

Prot.: 302852/RU

Roma, 30 giugno 2022

DETERMINAZIONE DIRETTORIALE

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 recante la “*Riforma dell’organizzazione di governo*” e successive modifiche e integrazioni;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante le “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*” e successive modifiche e integrazioni;

VISTO il decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021 n. 113, recante le “*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*”, e successive modifiche e integrazioni;

VISTO l’articolo 6 del citato decreto-legge che disciplina il Piano integrato di attività e organizzazione e, in particolare, il comma 6-bis che, in sede di prima applicazione, ne prevede l’adozione entro il 30 giugno 2022;

VISTI lo statuto e il regolamento di amministrazione dell’Agenzia;

VISTA l’informativa resa al riguardo alle OO.SS. nazionali in data 16 giugno 2022;

VISTA la delibera n. 451 del 27 giugno 2022, con la quale il Comitato di gestione ha approvato il Piano integrato di attività e organizzazione dell’Agenzia per il triennio 2022-204;

IL DIRETTORE GENERALE DETERMINA**ARTICOLO 1**

È adottato il Piano integrato di attività e organizzazione dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli per il triennio 2022-2024, costituente parte integrante del presente provvedimento.

oooooooooooooooo

La presente determinazione è trasmessa alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica, e verrà pubblicata sul sito dell’Agenzia a norma e ad ogni effetto di legge.

Marcello Minenna



AGENZIA

ADM

L'AGENZIA DELLE ACCISE, DOGANE E MONOPOLI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

SOMMARIO

PREMESSA	5
NOTA METODOLOGICA E DI LETTURA	6
1. SCHEDE ANAGRAFICHE DI ADM.....	7
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	8
2.1. VALORE PUBBLICO.....	8
2.1.1. LE LINEE DI INDIRIZZO DI ADM PER IL TRIENNIO 2022-2024	11
2.2. PERFORMANCE.....	14
2.2.1. LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE	14
2.2.2. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	21
2.2.3. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	22
2.2.4. L'INTEGRAZIONE TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	28
2.2.5. GLI OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE	33
2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	34
2.3.1. PREMESSA	34
2.3.2. RUOLI E RESPONSABILITÀ.....	35
2.3.3. PROCESSO E MODALITÀ DI PREDISPOSIZIONE DELLA SEZIONE	37
2.3.4. L'ANALISI DEL CONTESTO	38
2.3.4.1. IL CONTESTO ESTERNO.....	38
2.3.4.2. IL CONTESTO INTERNO.....	39
2.3.5. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO	41
2.3.5.1. LA NOZIONE DI RISCHIO	41
2.3.5.2. IDENTIFICAZIONE, ANALISI E PONDERAZIONE DEL RISCHIO	41
2.3.6. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO	43
2.3.7. LE MISURE GENERALI.....	46
2.3.7.1. IL CODICE DI COMPORTAMENTO	46
2.3.7.2. I CONFLITTI DI INTERESSI.....	47
2.3.7.2.1. MONITORAGGIO DEI RAPPORTI TRA ADM E I SOGGETTI CHE CON ESSA STIPULANO CONTRATTI.....	48
2.3.7.3. INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI.....	50
2.3.7.4. FORMAZIONE DI COMMISSIONI, ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI, CONFERIMENTO INCARICHI IN CASO DI CONDANNA PER DELITTI CONTRO LA P.A.	52
2.3.7.5. SVOLGIMENTO DI INCARICHI D'UFFICIO ED EXTRAISTITUZIONALI	53
2.3.7.6. ATTIVITÀ SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO (PANTOUFLAGE – REVOLVING DOOR)	57

2.3.7.7.	FORMAZIONE	58
2.3.7.8.	ROTAZIONE DEL PERSONALE ADDETTO ALLE AREE A PIÙ ELEVATO RISCHIO	59
2.3.7.8.1.	LA ROTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	60
2.3.7.8.2.	LA ROTAZIONE DEL PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE	62
2.3.7.8.3.	LA ROTAZIONE DEL PERSONALE PER MANIFESTARSI DI INDICATORI DI RISCHIO.....	63
2.3.7.9.	LA ROTAZIONE STRAORDINARIA.....	64
2.3.7.10.	TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI.....	69
2.3.7.10.1.	LA PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI.....	71
2.3.7.10.2.	LA TUTELA DELLA RISERVATEZZA DEL SEGNALANTE NELL'AMBITO DEL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE.....	73
2.3.7.10.3.	LE SEGNALAZIONI DI EVENTUALI DISCRIMINAZIONI NEI CONFRONTI DEL WHISTLEBLOWER.....	73
2.3.7.10.4.	ALTRE CATEGORIE DI SOGGETTI AI QUALI SONO ACCORDATE MISURE DI TUTELA ANALOGHE A QUELLE PREVISTE PER I DIPENDENTI PUBBLICI	74
2.3.8.	LE MISURE SPECIFICHE DI CARATTERE “TRASVERSALE”	74
2.3.9.	LA TRASPARENZA	75
2.3.10.	MONITORAGGIO E RIESAME.....	77
3.	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	77
3.1.	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	77
3.2.	STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE	79
3.3.	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	80
3.3.1.	PREMESSA	80
3.3.2.	MODALITÀ ATTUATIVE - RAPPORTO DI LAVORO	82
3.3.3.	SOGGETTI COINVOLTI: RESPONSABILI, STRUTTURE, ORGANI	83
3.3.4.	PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2022-2024	84
3.4.	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	86
3.4.1.	INTRODUZIONE.....	86
3.4.2.	POTENZIALE LIMITE FINANZIARIO MASSIMO	86
3.4.3.	DOTAZIONE ORGANICA (D.O.).....	87
3.4.4.	CONSISTENZA DEL PERSONALE 2022-2024	88
3.4.4.1.	PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE.....	88
3.4.4.2.	PERSONALE DELLE AREE FUNZIONALI	88
3.4.5.	FABBISOGNO DI PERSONALE	88
3.4.6.	STRATEGIE DI ACQUISIZIONE	91
3.4.6.1.	PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE.....	94
3.4.6.2.	PERSONALE DELLE AREE FUNZIONALI	94
3.4.7.	LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FORMAZIONE.....	95
3.4.8.	LA STRATEGIA DELLA FORMAZIONE.....	96
3.4.9.	IL PIANO STRATEGICO PER LA VALORIZZAZIONE E LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.....	98

