata con delibera del Comitato di gestione n. 53 del 23 dicembre 2015 e della dinamica dei flussi di personale in entrata ed in uscita nel periodo considerato per cessazioni dal servizio e per provvedimenti di mobilità.

#### 1. Obiettivi

Gli obiettivi dell'Agenzia, di cui occorre tenere conto ai fini della programmazione del fabbisogno di personale, sono:

- a) potenziamento dell'attività di controllo rivolta al contrasto all'evasione, a fini di deterrenza e di incremento del gettito;
- b) presidio del territorio al fine di far emergere gli immobili non dichiarati in catasto, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative di controllo, che favoriscano la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti;
- c) conseguimento di un maggior grado di adempimento spontaneo attraverso la riduzione dell'onerosità degli obblighi tributari, la semplificazione degli adempimenti ed il potenziamento dei servizi di assistenza e di informazione;
- d) riduzione del contenzioso, dando impulso all'utilizzo di strumenti quali l'accertamento con adesione, la conciliazione giudiziale e l'autotutela;
- e) potenziamento dell'attività di consulenza giuridica, fornendo un costante supporto alla corretta applicazione delle norme che disciplinano i tributi di competenza dell'Agenzia;
- f) miglioramento della qualità e fruibilità dei servizi catastali e di pubblicità immobiliare per garantire, in coerenza con l'estensione del sistema integrato del territorio, la completa integrazione dei dati immobiliari compresa la loro rappresentazione cartografica, per una

piena interoperabilità con i sistemi informativi di altri enti nonché per l'ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie e lo sviluppo dei relativi servizi;

- g) produzione delle statistiche e quotazioni dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare, miglioramento costante della qualità delle attività tecnico-estimative rese alle pubbliche amministrazioni.

## 2. Analisi dell'organizzazione

Negli ultimi anni il personale dell'Agenzia si è drasticamente ridotto, principalmente a causa del prolungato blocco del turn over e dell'elevata età media del personale (vicina ai 52 anni). In particolare, la riduzione del personale è stata particolarmente marcata nel 2021 (cessati 2.182), anche se in diminuzione rispetto agli anni precedenti, dove alle normali dinamiche si sono anche sommati gli effetti delle disposizioni normative in materia di pensionamento, di carattere straordinario e in via di scadenza.

Accanto all'esigenza di rimpiazzare il personale uscito, permane la necessità, già evidenziata nel Piano triennale delle assunzioni 2021-2023, di potenziare strategici settori dell'Agenzia, quali la "prevenzione, controllo e repressione dell'evasione" e i "servizi fiscali e di gestione del patrimonio immobiliare", acquisendo tramite concorsi pubblici personale altamente specializzato nelle materie attinenti alle attività istituzionali. Nel caso dei servizi catastali e di pubblicità immobiliare, oltre alle esigenze di potenziamento necessarie a garantire la piena fruibilità del sistema integrato del territorio (SIT) attivato con provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate del 26 gennaio 2021, risulta necessaria l'acquisizione di tecnici in grado di garantire il completo deflusso degli atti di aggiornamento tecnico per far fronte ed evitare situazioni di arretramento di lavorazioni.

## 3. Costo potenziale massimo del personale in dotazione organica

In base all'art. 10 del Regolamento di Amministrazione la dotazione organica massima del personale dipendente dell'Agenzia è composta da 586 dirigenti (di cui 541 di seconda fascia e 45 di prima fascia) e 43.794 unità di personale non dirigenziale (di cui 26.544 appartenenti alla terza area funzionale – ora area dei funzionari, 17.065 alla seconda – ora area degli assistenti e 185 alla prima – ora area degli operatori).

In sintesi la dotazione organica massima dell'Agenzia è così determinata:

DIRIGENTI I fascia	45
DIRIGENTI II fascia	541
III Area	26.544
II Area	17.065
I Area	185
<b>TOTALI</b>	<b>44.380</b>

Si rappresenta che l'attuale assetto organizzativo, conforme all'ordinamento tributario vigente, 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, presuppone l'attivazione delle seguenti posizioni dirigenziali:

DIRIGENTI	DOTAZIONE ORGANICA	POSIZIONI ATTIVATE (31/12/2021)
I FASCIA	45	41
II FASCIA	541	458

Nella tabella seguente si evidenzia il raffronto tra posizioni dirigenziali attivate e personale in servizio alla 31 dicembre 2021.

LIVELLO	Posizioni attivate	Personale al 31/12/2021
POSIZIONI DI VERTICE	41	36*
DIRIGENTI II FASCIA	458	349**

\*Di cui 6 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6 del Decreto legislativo. 165/2001 e 1 ex art. 19, co. 5 bis, del predetto decreto.

\*\*Di cui 32 dirigenti esterni.

Nella tabella che segue si evidenzia il raffronto per il personale non dirigenziale tra dotazione organica e personale in servizio alla data del 31 dicembre 2021.

LIVELLO	Organico	Personale al 31/12/2021	Differenza
III Area	26.544	19.319	7225
II Area	17.065	9.633	7432
I Area	185	176	9
<b>TOTALE</b>	<b>43.794</b>	<b>29.128</b>	<b>14.666</b>

Come specificato nelle linee di indirizzo il costo potenziale massimo della dotazione organica viene determinato tenendo conto del trattamento economico fondamentale.

Nella Tabella 1 viene rappresentato il costo potenziale del personale contrattualizzato dirigenziale e del personale contrattualizzato non dirigenziale delle Aree funzionali terza, seconda e prima.

Detto costo potenziale (tabella 1) non potrà essere travalicato dal costo del personale in servizio sommato a quello derivante dalle facoltà assunzionali.

#### 4. Personale in servizio e procedure selettive derivanti da precedenti piani

Nei limiti della predetta dotazione organica il personale a tempo indeterminato in servizio al 1° gennaio 2022 era di 29.506. Al fine di una analisi e di un monitoraggio della spesa relativa al personale dell'Agenzia nella tabella n. 2 viene rappresentato il costo del personale in servizio, del personale comandato in entrata alla predetta data e in distacco presso il Ministero dell'Economia e Finanze ai sensi della Convenzione stipulata con quest'ultimo, per i quali il costo effettivo grava interamente sull'Agenzia delle entrate.

Nella tabella 5 viene rappresentato il costo del personale comandato presso altre Amministrazioni, per il quale il costo non viene sostenuto direttamente da questa Agenzia.

Per quanto concerne la spesa del personale presente in servizio (tabella 2), la stessa viene quantificata sulla base dell'area e fascia economica di ingresso, così come specificato e indicato nella nota n. MEF RGS n. 64215 del 7/4/2021-U del Dipartimento della Ragioneria dello Stato (con riferimento al Piano triennale del fabbisogno di personale 2020-2022).

Da un raffronto tra le tabelle 1 e 2 si evince che la spesa del personale è ben al di sotto del predetto costo potenziale massimo. Si registra una scopertura complessiva nella dotazione organica di 14.874 unità al 1° gennaio 2022.

L'Agenzia fino ad oggi 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 2021.

L'ultima autorizzazione è stata rilasciata con D.P.C.M. del 22 luglio 2022 riguardanti i risparmi da cessazioni di personale avvenute nel 2018, 2019 e 2020 (turnover 2019, 2020 e 2021).

Procedure selettive concluse nel 2022 in base ai piani precedenti:

- passaggio dalla Seconda alla Terza area per n.700 unità emanato in base all'art. 22, comma 15, Decreto legislativo. n. 75/2017;
- procedure per il reclutamento di n. 25 unità di analista dati fiscali e n. 25 di analista infrastrutture e sicurezza informatica in ambito fiscale, previste nel concorso per 100 funzionari informatici: unità effettivamente assunte n.19.

Attualmente sono ancora in corso le seguenti procedure selettive, previste nei precedenti PTFP:

1. Procedura per il reclutamento di 150 dirigenti di II fascia da destinare alla direzione di uffici preposti ad attività di gestione, riscossione e contenzioso dei tributi di competenza dell'Agenzia delle entrate: è in fase di svolgimento la correzione della prova scritta;
2. Procedura per il reclutamento di 10 dirigenti da destinare alla direzione di uffici preposti ad attività di gestione dei servizi catastali di competenza dell'Agenzia delle Entrate: è in fase di ultimazione della correzione della prova scritta;
3. Procedura per il reclutamento di n. 2320 funzionari tributari: terminata la fase del tirocinio, sono in fase di svolgimento le prove orali, che termineranno nel 2023 con l'assunzione dei vincitori;

4. Procedura selettiva per l'assunzione presso la Direzione Provinciale di Bolzano di 13 unità da inserire nella seconda area F3, profilo professionale assistente, nel rispetto dei principi del bilinguismo e della proporzione linguistica, secondo le disposizioni del D.P.R. n. 752/1976, e successive modificazioni ed integrazioni, con particolare riferimento all'art. 32 quater, introdotto dall'art. 1 del Decreto legislativo. n. 272/2001. Il concorso è stato bandito il 12 ottobre 2022;
5. Procedura per il reclutamento di n. 50 funzionari *data scientist* da destinare alle strutture centrali, prevista nel concorso per 100 funzionari informatici: a dicembre è terminato il relativo tirocinio; sono in corso le prove orali;
6. Procedura per il reclutamento di 100 funzionari tecnici: si sono svolte le prove scritte del concorso;
7. Procedura per il reclutamento di n.900 assistenti tecnici: le prove scritte sono programmate per la seconda metà di marzo.