3.4.10. L'ALTA FORMAZIONE.....	98
3.4.11. LA METODOLOGIA E GLI STRUMENTI.....	99
3.4.12. GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI	99
3.4.13. LE RISORSE ECONOMICHE.....	99
3.4.14. PIANO OPERATIVO DELLA FORMAZIONE 2022.....	100
4. MONITORAGGIO.....	101
4.1. MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE.....	101
4.2. MONITORAGGIO ATTIVITÀ ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	104
4.3. MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE.....	105
4.3.1. LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE.....	106

Nr.	Collegamenti ipertestuali presenti nel documento
1	Libro blu (pag. 5)
2	Sito istituzionale ADM (pag. 7)
3	Pagina Youtube ADM (pag. 7)
4	Accise (pag. 8)
5	Dogane (pag. 8)
6	Monopoli (pag. 8)
7	Statuto (pag. 8)
8	Convenzione triennale (pag. 9)
9	Stakeholders (pag. 10)
10	open hearings (pag. 11)
11	videoprocessi (pag. 11)
12	Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) (pagg. 22 e 28)
13	Budget economico annuale (pag. 28)
14	Piano pluriennale degli investimenti (pag. 28)
15	Piano triennale delle azioni positive (pag. 33)
16	Determina SMVP 2022 (pag. 35)
17	Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali (pag. 37)
18	Portatori di interesse (pag. 39)
19	Circ. n. 23/2001 (prot. 217900 del 25.6.2021 sul pantouflage) (pag. 57)
20	Statuto (pag. 78)
21	Regolamento di amministrazione (pag. 78)
22	Relazione sulla performance (pag. 101)

PREMESSA

Il Piano integrato di attività e organizzazione (di seguito PIAO) costituisce una delle “*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia*” previste dal decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, e successive modificazioni ed integrazioni.

Come previsto dall’articolo 6, l’adozione del PIAO ha la finalità principale di assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, la costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

La predetta previsione normativa si inquadra evidentemente in una prospettiva di semplificazione e di visione integrata dei processi e delle attività delle amministrazioni pubbliche, strumentale per governare e gestire efficacemente i cambiamenti desiderati anche attraverso maggiori e più funzionali capacità realizzative di monitoraggio dell’andamento delle attività stesse.

In questa prospettiva, il presente PIAO ADM per il triennio 2022-2024 vuole porsi come documento unico di pianificazione e programmazione delle complessive attività che l’Agenzia intende svolgere nel triennio di riferimento e nello stesso tempo consentire ai cittadini e alle imprese la necessaria conoscenza dell’organizzazione e dell’azione amministrativa quale elemento imprescindibile per il miglioramento del rapporto fiduciario tra amministrazione e collettività, soprattutto in ambito fiscale-contributivo.

In altri termini, il presente documento è stato predisposto per meglio rendere conto attraverso un unico strumento di conoscenza, dell’identità, dell’organizzazione, dei molteplici *asset* di intervento, del contesto operativo, degli obiettivi di performance sia strategici che operativi che si prevede di conseguire anche in termini di valore pubblico. Fermo restando la validità ed efficacia degli altri strumenti informativi, *in primis* il sito istituzionale di ADM, attraverso cui attingere ad ogni tipo di informazione riguardante l’ambito di azione dell’Agenzia.

In particolare, si segnala la disponibilità sul sito istituzionale ADM del [Libro blu](#), pubblicazione ufficiale annuale che fornisce a consuntivo tutte le informazioni ed i dati riguardanti l’operato ed i risultati dell’anno precedente nei vari ambiti di competenza.

Il tutto con una particolare attenzione al principale valore di ADM: il capitale umano rappresentato dal personale che, ad ogni livello di responsabilità, garantisce l’esercizio in via continuativa di funzioni amministrative nonché di polizia giudiziaria e tributaria di particolare importanza e sensibilità, al servizio della collettività e del Paese.

La pianificazione delle attività di ADM per il triennio 2022-2024 è stata effettuata tenendo in debita considerazione che l’anno 2021 è stato condizionato dal perdurare della situazione emergenziale dovuta alla diffusione della pandemia da Covid-19 e dagli impatti che questa ha provocato sull’economia mondiale e sui comportamenti di operatori economici e, più in generale, dei cittadini. In questo ambito, fin dal primo lockdown ADM ha garantito, da una parte, il rapido sdogamento di materiale sanitario e, da un’altra, assumendo un ruolo chiave nell’attività di presidio della salute pubblica.