Residuano da bandire rispetto ai piani già autorizzati le seguenti procedure:

- Procedura per il reclutamento di n. 130 funzionari tecnici;
- Procedura per il reclutamento di 60 assistenti informatici (si è conclusa la procedura di mobilità tra amministrazioni e sono state reperite poche figure professionali già dotate di esperienza lavorativa nel campo della gestione delle reti informatiche);
- Procedura selettiva per l'assunzione di 2500 funzionari (di cui n. 570 da destinare alle attività relative alla gestione dei registri immobiliari) che grava in parte sul fondo TO 2021, già autorizzato e previsto nel PTFP 2021-2023, e in parte sul Fondo TO 2022, che può essere utilizzato direttamente ai sensi dell'art. 18 bis del DL 36/2022.

Nell'ambito della procedura relativa ai funzionari tributari saranno reclutati anche n. 50 unità da destinare alle relative attività antifrode di selezione, analisi e controllo dei fenomeni illeciti ai sensi dell'art. 1, comma 1082, della L. 178/2020. Rientrando queste figure, comunque, nel profilo di Funzionario, le stesse potranno essere accorpate al concorso di cui al precedente punto 1. Agli oneri derivanti dalla predetta procedura, pari a euro 2.600.000 annui a decorrere dall'anno 2022, si provvede, come specificato nella predetta norma, a carico del bilancio dell'Agenzia delle entrate.

## 5. Cessazioni 2021 e 2022

In aggiunta a questi ultimi, nelle tabelle 3.1 e 3.2 si evidenziano i risparmi da cessazioni del personale avvenute nel 2021 (turnover 2022) e in parte (fino ad novembre) nel 2022 (turnover 2023), per il cui utilizzo è necessario, come sopra specificato, richiedere una nuova autorizzazione al Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi all'art. 35, comma 4, del Decreto legislativo. n. 165/2001.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2021		
Livello	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
Dirigenti II Fascia	22	1.394.435,91 €
III area F1	1074	37.701.283,25 €
II area F3	83	2.682.969,31 €
II area F1	1002	28.987.804,10 €
I area F1	1	27.485,99 €
<b>TOTALE Dir. I Fascia</b>	-	0,00 €
<b>TOTALE Dir. II fascia+Aree</b>	2182	70.793.978,56 €
<b>TOTALE complessivo</b>	<b>2182</b>	<b>70.793.978,56 €</b>

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2022		
Livello	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
Dirigenti I Fascia	3	243.220,52 €
Dirigenti II Fascia	12	760.601,41 €
III area F1	877	30.785.870,96 €
II area F3	879	28.413.614,75 €
II area F1	79	2.285.465,59 €
<b>TOTALE Dir. I Fascia</b>	3	243.220,52 €
<b>TOTALE Dir. II fascia+Aree</b>	1847	62.245.552,71 €
<b>TOTALE complessivo</b>	<b>1850</b>	<b>62.488.773,23 €</b>

Nella tabella 3.3, per completezza per quanto riguarda il periodo di riferimento, si evidenziano anche i risparmi previsti da cessazioni del personale che avverranno nel 2023. Trattandosi di una stima però gli stessi nel presente Piano non verranno presi in considerazione per la previsione di nuove procedure concorsuali e per la successiva richiesta di apposita autorizzazione al Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi all'art. 35, comma 4, del Decreto legislativo. n. 165/2001.

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.

## 6. Programmazione delle assunzioni

Di seguito si rappresenta come verranno impiegate le facoltà assunzionali derivanti dalle cessazioni di personale avvenute negli anni 2021, 2022 e per completezza 2023.



TURNOVER 2022						
QUALIFICA / POSIZIONE ECONOMICA	RISORSE PER L'ASSUNZIONE	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	UNITA' ASSUMIBILI	Titolo assunzione	COSTO ASSUNZIONE	ECONOMIE RESIDUE
DIRIGENTI I FASCIA		81.073,51			-	
DIRIGENTI II FASCIA		63.383,45				
TERZA AREA F1	€ 70.793.978,56	35.103,62 €	1906	5 riammissione in servizio 381 concorso 2500 1480 concorso 3334 Funz.	€ 66.907.491,51	€ 1.946.991,17
SECONDA AREA F3		32.324,93 €	60	40 Mobilità nuova assunzione		
SECONDA AREA F1		28.929,94 €		60 Mobilità nuova assunzione	€ 1.939.495,89	
PRIMA AREA F1		27.485,99 €				
TOTALE	€ 70.793.978,56		1.966		€ 68.846.987,39	€ 1.946.991,17

TURNOVER 2023						
QUALIFICA/POSIZIONE ECONOMICA	RISORSE PER L'ASSUNZIONE	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	UNITA' ASSUMIBILI	Titolo assunzione	COSTO ASSUNZIONE	ECONOMIE RESIDUE
DIRIGENTI I FASCIA	€ 243.220,52	81.073,51		dirigenti di I fascia		€ 243.220,52
DIRIGENTI II FASCIA		63.383,45				
TERZA AREA F1	€ 62.245.552,71	35.103,62	1.232	5 riammissioni in servizio 1167 concorso 3334 funzionari	€ 43.247.654,53	€ 249.437,94
SECONDA AREA F3		32.324,93	580	60 Mobilità nuova assunzione concorso 1000 assistenti		
SECONDA AREA F1		28.929,94			€ 18.748.460,24	
PRIMA AREA F1		27.485,99		80 Mobilità nuova assunzione		
TOTALE	€ 62.488.773,23		1.812		€ 61.996.114,77	€ 492.658,46

TURNOVER 2024						
QUALIFICA/POSIZIONE ECONOMICA	RISORSE PER L'ASSUNZIONE	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	UNITA' ASSUMIBILI	Titolo assunzione	COSTO ASSUNZIONE	ECONOMIE RESIDUE
DIRIGENTI I FASCIA	€ 243.220,52	81.073,51		dirigenti di I fascia	€ 0,00	243.220,52 €
DIRIGENTI II FASCIA		63.383,45				
TERZA AREA F1	€ 60.910.450,32	35.103,62	1.735	1550 Concorso funzionari 5 riammissioni in servizio	€ 60.904.773,22	€ 5.677,10
SECONDA AREA F3		32.324,93		180 Mobilità nuova assunzione		
SECONDA AREA F1		28.929,94				
PRIMA AREA F1		27.485,99				
TOTALE	€ 61.153.670,84		1.735		€ 60.904.773,22	€ 248.897,62

A queste si aggiungono le economie residue del TO 2019 e TO 2020 (già autorizzati con DPCM, rispettivamente pari a € 18.528.098,48 e € 38.286.096,51) che l'Agenzia intende impiegare come da tabella seguente:

TURNOVER 2019						
QUALIFICA / POSIZIONE ECONOMICA	Economie residue	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	UNITA' ASSUMIBILI	Titolo assunzione	COSTO ASSUNZIONE	ECONOMIE RESIDUE
DIRIGENTI I FASCIA		81.073,51				
DIRIGENTI II FASCIA		63.383,45				
TERZA AREA F1	€ 18.528.098,48	35.103,62	527	527 per concorso 3334	€ 18.499.605,47	€ 28.493,01
SECONDA AREA F3		32.324,93 €				
SECONDA AREA F1		28.929,94 €				
PRIMA AREA F1		27.485,99 €				
TOTALE	€ 18.528.098,48		527		€ 18.499.605,47	€ 28.493,01

TURNOVER 2020						
QUALIFICA / POSIZIONE ECONOMICA	Economie residue	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	UNITA' ASSUMIBILI	Titolo assunzione	COSTO ASSUNZIONE	ECONOMIE RESIDUE
DIRIGENTI I FASCIA		81.073,51			-	
DIRIGENTI II FASCIA		63.383,45				
TERZA AREA F1	€ 38.286.096,51	35.103,62 €	630	100 idonei 2320 350 idonei 2500	€ 22.115.277,88	€ 8.352,90
SECONDA AREA F3		32.324,93 €	500	160 per concorso 3334 20 informatici		
SECONDA AREA F1		28.929,94 €		concorso 1000 assistenti	€ 16.162.465,73	
PRIMA AREA F1		27.485,99 €				
TOTALE	€ 38.286.096,51		1.130		€ 38.277.743,61	€ 8.352,90

Personale non dirigenziale

Unità assumibili per TO 2019: n. 527 terza area;

Unità assumibili per TO 2020: n. 630 terza area e n. 500 seconda area;

Unità assumibili per TO 2022: n. 1966 terza area;

Unità assumibili per TO 2023: n. 1.312 terza area e n. 500 seconda area.