Inoltre, l’emergenza derivante dalla crisi Russia-Ucraina ha imposto una nuova vigilanza nazionale sul sistema energetico e doganale idonea a garantire la corretta applicazione delle misure restrittive sull’import/export emanate dall’Unione Europea.

E’, pertanto, evidente che, soprattutto in questo scenario europeo ed internazionale in continua ed imprevedibile evoluzione, le attività istituzionali di regolazione, presidio e controllo della legalità e della sicurezza del commercio internazionale proprie di ADM saranno condizionate dagli sviluppi dell’emergenza sanitaria e di quella del conflitto in corso, per gli effetti che questi produrranno

sull'andamento del commercio estero, sui livelli di produzione e consumo dei prodotti sottoposti ad accisa ed anche sull'evoluzione del settore dei giochi.

La pianificazione triennale delle attività, normalmente basata su una serie di dati previsionali al momento predefinita, seppure suscettibile di adeguamento e aggiornamento connessi alle dinamiche evolutive del contesto, per il triennio 2022-2024 potrà verosimilmente subire variazioni, anche sostanziali, in ragione di una serie di variabili il cui esito risulta ad oggi incerto.

NOTA METODOLOGICA E DI LETTURA

In conformità alle previsioni del decreto legge, il presente PIAO 2022-2024 contiene gli elementi informativi riguardanti:

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

Sulla base delle predette linee orientative, ADM ha predisposto il PIAO 2022-2024 seguendo lo schema di struttura presente nella proposta di Linee guida fornita dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Per tali ragioni, dopo una sintetica scheda anagrafica, vengono descritte la *mission*, le principali attività svolte e che generano valore pubblico, i risultati che ADM intende conseguire nel triennio, le politiche di innovazione, le attività in materia di trasparenza ed anticorruzione nonché gli obiettivi in termini di organizzazione interna e di crescita e sviluppo delle proprie risorse umane.

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

1. SCHEDA ANAGRAFICA DI ADM

Denominazione: Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Pay off (n. 84251 3/2021): L'AGENZIA DELLE ACCISE, DOGANE E MONOPOLI

Responsabile: Prof. Marcello Minenna

Sito istituzionale: www.adm.gov.it

Social Network: <https://www.youtube.com/user/AgenziaDogane>

Indirizzo: Piazza Mastai 12 - 00143 Roma (RM)

Indirizzo PEC primario: adm.direttore@pec.adm.gov.it

Cod IPA: agdogane

Codice Fiscale: 97210890584

Tipologia: Pubbliche Amministrazioni

Categoria: Agenzie Fiscali

Natura Giuridica: Agenzia dello Stato

Acronimo: ADM

Attività Ateco: Attività degli organi legislativi ed esecutivi, centrali e locali; amministrazione finanziaria; amministrazioni regionali, provinciali e comunali

Note: L'Agenzia delle Dogane ha incorporato l'AAMS-Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato e ha assunto la nuova denominazione a decorrere dal 1/12/2012, ai sensi dell'art.23-quater, comma 2 del D.L. 95/2012 convertito in L. 135/2012.

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1. VALORE PUBBLICO

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli (ADM), istituita con il D.lgs. 30 luglio 1999, n. 300, è una delle Agenzie fiscali che svolge attività tecnico-operative in materia di [accise](#), [dogane](#) e [monopoli](#).

In conformità alle disposizioni previste dal citato decreto legislativo e dallo Statuto, ADM ha autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria.

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

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



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

- gestione dei servizi per il settore Dogane, garantendo l'applicazione del Codice Doganale dell'Unione Europea e di tutte le misure, incluse quelle di politica agricola e politica commerciale comune, connesse agli scambi internazionali;
- amministrazione dei tributi doganali, della fiscalità interna degli scambi internazionali;
- amministrazione delle Accise per il settore Energie e Alcoli, assicurandone l'accertamento, la riscossione e la gestione del contenzioso;
- regolazione e controllo del settore Giochi in Italia, verificando costantemente gli adempimenti a cui sono tenuti i concessionari e gli operatori del settore ed esercitando un'azione di contrasto al gioco illegale;
- gestione nel settore Tabacchi delle procedure di riscossione delle Accise, nonché della vigilanza sulla conformità dei tabacchi lavorati rispetto alla normativa nazionale e comunitaria;
- prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti *extra*-tributari nei settori di competenza, anche attraverso l'analisi dei rischi, la gestione delle banche dati e l'esecuzione di

controlli, verifiche ed indagini, in collaborazione con altre autorità ed organismi nazionali, locali, dell'Unione Europea ed internazionali.

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

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

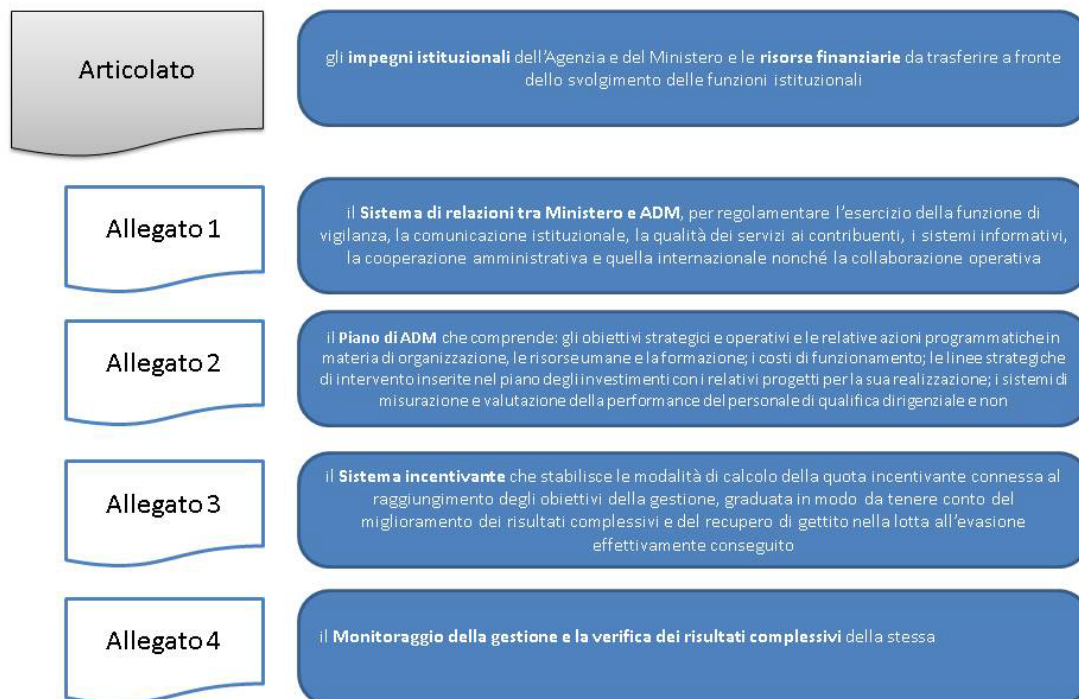
Difatti, l'articolo 59 dello stesso D.lgs. n. 300/1999 ha previsto che il Ministro dell'economia e delle finanze e il Direttore Generale di ADM, sulla base degli sviluppi di politica fiscale e degli obiettivi della gestione tributaria presenti nell'Atto di indirizzo emanato dal Ministro, stipulino una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

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

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

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

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

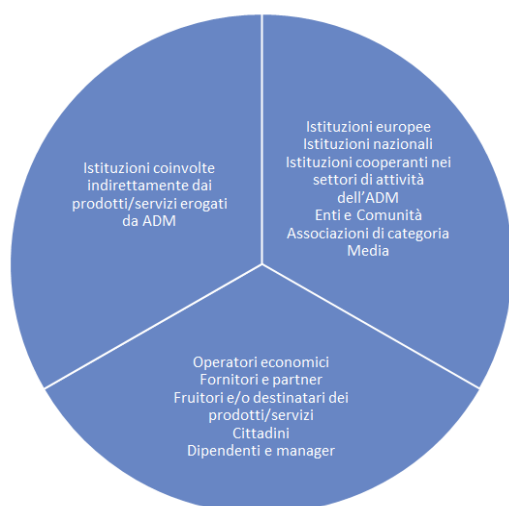


Ai fini del monitoraggio della gestione ed alla verifica dei risultati, l'Agenzia è tenuta a fornire al Dipartimento delle Finanze i dati e le informazioni necessarie per:

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

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

Tale esigenza è rafforzata dalla circostanza che l'azione di ADM presenta anche profili di servizio al cittadino che possono concretizzarsi in attività volte a ridurre i tempi e i costi di transazione e per i



quali gli stessi operatori economici (per esempio importatori e esportatori, spedizionieri) sono considerati degli *stakeholders*. Per tali portatori di interesse, ADM ha previsto da tempo specifici tavoli di confronto, anche virtuali, che comprendono le organizzazioni rappresentative di tali interessi. Nei confronti della medesima platea di operatori economici ADM ha assunto impegni specifici (con la Carta dei servizi), liberamente fissati anche in modo più stringente di quanto non si fosse già fatto con la emanazione del regolamento ai sensi della legge 241/1990.

I rapporti con gli *stakeholders* rappresentano una priorità per ADM in quanto gli stessi guidano il

miglioramento della progettazione ed erogazione dei servizi forniti.

Nel corso degli anni, ai tradizionali strumenti di dialogo e comunicazione quali, ad esempio, i tavoli di confronto, il servizio URP telematico, la stampa specializzata ed il sito web istituzionale, ADM ha fatto progressivamente ricorso ai nuovi canali *social* al fine di raggiungere tutti i potenziali portatori di interesse.

L'Agenzia utilizza i *social media* come veicolo di promozione delle proprie finalità istituzionali e per favorire la partecipazione e il dialogo con cittadini e utenti, nell'ottica della trasparenza e della condivisione.

I contenuti pubblicati sono di carattere istituzionale e comprendono comunicazioni sulle attività e i servizi erogati, comunicati stampa, pubblicazioni e documenti ufficiali, novità normative, informazioni su iniziative ed eventi, immagini e video istituzionali.

Attraverso i propri canali *social*, ADM condivide e rilancia contenuti di pubblico interesse, pubblicati anche da altri utenti interagendo con i cittadini.