Pertanto con le suddette risorse assunzionali destinate ai concorsi l'Agenzia potrà bandire le seguenti procedure:

- Procedura per il reclutamento di n. 3.334 funzionari;
- Procedura per il reclutamento di n. 20 funzionari informatici;
- Procedura per il reclutamento di n. 1.000 assistenti.

La previsione delle predette procedure selettive tiene conto di quanto già programmato nel PTFP 2021-2023 e pertanto costituiscono un'integrazione e aggiornamento dello stesso in considerazione del fatto che nel frattempo le risorse del TO 2021 sono divenute certe e autorizzate con DPCM 22 luglio 2022 e si sono aggiunte alle stesse le risorse previsionali del TO 2023 prima non considerato.

L'Agenzia si riserva la facoltà di espletare comunque più procedure concorsuali, mantenendo comunque invariato il totale di n. 3334, in considerazione di possibili problemi organizzativi a espletare un'unica procedura concorsuale a fronte di un numero così elevato di posti nonché al fine di garantire una migliore selezione dei candidati. Ciò anche in considerazione dell'avvio del nuovo ordinamento professionale e della esigenza di differenziazione delle procedure in base alle famiglie professionali nell'ambito delle aree che saranno definite in sede di contrattazione integrativa, come previsto nel CCNL Comparto Funzioni Centrali triennio 2019-2021, sottoscritto in data 9 maggio 2022.

Inoltre, l'art.18, comma 8, CCNL prevede che le prime progressioni tra le aree in applicazione del nuovo ordinamento professionale siano finanziate mediante l'utilizzo delle risorse determinate, ai sensi dell'art.1, comma 612, della legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di bilancio 2022), in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018 relativo al personale dell'Agenzia.

L'importo massimo così determinato è pari a € 7.332.675,52. Ipotizzando di impiegare le risorse per prevedere un passaggio di tutto il personale della Prima area alla Seconda area (da operatori ad assistenti), le risorse rimanenti permetterebbero un passaggio dalla Seconda alla Terza area di massimo 1.140 unità (in tal modo in Seconda area permanerebbero circa 8.500 unità). Tali risorse non incidono sui fondi derivanti da cessazioni e non sono pertanto oggetto di richiesta di autorizzazione.

Le decisioni relative al concreto utilizzo delle risorse finalizzate ai passaggi tra le aree di cui all'art. 18, comma 8, del CCNL, previste in fase di prima applicazione e comunque non oltre il termine del 31 dicembre 2024, sono condizionate dalla definizione e dall'avvio del nuovo ordinamento professionale. Le relative procedure potranno essere programmate tra la fine del 2023 e il 2024, in ogni caso entro i termini previsti dal CCNL, e l'eventuale ipotesi di una procedura per il passaggio all'area dei funzionari dovrebbe comunque comportare l'esigenza di avviare il ripristino dell'area degli assistenti.

In linea con le previsioni dell'art. 35, comma 2, del Decreto legislativo n.165/2001 e in ottemperanza alla legge n.68/1999, è stata inoltre programmata l'assunzione di complessive n. 80 unità (n. 40 per ogni anno successivo a quello in corso, anno in cui sono state assunte già n. 48 unità) appartenenti

alle categorie protette attraverso la chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento o attraverso l'utilizzo di apposite convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 11 della predetta legge.

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, per gli anni 2022, 2023 e 2024 sono state previste per ciascun anno n.5 unità da riassumere mediante l'istituto della ricostituzione del rapporto di lavoro ex art. 15 del CCNL 2016-2018 del Comparto Funzioni Centrali tenuto conto del trend storico relativo alle richieste pervenute negli ultimi anni rispondenti ai requisiti previsti per tale istituto.

## 6.1 Mobilità

In data 1° maggio 2022 è entrato in vigore il Decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, recante "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)", convertito nella Legge 29 giugno 2022, n. 79, che all'art. 6, rubricato "Revisione del quadro normativo sulla mobilità orizzontale", ha apportato rilevanti modifiche in tema di mobilità tra amministrazioni e comandi.

In particolare, la citata norma, nell'introdurre nell'art. 30 del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 i commi 1-quater e 1-quinquies, ha subordinato l'attivazione di nuovi comandi o distacchi al previo esperimento di una procedura di mobilità, per la quale ha procedimentalizzato nuove modalità operative.

In tale ottica, l'Agenzia - in linea con l'art. 6 del Decreto legislativo. 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.

In questo senso, nel corso dell'anno 2022 sono state inquadrate nei ruoli dell'Agenzia n. 105 unità, di cui 84 dipendenti di Enti locali e i restanti, dipendenti di Amministrazioni Centrali.

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.

Pertanto, per stabilizzare le suddette unità si è attinto per n. 20 alle facoltà assunzionali già programmate in base al PTFP 2021-2023.

Per le restanti n. 64, in attuazione di quanto previsto dal citato Decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, si è proceduto alla stabilizzazione degli interessati, attingendo alle disponibilità residue risultanti dalla tabella n. 22 del D.P.C.M. n. 59827 del 22 luglio 2022, rimodulata a tal fine. (cfr nota FP prot.n. 75919/2022).

Per gli anni futuri si prevede l'avvio di procedure di mobilità intercompartimentale nazionale, con pubblicazione dei relativi bandi sul Portale unico del reclutamento, ai sensi del novellato art. 30 del Decreto legislativo 165/2001, con conseguenti previsioni di assunzioni:

- nel 2023 per n. 100 unità, di cui n. 60 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari,
- nel 2024 per n. 140 unità nel 2024, di cui n. 80 per l'Area Assistenti e n. 60 per l'Area Funzionari.

I bandi saranno aperti a tutti i dipendenti di altre Amministrazioni, inquadrati in area corrispondente a quella ricercata.

Evidentemente soltanto all'esito dell'espletamento della procedura 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 .

## 7. Dirigenti

Come anticipato al punto 3, il numero delle posizioni dirigenziali attivate al 31 dicembre 2021 è pari a 458. I dirigenti presenti al 01/01/2022 sono 317 (non considerando 32 dirigenti esterni), tale numero, sommato al numero dei posti dei concorsi in via di espletamento (160), ridotto dei 22 dirigenti che si stima andranno in pensione al 31 dicembre 2023, determina un totale pari a 455, in linea con il numero delle posizioni attivate ad oggi. A tal fine, l'Agenzia, con le future vacanze, intende espletare con periodicità regolare concorsi pubblici per l'accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività core (gestione e riscossione dei tributi e servizi catastali) che non-core, da svolgersi con le modalità previste dall'art. 1, comma 93, lett. e), legge 205/2017, 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.

Sulla base di queste previsioni, non saranno, quindi, segnalati fabbisogni alla Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA) che, sulla base di quanto previsto dell'art. 7 del D.P.R. n. 272/2004, deve provvedere alla selezione del 50% dei posti disponibili.

Pertanto i risparmi da cessazioni del personale dirigenziale presenti nel TO 2022 pari a 22 unità (tabella 3.1), allo stato attuale non potranno essere impegnati per il reclutamento di personale dirigenziale. Questi confluiscono nella costituzione di economie residue per il medesimo anno.

Discorso a parte va fatto per i dirigenti di I fascia, per i quali a fronte di 45 posti in organico (41 attivi, di cui 5 ai sensi dell'art. 3, comma 3, del regolamento di amministrazione) le posizioni attualmente ricoperte sono 36 di cui 2 ad interim.

Di questi 36 dirigenti, con incarico in corso, 11 sono dirigenti di 1° fascia, 18 di II fascia, 6 con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, comma 6, del Decreto legislativo. 165/2001 e 1 con incarico ai sensi dell'art. 19, co. 5 bis, del citato decreto.

Per effetto delle modifiche introdotte dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, dal 1° novembre 2021 hanno ripreso efficacia le modalità di reclutamento previste dall'articolo 28-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 in materia di accesso alla qualifica di dirigente di prima fascia nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici, comprese le Agenzie fiscali.

Come specificato dal Dipartimento della Funzione Pubblica la modalità concorsuale di copertura dei posti dirigenziali di prima fascia deve essere usata obbligatoriamente per il cinquanta per cento dei posti che, annualmente, si rendono disponibili a seguito di cessazione dal servizio dei soggetti collocati nel ruolo di prima fascia, per effetto di collocamento in quiescenza.