ADM è presente su LinkedIn, Instagram, YouTube, Twitter e Facebook con un numero di iscritti e *follower* in continua crescita.

Tramite il sito istituzionale vengono organizzati numerosi eventi sotto forma di *open hearing* (in modalità zoom), non potendosi svolgere incontri fisici con i destinatari e potenziali interessati agli argomenti trattati.

Inoltre, a seguito della revisione del proprio assetto organizzativo, ADM ha avviato a fine febbraio 2020 la verifica e la mappatura dei propri processi operativi e ha adottato nuove modalità descrittive dei processi che vengono via via analizzati, realizzando animazioni e video che ne consentano la rappresentazione trasparente e dinamica. In questo modo sono illustrati in maniera chiara e immediatamente fruibile sia i passaggi operativi sia le interrelazioni tra soggetti, pubblici e privati, a vario titolo coinvolti in ciascun processo; al contempo sono sempre riepilogate, in modo chiaro e puntuale, le “regole del gioco”, vale a dire le disposizioni nazionali o sovranazionali così come le norme e le istruzioni amministrative applicabili nei singoli casi.

Una volta completata l'azione di verifica e mappatura dei processi, l'insieme dei *videoprocessi* realizzati rappresenterà il “Manuale Operativo ADM”, vero e proprio compendio delle attività demandate ad ADM e importante tassello della Morfologia di ADM che si completa con l'analisi degli *stakeholder* e dell'*effort*.

Allo scopo di uniformare l'operato di ADM e definire le *best practice* che i dipendenti devono seguire, le prassi e le consuetudini vengono formalizzate sotto forma di Linee di Indirizzo per l'Uniformità dell'Azione amministrativa (LIUA) e pubblicate in una apposita sezione della intranet.

2.1.1. LE LINEE DI INDIRIZZO DI ADM PER IL TRIENNIO 2022-2024

In coerenza con l'Atto di indirizzo per il conseguimento delle politiche fiscali per il triennio 2022-2024 del Ministro dell'Economia e delle Finanze, l'impegno di ADM per il medesimo triennio funzionale alla creazione di valore pubblico è volto alla realizzazione delle seguenti linee di attività:

1. in vista della generale ripresa delle attività economiche conseguenti all'auspicato superamento dell'attuale emergenza epidemiologica da COVID 19:

- a. mantenere adeguati standard in termini di facilitazioni e semplificazioni per le procedure di sdoganamento, la circolazione e produzione del materiale sanitario e dei dispositivi di protezione individuale;
 - b. assicurare la rapida ed efficace attuazione dei provvedimenti emanati dal governo volti sia alla tutela della salute dei cittadini e dei lavoratori sia alla completa ripresa delle attività economiche.
2. sviluppare ulteriormente, anche alla luce degli obiettivi contenuti nel PNRR, l'approccio *customer oriented* tramite una strategia composita volta a:
 - facilitare gli adempimenti e minimizzarne i costi anche tramite la promozione di forme di pagamento elettronico;
 - migliorare e semplificare il rapporto con i contribuenti attraverso il potenziamento dei servizi telematici e dei sistemi di relazione con l'utenza, la riduzione dei tempi di risposta alle istanze ricevute nonché di rilascio delle autorizzazioni;
 - indirizzare l'attività di prevenzione e contrasto in maniera mirata verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi;
 - semplificare, mediante l'implementazione della digitalizzazione, le procedure relative alla presentazione di istanze, dichiarazioni, rimborsi, nonché alla tenuta delle contabilità e alle metodologie di pagamento nel settore delle accise, anche attraverso l'interoperabilità con altri Enti;
 3. contribuire al rilancio del sistema Paese attraverso l'introduzione di nuovi progetti di digitalizzazione della catena logistica e lo sviluppo di quelli già avviati sfruttando le opportunità offerte dal PNRR anche al fine di rendere più efficace e sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'import e all'export;
 4. contribuire, al fine di semplificare le transazioni in import ed export, alla creazione di un portale al servizio dello sportello unico e doganale dei controlli per garantire l'interoperabilità e lo scambio di informazioni tra le banche dati nazionali;
 5. promuovere iniziative di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, ivi incluse forme avanzate di comunicazione preventiva, per favorire la conoscenza della normativa unionale e nazionale;
 6. rafforzare il sistema di analisi del rischio nel campo dei controlli relativi al denaro contante a seguito dei viaggiatori da e verso l'estero nonché rafforzare il sistema di analisi del rischio nel campo dei controlli relativi a flussi commerciali verso l'estero;
 7. consolidare gli strumenti di contrasto a ogni forma di contrabbando, anche con riferimento ai tabacchi lavorati, alle frodi fiscali nel settore dell'IVA intracomunitaria;
 8. mantenere un elevato livello di contrasto agli illeciti che si realizzano nel settore dei prodotti energetici, con particolare riferimento alla filiera dei carburanti per le ricadute anche in termini di frodi IVA, incrementando le verifiche sui requisiti oggettivi e soggettivi degli operatori del settore, ivi inclusa l'affidabilità economica, e assicurando, nel contempo, la semplificazione degli adempimenti e i controlli sulla circolazione e sul deposito;
 9. assicurare un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali on-line con Paesi al di fuori della UE per garantire la riscossione della fiscalità applicabile a tali merci (dazi e IVA) nonché l'implementazione dei sistemi informatici di gestione degli scambi commerciali legati alle piattaforme digitalizzate (e-commerce), assicurando l'interoperabilità con i sistemi nazionali ed europei, e per supportare la capacità competitiva degli

operatori del settore attraverso la semplificazione e la velocizzazione delle connesse procedure doganali;

10. rafforzare l'attività di intelligence, anche attraverso lo sviluppo di strumenti tecnologici di controllo predittivo, mediante il trattamento razionale delle informazioni che tengano conto degli elementi sintomatici di frode fra loro coordinati a sistema, con il requisito della concordanza;
11. monitorare l'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti, per la razionalizzazione della rete di vendita, per il controllo della produzione, distribuzione e circolazione dei prodotti da fumo, del contenuto delle sigarette e delle indicazioni obbligatorie stampate sulle confezioni, e rafforzare la vigilanza sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo ai minori di anni diciotto;
12. potenziare all'interno degli spazi doganali le attività di tutela della sicurezza dei consumatori della UE, della proprietà intellettuale, dei beni culturali, delle specie in via di estinzione, anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli d'intesa con le altre autorità nazionali e internazionali preposte, implementando studi e analisi dei fenomeni e dei rischi connessi al commercio internazionale;
13. potenziare le attività di tutela della salute dei cittadini italiani e della UE attraverso il mantenimento di elevati standard di qualità nell'analisi tecnico-scientifica dei prodotti esaminati dai Laboratori chimici dell'Agenzia aumentandone l'offerta sul territorio nonché tramite meccanismi di certificazione di qualità;
15. promuovere attività di studio e analisi per la formulazione di proposte normative e contribuire alla realizzazione di una riforma complessiva del gioco pubblico in modo da assicurare, a invarianza di gettito erariale, l'eliminazione dei rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo, e contrastare il gioco illegale e le frodi a danno dell'erario. A tali fini, l'Agenzia fornirà al Ministero il supporto tecnico necessario per la regolamentazione del settore dei giochi, anche attraverso la conoscenza delle abitudini di gioco della popolazione, nella prospettiva di efficientare e razionalizzare gli strumenti di contrasto al gioco patologico e aumentare il livello di sicurezza e le possibilità di controllo della rete del gioco pubblico anche online;
16. rafforzare l'attività di contrasto e repressione del gioco illegale, tramite il coinvolgimento del Comitato per la prevenzione e la repressione del gioco illegale (Co.Pre.Gi.), anche attraverso l'utilizzo delle operazioni di gioco di cui all'art. 29 del decreto-legge 26 ottobre 2019, n. 124 e lo sviluppo di banche dati qualitative in grado di fornire indici di rischio degli operatori e consolidando la collaborazione con le istituzioni competenti in materia di antiriciclaggio e flussi finanziari. Rafforzare, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine e con le altre Amministrazioni competenti, l'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori con riferimento sia al controllo sugli ingressi negli esercizi sia sull'accesso al gioco da remoto;
17. collaborare con gli enti preposti nell'ambito del "Perimetro di sicurezza nazionale" all'innalzamento dei livelli di sicurezza delle reti, sistemi informativi e sistemi informatici anche attraverso:
 - la notifica tempestiva degli incidenti;
 - l'adozione di misure di sicurezza relative a organizzazione, processi e procedure;
 - l'osservanza delle procedure in materia di approvvigionamenti ICT, come disciplinate dalla normativa vigente;

18. monitorare il contenzioso nazionale al fine di individuare le possibili aree di intervento in chiave deflattiva e assicurare il funzionamento del processo tributario telematico individuando ogni elemento utile a migliorarne l'operatività sul territorio;
19. assicurare l'azione del "*mobility manager*" nelle aree metropolitane per l'adozione di un piano degli spostamenti dei dipendenti, anche attraverso la fruizione del lavoro agile nel rispetto della tutela dell'ambiente, in applicazione dei provvedimenti adottati dal Governo.

Le sopraelencate linee strategiche vengono successivamente declinate in obiettivi specifici a cui sono correlati gli indicatori di output e di outcome oggetto di monitoraggio nel corso dell'anno e di rendicontazione finale a conclusione dello stesso. Nell'ambito del rapporto di verifica dei risultati della gestione dell'esercizio precedente, sottoscritto dal Direttore Generale del Dipartimento delle Finanze e dal Direttore Generale di ADM, vengono certificati i risultati conseguiti e il rilevato livello di performance.

Le linee strategiche sono tradotte all'interno del Piano dell'Agenzia attraverso l'individuazione di obiettivi strategici qualificati tramite linee di attività ciascuna delle quali è quantificata da un indicatore di performance ai quali sono attribuiti pesi diversi al fine di far emergere con immediatezza il valore del loro contributo ai fini della realizzazione dell'obiettivo.

Nel Piano sono anche presenti indicatori di impatto intesi quali parametri atti ad esprimere l'effetto atteso o generato da una politica/servizio/attività di ADM sui destinatari diretti e indiretti, nel medio lungo termine nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero, del miglioramento del livello di benessere economico sociale.

Inoltre, ADM contribuisce alla creazione di valore pubblico anche attraverso la realizzazione di interventi e obiettivi progettuali definiti nell'ambito di un Piano pluriennale degli investimenti.