Considerando che in fase di prima applicazione potranno essere considerate esclusivamente le cessazioni del personale di ruolo di prima fascia avvenute dopo il 1° novembre 2021 (a fronte dei numerosi pensionamenti degli anni precedenti) e che nel periodo di riferimento (nov 2021 – 2024) cessano dal servizio n.6 dirigenti di prima fascia, si potrà bandire un concorso per n.3 posti.

## 8. Conclusioni

Nelle tabelle 4.1., 4.2 e 4.3 sono riportate le assunzioni relative rispettivamente agli anni 2022, 2023 e 2024, riportate in dettaglio anche nella tabella 7, 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 assunti mediante concorsi 11.099 unità.

Da ultimo la legge di bilancio per l'anno 2023 (art. 1, co 256, L. 197/2022) ha previsto lo stanziamento di euro 191.840.220 annui a decorrere dall'anno 2024 per il reclutamento tramite concorso di 3.900 unità da inquadrare nell'Area dei funzionari prevista dal vigente sistema di classificazione del contratto collettivo nazionale di lavoro 2019-2021.

In sintesi di seguito vengono evidenziate le procedure concorsuali e di mobilità del presente piano ancora in atto o da bandire:

### Concorsi in atto

1. Procedura per il reclutamento di 150 dirigenti di II fascia;
2. Procedura per il reclutamento di 10 dirigenti;
3. Procedura per il reclutamento di n.2320 funzionari tributari più idonei in numero massimo di 100;
4. Procedura selettiva per l'assunzione presso la citata Direzione provinciale di 13 unità da inserire nella seconda area F3, profilo professionale assistente;
5. Procedura per il reclutamento di n. 21 assistenti (9 vincitori) per la Direzione provinciale di Bolzano;
6. Procedura per il reclutamento di n.100 funzionari informatici;
7. Procedura per il reclutamento di 100 funzionari tecnici;
8. Procedura per il reclutamento di n.900 assistenti tecnici.

### Concorsi da bandire

1. Procedura selettiva per l'assunzione di 2500 funzionari (di cui n. 50 unità da destinare alle relative attività antifrode di selezione, analisi e controllo dei fenomeni illeciti) più idonei in numero massimo di 350;
2. Procedura per il reclutamento di n.130 funzionari tecnici;
3. Procedura per il reclutamento di 60 assistenti informatici;
4. Procedura per il reclutamento di n.3.334 funzionari;
5. Procedura per il reclutamento di n.3 dirigenti di I fascia;
6. Procedura per il reclutamento di n.20 funzionari informatici;
7. Procedura per il reclutamento di n.1.000 assistenti.

### Mobilità

- nel 2022 sono state inquadrare nei ruoli dell'Agenzia n. 84 unità, di cui n. 35 per l'Area Assistenti e n. 49 per l'Area Funzionari
- nel 2023 sarà bandita una procedura di mobilità per n. 100 unità, di cui n. 60 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari

- nel 2024 sarà bandita una procedura di mobilità per n. 140 unità nel 2024, di cui n. 80 per l'Area Assistenti e n. 60 per l'Area Funzionari.

L'Agenzia intende bandire autonomamente i concorsi per l'assunzione di funzionari, in quanto le professionalità ricercate sono specifiche e altamente specializzate nel campo fiscale. 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.

Per l'assunzione invece di personale appartenente all'area degli assistenti e per figure appartenenti ad ambiti professionali comuni a più pubbliche amministrazioni, una volta che sarà definito nel 2023 il nuovo ordinamento professionale, l'Agenzia potrà valutare le modalità di adesione al concorso unico.

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. 6.

Allo stesso tempo è rispettato il limite previsto dall'organico di cui all'art. 10 del Regolamento di Amministrazione.

Di seguito si riportano i dati di maggiore dettaglio con riferimento alle seguenti singole tabelle:

tabella 1: valore finanziario dotazione organica al 31.12.2021;

tabella 2: spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2021;

tabella 3.1: Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2021;

tabella 3.2: Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2022;

tabella 3.3: Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023;

tabella 4.1: Assunzioni programmate anno 2022;

tabella 4.2: Assunzioni programmate anno 2023;

tabella 4.3: Assunzioni programmate anno 2024;

tabella 5: Spesa comandati out al 31 dicembre 2021;

tabella 6: Verifica tetto di spesa;

tabella 7: Procedure e assunzioni nel triennio 2022-2024.

Tabella 1 - Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2021 - Art. 10 Regolamento di amministrazione

Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA		53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51	45
SECONDA		41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	541	34.290.446,81
AREE/CATEGORIE QUALIFICHE	Fasce economiche <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale <sup>(2)</sup>	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
Area III	F6	31.745,42		158,76		2.658,68	34.562,86	8.364,21	1.963,17	2.937,84	47.828,09		-
	F5	29.655,70		148,32		2.483,67	32.287,69	7.813,62	1.833,94	2.744,45	44.679,71		-
	F4	27.858,87		139,32		2.333,18	30.331,37	7.340,19	1.722,82	2.578,17	41.972,55		-
	F3	25.373,66		126,84		2.125,04	27.625,54	6.685,38	1.569,13	2.348,17	38.228,22		-
	F2	24.104,23		120,48		2.018,73	26.243,44	6.350,91	1.490,63	2.230,69	36.315,67		-
	F1	23.299,68		116,52		1.951,35	25.367,55	6.138,95	1.440,88	2.156,24	35.103,62	26544	931.790.374,88
	Area II	F6	24.117,50		120,60		2.019,84	26.257,94	6.354,42	1.491,45	2.231,92	36.335,74	
F5		23.387,52		116,88		1.958,70	25.463,10	6.162,07	1.446,30	2.164,36	35.235,84		0,00
F4		22.799,04		114,00		1.909,42	24.822,46	6.007,04	1.409,92	2.109,91	34.349,32		0,00
F3		21.455,37		107,28		1.796,89	23.359,54	5.653,01	1.326,82	1.985,56	32.324,93	6143	198.572.053,91
F2		20.167,10		100,80		1.688,99	21.956,89	5.313,57	1.247,15	1.866,34	30.383,94		0,00
F1		19.201,99		96,00		1.608,17	20.906,16	5.059,29	1.187,47	1.777,02	28.929,94	10922	315.972.850,64
Area I	F2	18.864,69		94,32		1.579,92	20.538,93	4.970,42	1.166,61	1.745,81	28.421,77		0,00
	F1	18.243,59		91,20		1.527,90	19.862,69	4.806,77	1.128,20	1.688,33	27.485,99	185	5.084.908,23
<b>TOTALE</b>											<b>44380</b>	<b>1.489.358.942,28</b>	

(1) devono essere valorizzate le fasce economiche previste dal provvedimento di determinazione della dotazione organica. Qualora la dotazione organica sia declinata solo per aree/categorie, andranno prese in considerazione le sole fasce economiche di accesso dall'esterno per ciascuna area/categoria. In caso di più fasce economiche di accesso per ciascuna area/categoria, bisognerà procedere a calcolare le unità da attribuire a ciascuna fascia economica proporzionalmente al numero delle unità presenti in servizio nelle corrispondenti posizioni economiche di ingresso. In caso di presenti in servizio acquisiti tramite procedura di mobilità con fascia economica superiore rispetto a quelle di accesso, andranno riportate in proporzione anche nella dotazione organica di diritto, al fine di mantenere l'equilibrio finanziario.

(2) Prevista da legge speciale.

	Calcolo percentuale II area		
Posizione	presenti	%	organico 17065
II F3	3509	36	6143
III F1	6124	64	10922
	9633	100	17065



Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale unità comandati out Convenzione	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO
	PRIMA		53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51	11		
SECONDA		41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	335		8	21.740.523,58
AREE/CATEGORIE/QUALIFICHE	Fasce economiche <sup>(1)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti in ruolo <sup>(2)</sup>	Totale unità comandati out Convenzione	Totale comandati in <sup>(3)</sup>	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO
Area III	F6	31.745,42		158,76		2.658,68	34.562,86	8.364,21	1.963,17	2.937,84	47.828,09		8	3	526.108,94
	F5	29.655,70		148,32		2.483,67	32.287,69	7.813,62	1.833,94	2.744,45	44.679,71		7	4	491.476,76
	F4	27.858,87		139,32		2.333,18	30.331,37	7.340,19	1.722,82	2.578,17	41.972,55		2	11	545.643,15
	F3	25.373,66		126,84		2.125,04	27.625,54	6.685,38	1.569,13	2.348,17	38.228,22		27	5	1.223.303,11
	F2	24.104,23		120,48		2.018,73	26.243,44	6.350,91	1.490,63	2.230,69	36.315,67		9	4	472.103,74
	F1	23.299,68		116,52		1.951,35	25.367,55	6.138,95	1.440,88	2.156,24	35.103,62	19319		7	678.412.476,82
Area II	F6	24.117,50		120,60		2.019,84	26.257,94	6.354,42	1.491,45	2.231,92	36.335,74		2	10	436.028,85
	F5	23.387,52		116,88		1.958,70	25.463,10	6.162,07	1.446,30	2.164,36	35.235,84		2	10	422.830,05
	F4	22.799,04		114,00		1.909,42	24.822,46	6.007,04	1.409,92	2.109,91	34.349,32			9	309.143,88
	F3	21.455,37		107,28		1.796,89	23.359,54	5.653,01	1.326,82	1.985,56	32.324,93	3509		17	113.977.708,30
	F2	20.167,10		100,80		1.688,99	21.956,89	5.313,57	1.247,15	1.866,34	30.383,94			1	30.383,94
	F1	19.201,99		96,00		1.608,17	20.906,16	5.059,29	1.187,47	1.777,02	28.929,94	6124		3	177.253.768,16
Area I	F2	18.864,69		94,32		1.579,92	20.538,93	4.970,42	1.166,61	1.745,81	28.421,77		1		28.421,77
	F1	18.243,59		91,20		1.527,90	19.862,69	4.806,77	1.128,20	1.688,33	27.485,99		176		4.837.534,31
											<b>TOTALE</b>	<b>29474</b>	<b>58</b>	<b>92</b>	<b>1.001.599.263,95</b>

(1) la fascia economica da attribuire a ciascuna unità di personale è quella di accesso all'area/categoria di appartenenza, ovvero al netto delle progressioni economiche, che gravano sul fondo risorse decentrate. In caso di personale reclutato con procedura di mobilità da altra amministrazione, la fascia economica da considerare è quella in godimento al momento di ingresso nei ruoli. Nel caso dei comandati in, si considera la posizione economica in godimento al momento dell'ingresso in servizio presso l'amministrazione.

(2) Compresa unità in regime di part-time.

(3) O analogo istituto con oneri a carico dell'Amministrazione







Tabella 4.1 - Assunzioni programmate anno 2022

Dirigenti	FASCIA (2)	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022- 2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	PRIMA	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14,178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51				-	
SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45					-	
AREE/CATEGORIE /QUALIFICHE	Fasce economiche (2)	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022- 2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2022	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege....	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
Area III	F6	31.745,42		158,76		2.658,68	34.562,86	8.364,21	1.963,17	2.937,84	47.828,09		2		95.656,17	
	F5	29.655,70		148,32		2.483,67	32.287,69	7.813,62	1.833,94	2.744,45	44.679,71		3		134.039,12	
	F4	27.858,87		139,32		2.333,18	30.331,37	7.340,19	1.722,82	2.578,17	41.972,55		5		209.862,75	
	F3	25.373,66		126,84		2.125,04	27.625,54	6.685,38	1.569,13	2.348,17	38.228,22		4		152.912,89	
	F2	24.104,23		120,48		2.018,73	26.243,44	6.350,91	1.490,63	2.230,69	36.315,67		6		217.894,03	
	F1	23.299,68		116,52		1.951,35	25.367,55	6.138,95	1.440,88	2.156,24	35.103,62		53		1.860.491,63	
Area II	F6	24.117,50		120,60		2.019,84	26.257,94	6.354,42	1.491,45	2.231,92	36.335,74		7		254.350,16	
	F5	23.387,52		116,88		1.958,70	25.463,10	6.162,07	1.446,30	2.164,36	35.235,84		4		140.943,35	
	F4	22.799,04		114,00		1.909,42	24.822,46	6.007,04	1.409,92	2.109,91	34.349,32		10		343.493,20	
	F3	21.455,37		107,28		1.796,89	23.359,54	5.653,01	1.326,82	1.985,56	32.324,93		22		711.148,49	
	F2	20.167,10		100,80		1.688,99	21.956,89	5.313,57	1.247,15	1.866,34	30.383,94		1		30.383,94	
	F1	19.201,99		96,00		1.608,17	20.906,16	5.059,29	1.187,47	1.777,02	28.929,94				-	
Area I	F2	18.864,69		94,32		1.579,92	20.538,93	4.970,42	1.166,61	1.745,81	28.421,77				-	
	F1	18.243,59		91,20		1.527,90	19.862,69	4.806,77	1.128,20	1.688,33	27.485,99				-	
											<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>117</b>	<b>0</b>	<b>4.151.175,74</b>	
															<i>DI CUI:</i>	
															<b>TOTALE ONERI SU BUDGET 2022</b>	<b>0</b>
															<b>TOTALE ONERI SU BUDGET PREGRESSO....</b>	<b>4.151.175,74</b>
															<b>TOTALE ONERI SU LEGGE.....</b>	<b>0</b>

(1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione.

(2) Le fasce economiche da prendere in considerazione sono quelle di accesso a ciascuna area/categoria, ad eccezione delle unità che si intende acquisire con procedura di mobilità, nel qual caso si considera la posizione economica in godimento al momento dell'ingresso nei ruoli dell'amministrazione.

(3) Indicare il budget di cui si chiede l'autorizzazione.

(4) Indicare il budget già autorizzato ed il relativo d.p.c.m., che si intende utilizzare per assunzioni nell'anno preso in considerazione.

(5) Indicare le risorse stanziare da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga, che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziare da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere devono essere nettizzate delle componenti accessorie della retribuzione.

**Tabella 4.2 - Assunzioni programmate anno 2023 <sup>(1)</sup>**

Dirigenti	FASCIA <sup>(2)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2023	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
		PRIMA	53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51				-
	SECONDA	41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45		160		10.141.352,11	
AREE/CATEGORIE / QUALIFICHE	Fasce economiche <sup>(2)</sup>	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2023	Totale unità da assumere su budget già autorizzato	Totale unità da assumere ex lege....	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
Area III	F6	31.745,42		158,76		2.658,68	34.562,86	8.364,21	1.963,17	2.937,84	47.828,09				-	
	F5	29.655,70		148,32		2.483,67	32.287,69	7.813,62	1.833,94	2.744,45	44.679,71				-	
	F4	27.858,87		139,32		2.333,18	30.331,37	7.340,19	1.722,82	2.578,17	41.972,55				-	
	F3	25.373,66		126,84		2.125,04	27.625,54	6.685,38	1.569,13	2.348,17	38.228,22				-	
	F2	24.104,23		120,48		2.018,73	26.243,44	6.350,91	1.490,63	2.230,69	36.315,67				-	
	F1	23.299,68		116,52		1.951,35	25.367,55	6.138,95	1.440,88	2.156,24	35.103,62		5082	483	195.351.621,31	
Area II	F6	24.117,50		120,60		2.019,84	26.257,94	6.354,42	1.491,45	2.231,92	36.335,74				-	
	F5	23.387,52		116,88		1.958,70	25.463,10	6.162,07	1.446,30	2.164,36	35.235,84				-	
	F4	22.799,04		114,00		1.909,42	24.822,46	6.007,04	1.409,92	2.109,91	34.349,32				-	
	F3	21.455,37		107,28		1.796,89	23.359,54	5.653,01	1.326,82	1.985,56	32.324,93		1033		33.391.654,19	
	F2	20.167,10		100,80		1.688,99	21.956,89	5.313,57	1.247,15	1.866,34	30.383,94				-	
	F1	19.201,99		96,00		1.608,17	20.906,16	5.059,29	1.187,47	1.777,02	28.929,94				-	
Area I	F2	18.864,69		94,32		1.579,92	20.538,93	4.970,42	1.166,61	1.745,81	28.421,77				-	
	F1	18.243,59		91,20		1.527,90	19.862,69	4.806,77	1.128,20	1.688,33	27.485,99				-	
											<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>6275</b>	<b>483</b>	<b>238.884.627,61</b>	
<i>DI CUI:</i>																
															<b>TOTALE ONERI SU BUDGET 2023</b>	<b>0</b>
															<b>TOTALE ONERI SU BUDGET PROGRESSO....</b>	<b>221.929.581,23</b>
															<b>TOTALE ONERI SU LEGGE.....</b>	<b>16.955.046,38</b>

(1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione.

(2) Le fasce economiche da prendere in considerazione sono quelle di accesso a ciascuna area/categoria, ad eccezione delle unità che si intende acquisire con procedura di mobilità, nel qual caso si considera la posizione economica in godimento al momento dell'ingresso nei ruoli dell'amministrazione.

(3) Indicare il budget di cui si chiede l'autorizzazione.

(4) Indicare il budget già autorizzato ed il relativo d.p.c.m., che si intende utilizzare per assunzioni nell'anno preso in considerazione.

(5) Indicare le risorse stanziare da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga, che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziare da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere devono essere nettizzate delle componenti accessorie della retribuzione.