In via generale, gli obiettivi di natura progettuale previsti nel Piano pluriennale degli investimenti ADM volti alla creazione di valore pubblico si sostanziano principalmente nelle azioni volte alla digitalizzazione dei processi, anche riguardanti il potenziamento dei servizi on-line di comunicazione e supporto agli utenti interni e esterni, ed alla qualificazione del patrimonio con particolare riferimento agli interventi di adeguamento strutturale, soprattutto in termini di riduzione dell'impatto ambientale e dell'abbattimento delle barriere architettoniche, oltre ad una razionale dislocazione delle sedi sul territorio al fine di avvicinare l'amministrazione alla platea degli operatori economici.

2.2. PERFORMANCE

2.2.1. LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE

ADM è tenuta a definire una pianificazione strategica triennale nell'ambito del processo di definizione della Convenzione per il medesimo triennio con il Ministro dell'economia e delle finanze.

Il Piano dell'Agenzia 2022-2024, nell'ambito della Convenzione, prevede le aree strategiche volte al perseguimento degli obiettivi di valore pubblico e relativi indicatori di *performance* che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa.

Al momento della pubblicazione del presente Piano, la Convenzione per il triennio 2022-2024, consolidata nei contenuti, è in attesa di formale stipula.

Il Piano dell'Agenzia per il triennio 2022-2024 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

- ASI 1 – Competitività e sostegno alla crescita

- ASI 2 – Fiscalità
- ASI 3 – Legalità
- ASI 4 – Risorse

Nel dettaglio:

ASI 1 – Competitività e sostegno alla crescita

Obiettivo 1. “Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell’ottica dell’estensione della compliance”.

Gli indicatori di *output* correlati all’obiettivo mettono in risalto le attività di ADM volte ad agevolare il rapporto con gli *stakeholder* attraverso iniziative di semplificazione e digitalizzazione delle procedure relative agli adempimenti richiesti promuovendo, in tal modo, l’adesione volontaria dei contribuenti.

Obiettivo 2. “Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/ utenti”.

Gli indicatori di *output* sono volti miglioramento della qualità e dei tempi di erogazione dei servizi offerti all’utenza, anche al fine di riconoscere agli stessi specifiche agevolazioni procedurali.

Gli indicatori di impatto relativi all’ASI 1 misurano gli effetti dell’azione di ADM sia in termini di mantenimento dei livelli di *compliance* acquisiti, sia in termini di benefici prodotti nei confronti degli operatori che usufruiscono delle semplificazioni doganali.

ASI 2 – Fiscalità

Obiettivo 3. “Presidiare il territorio per prevenire gli inadempimenti tributari”.

Gli indicatori di *output* correlati all’obiettivo mettono in luce il monitoraggio delle attività ed il presidio del territorio negli ambiti di competenza di ADM con il fine di contrastare l’evasione tributaria tramite un efficace effetto di deterrenza.

Obiettivo 4. “Migliorare l’efficacia e l’efficienza dei controlli per contrastare l’evasione tributaria”.

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi dell’efficacia della strategia di azione messa in campo da ADM per assicurare la pretesa tributaria nei settori di competenza sia nella fase di accertamento che nella eventuale fase di contenzioso tramite una efficace difesa in giudizio da parte di ADM.

L’indicatore di impatto dell’ASI 2 è focalizzato sull’incremento del gettito tramite la misurazione dei maggiori diritti accertati.

ASI 3 – Legalità

Obiettivo 5. “Proteggere cittadini, imprese e tutelare il territorio negli ambiti di competenza”.

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell’Agenzia nel campo extra-tributario, soprattutto a tutela della salute pubblica e del *Made in Italy*.

Obiettivo 6. “Elevare la qualità dell’offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale”

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi del governo del settore dei giochi attraverso la messa in atto di un’efficace azione di presidio e di controllo al fine di tutelare i soggetti vulnerabili e combattere l’offerta illegale.

I corrispondenti indicatori di impatto misurano gli effetti della lotta alle sostanze stupefacenti e al contrabbando, del contrasto alla contraffazione e dell’azione volta alla tutela della salute pubblica soprattutto per quanto riguarda quella dei minori.