Tabella 5 - Spesa comandati out al 31 dicembre 2021

Dirigenti	FASCIA	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2016-2018	IVC 2019-2021 per 12 mensilità	IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita ....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out <sup>(1)</sup>	TOTALE ONERE COMANDATI OUT
	PRIMA		53.439,57	374,04	267,24		4.506,74	58.587,59	14.178,20	3.327,78	4.979,95	81.073,51	1
SECONDA		41.779,17	292,44	208,92		3.523,38	45.803,91	11.084,55	2.601,66	3.893,33	63.383,45	8	507.067,61
AREE/CATEGORIE/QUALIFICHE	Fasce economiche*	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021		IVC 2022-2024 per 12 mensilità	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione ....%	Buonuscita....%	IRAP ....%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT
Area III	F6	31.745,42		158,76		2.658,68	34.562,86	8.364,21	1.963,17	2.937,84	47.828,09	9	430.452,77
	F5	29.655,70		148,32		2.483,67	32.287,69	7.813,62	1.833,94	2.744,45	44.679,71	5	223.398,53
	F4	27.858,87		139,32		2.333,18	30.331,37	7.340,19	1.722,82	2.578,17	41.972,55	5	209.862,75
	F3	25.373,66		126,84		2.125,04	27.625,54	6.685,38	1.569,13	2.348,17	38.228,22	33	1.261.531,33
	F2	24.104,23		120,48		2.018,73	26.243,44	6.350,91	1.490,63	2.230,69	36.315,67	28	1.016.838,82
	F1	23.299,68		116,52		1.951,35	25.367,55	6.138,95	1.440,88	2.156,24	35.103,62	1	35.103,62
Area II	F6	24.117,50		120,60		2.019,84	26.257,94	6.354,42	1.491,45	2.231,92	36.335,74	8	290.685,90
	F5	23.387,52		116,88		1.958,70	25.463,10	6.162,07	1.446,30	2.164,36	35.235,84	8	281.886,70
	F4	22.799,04		114,00		1.909,42	24.822,46	6.007,04	1.409,92	2.109,91	34.349,32	6	206.095,92
	F3	21.455,37		107,28		1.796,89	23.359,54	5.653,01	1.326,82	1.985,56	32.324,93	4	129.299,73
	F2	20.167,10		100,80		1.688,99	21.956,89	5.313,57	1.247,15	1.866,34	30.383,94		-
	F1	19.201,99		96,00		1.608,17	20.906,16	5.059,29	1.187,47	1.777,02	28.929,94		-
Area I	F2	18.864,69		94,32		1.579,92	20.538,93	4.970,42	1.166,61	1.745,81	28.421,77	1	28.421,77
	F1	18.243,59		91,20		1.527,90	19.862,69	4.806,77	1.128,20	1.688,33	27.485,99		-
											<b>TOTALE</b>	<b>117</b>	<b>4.701.718,95</b>

(1) o analogo istituto non retribuito dall'amministrazione di appartenenza, come aspettativa, personale fuori ruolo ecc.



Tabella 6 - Verifica tetto di spesa

## PRIMO ANNO DELLA PROGRAMMAZIONE: 2022

VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO E COMANDATI IN <sup>(1)</sup> AL 31.12.2021*	+	1.000.944.802,88 €
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2021 <sup>(2)</sup>	+	4.701.718,95 €
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2022	-	62.488.773,23 €
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2022	+	0,00 €
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU BUDGET PREGRESSO	+	4.151.175,74 €
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2022	+	0,00 €
<b>TOTALE</b>		<b>947.308.924,35 €</b>
		≤
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2021		1.489.358.942,28 €

(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.

Tabella 7 - Procedure e assunzioni nel triennio 2022-2024

<b>2022</b>					
<b>unità</b>	<b>di cui interni</b>	<b>qualifica</b>	<b>Procedure</b>	<b>Anno assunzione</b>	<b>Fondo assunzione *</b>
100		III area	procedura selettiva avviata nel 2021 funzionari informatici	2022 - 2023	TO 2020
35		II area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2022	TO 2019
49		III area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2022	TO 2019
5		III area	Riammissione in servizio	2022	TO 2021
41		II area	categorie protette	2022	L 68/99
7		I area	categorie protette	2022	L 68/99
9		II area	Concorso 2022 Bolzano 21 assistenti	2022	TO 2018
2.320		III area	procedura selettiva avviata nel 2021- funzionari tributari	2023	TO 2018 TO 2019 TO 2020 L 205/2017 DL 124/2019
100		III area	idonei procedura selettiva 2320 - funzionari tributari	2023	TO 2020
900		II area	procedura selettiva avviata 2022 - assistente tecnico	2023	TO 2019 TO 2021
150		dirigenti	procedura selettiva avviata dall'Agenzia nel 2019 dirigenti tributari	2023	TO 2013 2016 2017 2018 2019
10		dirigenti	procedura selettiva avviata dall'Agenzia nel 2019 dirigenti tecnici	2023	TO 2018
100		III area	procedura selettiva avviata 2022 - funzionari tecnici	2023	TO 2019
13		II area	Concorso 2022 Bolzano	2023	TO 2020
<b>3.839</b>	<b>0</b>				
<b>3.702</b>	<b>da concorsi</b>				
700		III area	Passaggio dalla II alla III area avviata 2021	2022	TO 2019
<b>700</b>					

2023					
unità	di cui interni	qualifica	procedure		Fondo assunzione
2.500		III area	procedura selettiva da avviare nel 2023 - funzionari tributari	2023	TO 2021 TO 2022
350		III area	idonei procedura selettiva 2500 - funzionari tributari	2023	TO 2020
130		III area	procedura selettiva da avviare nel 2023 funzionari tecnici	2023	TO 2021
5		III area	Riammissione in servizio	2023	TO 2022
40		III area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2023	TO 2022
60		II area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2023	TO 2022
20		III area	procedura selettiva da avviare 2023 - funzionari informatici	2023	TO 2020
38		II area	categorie protette	2023	L 68/99
2		I area	categorie protette	2023	L 68/99
60		II area	procedura selettiva da avviare 2023 assistenti informatici	2023	TO 2020
<b>3.205</b>					
<b>3.060</b>	<b>da concorsi</b>				

2024					
unità	di cui interni	qualifica	procedure		Fondo assunzione
5		III area	Riammissione in servizio	2024	TO 2023
60		III area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2024	TO 2023
80		II area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2024	TO 2023
35		II area	categorie protette	2024	L 68/99
5		I area	categorie protette	2024	L 68/99
3		Dirigenti I fascia	procedura selettiva da avviare nel 2024	2024	TO 2023 TO 2024
1.000		II area	procedura selettiva da avviare nel 2024 - assistenti	2024	TO 2020 TO 2023
3.334		III area	procedura selettiva da avviare nel 2024 - funzionari tributari	2024	TO 2019 2020 2022 2023
<b>4.522</b>					
<b>4.337</b>	<b>da concorsi</b>				

TOTALE ASSUNTI	TOTALE INTERNI
<b>12.266</b>	<b>0</b>
<b>11.099</b>	<b>da concorsi</b>

\* DPCM autorizzazione fondi: TO 2013 DPCM 29/7/2014; TO 2016 DPCM 1/12/2016; TO 2017 DPCM 10/10/2017; TO 2018 DPCM 20/8/2019; TO 2019 (rimodulato con nota DFP 75919/2022) 2020 2021 DPCM 22/7/2022.

### 3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE

L'Agenzia delle Entrate è impegnata a progettare e realizzare politiche di sviluppo del personale che hanno come disegno finale la realizzazione di "un'organizzazione ad alta intensità di lavoro qualificato" dove è forte l'attenzione a come si lavora e cioè a quali conoscenze, capacità e competenze devono essere possedute e sviluppate da chi è inserito nell'organizzazione, qualunque sia il suo ruolo e livello di responsabilità. In questo senso l'attenzione ai comportamenti organizzativi cioè a cosa ci si aspetta concretamente dalle persone è uno dei nostri driver da sempre: dal 2001 lavoriamo per l'introduzione di modelli di competenze, differenziandoli in base alla popolazione a cui sono rivolti e aggiornandoli in base alle evoluzioni organizzative e di contesto.

La sfida più grande per i prossimi anni ci vede impegnati per la definizione del nuovo sistema di famiglie professionali. L'obiettivo è quello di adottare un sistema che permetta di promuovere le competenze e valorizzare le politiche gestionali, consentendoci di diventare più attrattivi all'esterno e più efficaci nella valorizzazione del personale interno. La declinazione puntuale delle conoscenze, delle capacità tecniche e delle competenze che vengono richieste per ciascun ruolo, permetterà di evidenziare l'elevata qualificazione professionale richiesta al personale ma anche gli stimoli e le opportunità di conoscenza offerti dai contenuti del lavoro.

In questo quadro generale, "Fare formazione" significa non solo favorire l'incremento dell'efficacia e dell'efficienza operativa, ma anche favorire il cambiamento e il radicamento dei necessari cambiamenti culturali, in coerenza con il cambiamento dei modelli organizzativi e di servizio al cittadino.

La formazione opera attraverso azioni ed interventi sugli *asset* intangibili dell'organizzazione, competenze e comportamenti, logiche operative e cultura organizzativa. Deve quindi accompagnare l'evoluzione della vision dell'organizzazione ed essere pronta a supportarla nelle sfide di cambiamento, a partire dalle lezioni apprese dalle emergenze che hanno caratterizzato gli ultimi anni nella gestione del lavoro agile emergenziale esteso a tutto il personale dell'Agenzia e nella sua evoluzione a tendere in un modello "normale". La situazione di emergenza organizzativa ha facilitato, paradossalmente, un profondo cambio culturale, modificando il modo di pensare e di agire le logiche di processo e di servizio e i modelli di gestione delle persone.

È su questi presupposti che si articola l'offerta annuale di formazione. Il piano formativo 2023 è stato costruito a partire dalle pratiche di progettazione ed erogazione delle attività messe a punto nel 2022 e dalle linee guida per l'analisi e la rilevazione dei fabbisogni formativi, individuate dalle strutture *owner* dei *processi core e no core*.

Il 2023 sarà ancora caratterizzato, sul piano della progettazione ed erogazione delle iniziative formative, dal ricorso ad una logistica della formazione che si sviluppa in larga parte attraverso 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 istituzionale.

## IL PROCESSO

L'Ufficio formazione governa il "processo formazione", definisce e attua le iniziative formative centrali, indirizza e coordina le attività di formazione regionali e verifica l'efficacia della formazione erogata in Agenzia.

L'Ufficio, in particolare:

- definisce la strategia formativa nazionale con il supporto dei referenti della formazione delle strutture centrali, sulla base delle linee strategiche dell'Agenzia e delle esigenze formative espresse a livello centrale e regionale;
- elabora le linee guida annuali per la rilevazione dei fabbisogni formativi;
- cura i rapporti con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), con le Università, con i centri di studio e ricerca dei professionisti e delle associazioni di categoria e con ogni altro soggetto in grado di contribuire alla crescita professionale del personale;
- progetta e organizza, in collaborazione con le strutture centrali, le attività formative destinate al personale centrale, regionale e periferico;
- predisporre il Catalogo corsi nazionale.

## GLI STRUMENTI:

### *Le linee guida e il catalogo corsi nazionale*

L'offerta formativa dell'Agenzia è costruita a partire dalle linee guida per l'analisi e la rilevazione dei fabbisogni formativi per l'anno 2023, che individuano interventi e progetti che confluiscono nel Catalogo corsi nazionale.

Sotto il profilo dell'offerta formativa complessiva, le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni hanno lo scopo di rappresentare le indicazioni, fornite in sede di prima ricognizione svolta presso le strutture centrali, circa le iniziative da erogare per lo sviluppo delle competenze sui processi di line e di staff. Si tratta quindi di indicazioni di tipo strategico che puntano però a supportare il governo delle ricadute di tipo operativo e organizzativo delle strategie evolutive dei processi.

Il catalogo fornisce, invece, una schematizzazione utile per le prime fasi di programmazione su scala nazionale degli interventi. Infatti raccoglie le schede corso predisposte dall'Ufficio Formazione con la collaborazione delle strutture *owner* dei processi. Le schede descrivono gli interventi formativi, i loro obiettivi e contenuti e gli elementi utili per una efficace progettazione e programmazione dell'iniziativa.

### *Linee strategiche di intervento e priorità per la formazione*

Il piano 2023 opera secondo linee di intervento orientate alla comprensione ed alla condivisione, da parte delle varie famiglie professionali dell'organizzazione, del nuovo modello operativo, di seguito esplicitate.

### *La formazione per l'inserimento*

L'Ufficio Formazione supporta l'Ufficio Selezione del personale nella progettazione delle iniziative di formazione destinate ai futuri funzionari, in particolare nella fase di tirocinio e inserimento. Vengono in particolare proposte iniziative formative *blended* che utilizzino tecniche e metodologie differenziate (aula tradizionale, webinar, e-learning, autoformazione, learning on the job) orientate allo sviluppo di conoscenze tecniche e di competenze soft e all'allineamento con il sistema valoriale dell'Agenzia.

Parallelamente la formazione coinvolge anche coloro che rivestono il ruolo di tutor e di valutatore affinché siano in grado di osservare i tirocinanti e i funzionari neoassunti e rilevare lo sviluppo dei comportamenti attesi dall'organizzazione.

### *La formazione manageriale*

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. L'Ufficio Formazione intende progettare e implementare un articolato percorso formativo per dirigenti e Poer caratterizzato da obiettivi ed iniziative di particolare profilo innovativo.

L'offerta formativa in ambito manageriale costituisce quindi, da un lato, un sistema di potenziamento delle competenze per il management e, dall'altro, una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione, nell'implementazione del nuovo modello operativo.

È una formazione che già dal 2021 punta al presidio dei ruoli in contesti operativi flessibili e ibridi; ciò si traduce, in termini di fabbisogno formativo, in interventi per supportare la dirigenza e le figure di coordinamento a comprendere il cambiamento e tradurlo in prassi quotidiane:

- con nuovi stili di gestione e leadership;
- con il sostegno alla motivazione e all'impegno per il raggiungimento degli obiettivi;
- con l'utilizzo consapevole delle tecnologie per il monitoraggio, il controllo e la relazione con i collaboratori.

Le linee di azione formativa manageriale puntano anche alla piena implementazione del nuovo modello di lavoro agile, in coerenza con le linee strategiche di sviluppo delle competenze per la dirigenza e le figure di coordinamento.

### *La formazione comportamentale*

Nel 2023 saranno riproposte e potenziate tutte le iniziative per le quali è stato rilevato un elevato gradimento. Si prevede inoltre l'ampliamento dell'offerta formativa nei seguenti ambiti:

- gestione del rapporto con l'utenza,
- scrittura amministrativa

- diversity e disability management;
- gestione e prevenzione dei conflitti,
- competenze digitali,
- Lavoro agile,
- Supporto all'inserimento nella fase di tirocinio.

### *La formazione tecnica*

L'offerta formativa nell'ambito tecnico segue le direttrici derivanti dall'implementazione delle nuove modalità di gestione dei servizi al contribuente e dall'evoluzione dei processi core, nelle tipiche aree dei processi tributari, catastali e cartografici, di pubblicità immobiliare ed estimativi.

In particolare punta ad assicurare:

- il potenziamento delle capacità di assistenza al contribuente sui servizi offerti e sugli adempimenti previsti, con una focalizzazione sulla diffusione della conoscenza dei nuovi canali telematici, nell'ottica del miglioramento della relazione e del rafforzamento della compliance;
- il supporto alle innovazioni di tipo tecnologico e infrastrutturale correlate ai processi,
- lo sviluppo delle tecniche di analisi, della conoscenza delle metodologie di accertamento e del funzionamento degli applicativi informatici di ausilio;
- la manutenzione delle competenze specialistiche, a seguito delle innovazioni di tipo normativo e procedurale.

### *La formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali ai processi*

L'obiettivo della formazione trasversale ai processi di lavoro è quello di fornire al personale dell'Agenzia gli strumenti utili a sviluppare alcune aree di competenza ben definite, ritenute essenziali per la corretta implementazione del nuovo modello operativo, anche attraverso percorsi formativi dedicati a specifiche famiglie professionali che operano nelle aree di supporto (ad esempio i gestori di rete).

In sintesi, le linee di intervento in questo ambito riguardano:

- le competenze informatiche e digitali di base, incluso l'utilizzo del sistema di gestione documentale e la conoscenza del Codice di Amministrazione Digitale, oltre al know-how dell'ambiente Microsoft Office utilizzato in tutte i PC dell'Agenzia;
- lo sviluppo della consapevolezza in ambito di sicurezza informatica;
- la netiquette, sia nell'utilizzo degli strumenti informatici di comunicazione interna (ad esempio la posta elettronica) sia nell'ambito dei social media, per prevenire comportamenti che potrebbero avere ripercussioni sul piano disciplinare;



- la consapevolezza delle evoluzioni normative in materia di privacy e di accesso ai documenti amministrativi;
- l'acquisizione degli strumenti necessari ad una corretta gestione delle relazioni con la stampa e mass-media locali;
- le conoscenze linguistiche;
- gli adempimenti formativi obbligatori in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

#### *La formazione in materia di etica, anticorruzione e trasparenza.*

L'Ufficio Formazione, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza, ha previsto l'adozione di iniziative formative sia di carattere generale, rivolte a tutti i dipendenti, sia di carattere specifico in relazione ai diversi ruoli svolti dal personale, in linea con quanto previsto dall'ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione. La formazione, infatti, rappresenta una delle fondamentali misure generali di contrasto ai fenomeni corruttivi agendo trasversalmente sull'intera organizzazione. 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 in A.T, i conflitti d'interessi 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 Scuola Nazionale dell'Amministrazione, sulla "Prevenzione della corruzione" nonché moduli integrativi aventi ad oggetto particolari tipologie di attività ad elevato rischio corruttivo (es. Selezione e gestione del personale; Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; Rotazione del personale; Gestione dei conflitti di interesse nei contratti pubblici; Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; incarichi e nomine);
- corsi di alta formazione e master sui temi del controllo interno e dell'anticorruzione, svolti in collaborazione con università e destinati al personale addetto alle funzioni di audit;
- corsi specialistici sulla gestione del rischio, anche corruttivo, dedicati alle figure manageriali (RPCT, Referenti anticorruzione, dirigenti, titolari di incarichi di responsabilità e coordinamento).

#### *L'offerta esterna*

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è il fornitore esterno cui l'Agenzia si affida prevalentemente per la progettazione condivisa di iniziative che vertono sui temi di carattere

manageriale, tecnico-tributario, giuridico-amministrativo. L'Ufficio Formazione, inoltre, seleziona dal catalogo SNA di formazione continua i corsi e le iniziative coerenti con il piano formativo dell'Agenzia. La partecipazione del personale dell'Agenzia ai corsi presenti nel catalogo SNA è gratuita.

L'Ufficio Formazione è la struttura referente per la SNA e autorizza la partecipazione ai corsi del personale dell'Agenzia secondo un processo di coordinamento e monitoraggio che vede coinvolte tutte le strutture centrali e periferiche.

L'Agenzia può affidare la formazione ad altri soggetti esterni per l'erogazione di iniziative specifiche (corsi interaziendali, master, corsi di perfezionamento e di alta formazione) se le iniziative formative rispondono a specifiche esigenze e se la SNA non garantisce l'erogazione dell'iniziativa.

In questo senso è da segnalare la definizione di un accordo quadro con FORMEZ per la progettazione e conduzione di iniziative formative a supporto dei percorsi di sviluppo professionale del personale dell'Agenzia.

#### *I progetti speciali: la formazione per il nuovo modello di lavoro agile*

Dal 2022 il POLA è confluito nel PIAO, costituendo quindi in maniera sempre più stretta ed integrata un documento di pianificazione strategica legato alle principali linee di evoluzione dei sistemi di gestione delle risorse umane, economiche e materiali. Al piano formativo di supporto all'implementazione del nuovo modello di lavoro agile, che investe l'intera popolazione dell'Agenzia, è stato dedicato già dal 2021 uno specifico progetto, che prevede una proiezione pluriennale.

### **Il lavoro agile: un cambiamento di paradigma culturale ed organizzativo**

#### **Le aree tematiche**

- 1 Orientamento al lavoro agile**
  - 1.1 Aspetti normativi e contrattuali del lavoro agile
  - 1.2 Sicurezza informatica
  - 1.3 Sicurezza luogo di lavoro
- 2 Il cambiamento culturale: competenze e comportamenti per il lavoro agile.**
  - 2.1 Sviluppo delle competenze digitali
  - 2.2 Gestione delle relazioni
  - 2.3 Gestione delle attività, del tempo e dello spazio di lavoro
- 3 Il cambiamento organizzativo: tra leadership e gestione dei processi**
  - 3.1 Gli stili di leadership agile: coordinamento, controllo e motivazione
  - 3.2 I nuovi modelli di servizio e di relazione con il contribuente
  - 3.3 L'evoluzione in ottica "agile" dei processi *core* e *no core*

Nel 2021 sono state avviate le principali linee di attività:

- Le prime due iniziative dell'area tematica 1 (comportamentale e tecnica);
- La prima iniziativa dell'area tematica 2 (comportamentale e tecnica);
- La progettazione delle edizioni pilota per le 3 iniziative dell'area tematica 3 (manageriale).

Nel 2022 sono state riprogettate le iniziative ancora non implementate nelle aree tematiche 1 e 2 e avviati i webinar manageriali dell'area tematica 3, con alcune edizioni pilota. Se ne prevede l'estensione per tutto il 2023.

**SEZ. 4 MONITORAGGIO**

Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nello specifico l’Agenzia predisporrà *“entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall’organo di indirizzo politico-amministrativo (...) che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzati”*.

La Relazione sulla performance, inoltre, tiene conto della relazione che il Comitato Unico di Garanzia redige in conformità alla direttiva 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC e rappresenta una fase fondamentale del processo di gestione del rischio.

Il RPCT deve disporre di un adeguato sistema informativo per verificare l’efficace attuazione e l’osservanza del Piano, con particolare riferimento alle misure di contrasto del rischio corruzione.

Il sistema di monitoraggio adottato dall’Agenzia è strutturato, come previsto dal PNA 2019, su due livelli: il primo è gestito dai Referenti anticorruzione individuati dal presente Piano, il secondo dal RPCT mediante l’Ufficio Supporto.

Con l’istituzione degli Uffici Regionali di audit<sup>84</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 operativamente il RPCT in tutte le fasi del processo di gestione del rischio, in particolare monitorando l’efficace attuazione delle misure di prevenzione previste dal Piano nelle strutture di competenza.

L’esito dei monitoraggi di primo livello viene dettagliatamente descritto dai Referenti in una relazione illustrativa delle attività svolte nell’esercizio delle proprie funzioni, con cadenza semestrale. La relazione deve essere inviata al RPCT entro il mese successivo alla conclusione del semestre di riferimento. La tempestività nell’invio e la completezza delle relazioni costituiscono *obiettivi di performance organizzativa*, come indicato nella sezione 2.2.6 del presente Piano.

Con riferimento alle articolazioni cui sono preposti, i Referenti segnalano, nella Relazione semestrale, i seguenti elementi:

- lo stato di attuazione dei presidi anticorruzione previsti dal Piano. Consiste nella descrizione delle attività di monitoraggio svolte dal Referente sulle misure di prevenzione adottate dalle strutture di competenza, volte a verificare l’effettiva e tempestiva attuazione dei

<sup>84</sup> Prov. del Direttore dell’Agenzia n. 394064 del 31/12/2020.

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” o “ragionato”). Il referente dovrà in sostanza “autovalutare”, come previsto dal PNA 2019<sup>85</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 tutta la documentazione relativa alla definizione del sistema dei controlli, all’estrazione del campione esaminato nel corso dei controlli periodici effettuati dal Responsabile e dagli eventuali incaricati del controllo. Qualora il Referente ritenga che i presidi indicati dai Responsabili non siano sufficienti a presidiare il rischio, potrà emanare azioni correttive dandone evidenza nella relazione semestrale. Nei casi, invece, di mancata previsione dei presidi da parte dei Responsabili o di gravi ed ingiustificati ritardi nell’esecuzione degli stessi, che possano condurre a ritenere compromesso il sistema di controllo adottato, sarà necessario procedere alla tempestiva segnalazione al RPCT, senza attendere la scadenza del termine previsto per l’invio della relazione semestrale; quest’ultimo valuterà gli adempimenti da porre in essere e la sussistenza di elementi di violazione 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;
- 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

<sup>85</sup> Cfr. paragrafo 6.1 dell’allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

di autovalutazione del rischio), se era stato previsto uno specifico presidio per il rischio in questione e, in caso positivo, se risulti necessario attuare ulteriori/diversi presidi per ridurre la probabilità che l'evento possa nuovamente verificarsi;

- gli esiti del monitoraggio sul rispetto dei termini previsti per la conclusione dei procedimenti. Per maggiori dettagli si rinvia alla sottosezione 2.3.3.2;
- uno schema riepilogativo degli incarichi attribuiti nelle strutture di competenza (incarico dirigenziale, POER, art. 17 e art. 18 CCNL) che identifichi: ufficio, tipologia di incarico, soggetto, anni di copertura dell'incarico, eventuali incarichi precedenti riconducibili alla medesima posizione. E' infatti compito del RPCT verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio corruttivo;
- gli eventuali episodi di rotazione c.d. straordinaria disciplinata nel decreto legislativo. n. 165/2001, art. 16, co. 1, lett. l-quater, nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;
- dati e notizie circa eventuali situazioni di inconfiribilità/incompatibilità ai sensi del 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, per conto del RPCT, dall'Ufficio Supporto al RPCT che esamina, sia nella forma che nei contenuti, le relazioni semestrali inviate dai Referenti anticorruzione. In particolare, l'Ufficio Supporto al RPCT conduce un monitoraggio, tramite l'applicativo Co.R.S.A., dell'effettiva attuazione dei presidi dichiarati dai Responsabili di processo e dell'idoneità degli stessi tenendo anche conto delle risultanze dell'analisi di contesto esterno ed interno, nonché della completezza del monitoraggio di primo livello eseguito dai Referenti. L'Ufficio Supporto al RPCT terrà inoltre conto di quanto segnalato 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>86</sup> presso i Settori e gli Uffici delle Divisioni e delle Direzioni Centrali e Regionali.

---

<sup>86</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).