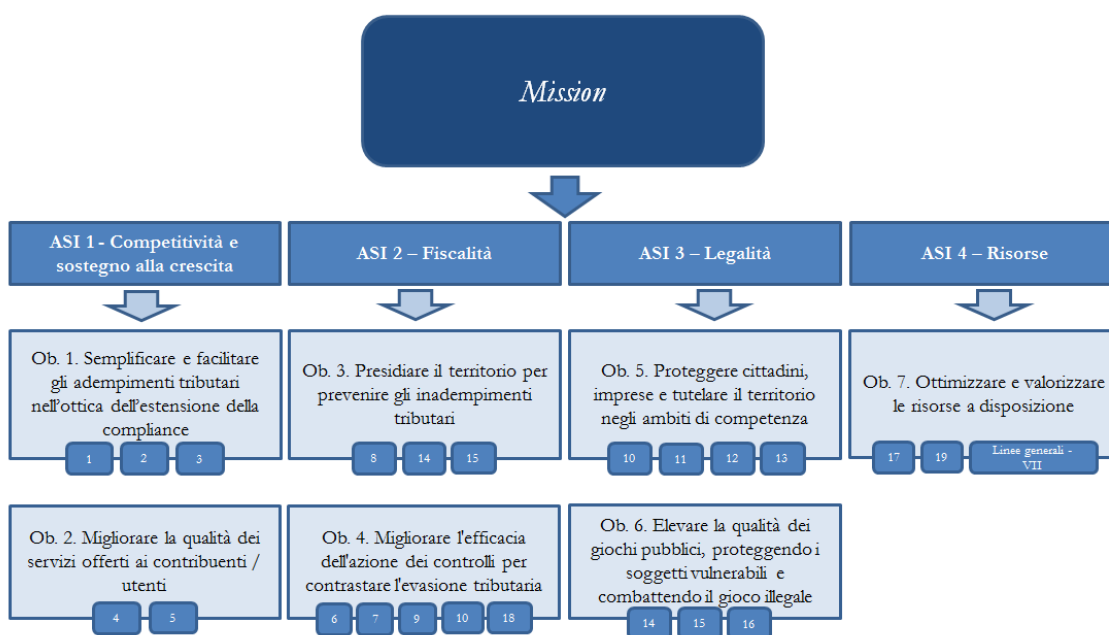
ASI 4 – Risorse

Obiettivo 7. “Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione”.

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi sia della capacità di ADM di garantire un adeguato e costante livello formativo anche mediante percorsi mirati all'attività di core, sia del livello di sicurezza dei propri sistemi informativi contro gli attacchi informatici.

Gli indicatori di impatto associati a tale obiettivo intendono misurare la capacità di ADM di assumere nuova forza lavoro sia di migliorare la qualità del lavoro tramite la rilevazione del benessere organizzativo.

Al fine di fornire una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* di ADM, si riporta di seguito “l'albero della *performance*”, ovvero una mappa logica che mostra i legami tra la *mission*, le aree strategiche, gli obiettivi strategici, e le linee strategiche individuate dal citato Atto di indirizzo.



Le tavole seguenti mostrano il Piano strategico di ADM per il triennio 2022 – 2024 ed indicano, per ogni area strategica, gli obiettivi ed i connessi indicatori di output/impatto con i risultati attesi per il medesimo triennio.

Piano strategico dell'Agenzia per il triennio 2022-2024						
Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target			
			2022	2023	2024	
ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita	1. Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance	Percentuale di navi che utilizzano il pre-dearing rispetto a quelle che utilizzano lo sdoganamento tradizionale	15%	16%	17%	
		Nuovi progetti di transizione al digitale completati	3	6	10	
		Servizi di pagamento disponibili su Opera utilizzando PagoPA	24	35	50	
	2. Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	70%	72%	74%	
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV) rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 gg - prima dei 120 gg previsti - sul totale delle informazioni rilasciate)	30%	30%	30%	
		Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 35 giorni rispetto ai 45 previsti	75%	76%	77%	
		Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito)	95%	95%	95%	
		Indicatori di outcome		Target		
				2022	2023	2024
		Percentuale di verifica delle autorizzazioni AEO rilasciate		20%	23%	25%
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)		70%	73%	75%
			Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import ed export		45%	50%

Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target			
			2022	2023	2024	
ASI 2 - Fiscalità	3. Presidiare il territorio per prevenire gli inadempimenti tributari	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	120	150	200	
		Indice di presidio del territorio nel settore degli alcoli	30%	32%	34%	
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 gg dal versamento (settore giochi)	95%	95%	95%	
		Numero di controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore tabacchi (esdusi PLI)	185	222	222	
	4. Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	75%	76%	77%	
		Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	64%	66%	68%	
		Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	60%	62%	64%	
		Accertamenti confermati in giudizio	62%	63%	64%	
			Indicatori di outcome	Target		
				2022	2023	2024
		Maggiori diritti accertati in materia di dogane e accise ad esclusione di tabacchi	1,4 (miliardi)	1,5 (miliardi)	1,6 (miliardi)	

Are Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target		
			2022	2023	2024
ASI 3 - Legalità	5. Proteggere cittadini, imprese e tutelare il territorio negli ambiti di competenza	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	45%	46%	47%
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	26%	25%	24%
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	18%	20%	20%
	6. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	12%	18%	20%
		Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT	15	15	15
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti nell'anno	180	180	180
		Indicatori di outcome	Target		
			2022	2023	2024
		Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	2.000	2.000	2.000
		Numero di verbali per contrabbando	500	500	500
	Numero di verbali inerenti ai sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti (esclusi DPI e materiale sanitario di contrasto al Covid-19)	5.000	5.000	5.000	
	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori	<60	<50	<40	

Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target		
			2022	2023	2024
ASI 4 - Risorse	7. Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione	Ore di formazione media pro-capite (al netto della formazione per i neoassunti)	8 ≤ x ≤ 10	9 ≤ x ≤ 11	10 ≤ x ≤ 12
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore erogate	45%	50%	53%
		Percentuale di incidenti informatici (violazione dei dati personali) notificati entro 24 ore rispetto alle 72 ore previste dalla vigente normativa	85%	85%	85%
		Indicatori di outcome	Target		
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	1.250	1.700	400
		Indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti	Somministrazione del questionario a tutti i dipendenti dell'Agenzia, valutazione dei risultati e raffronto con il 2021	Somministrazione del questionario a tutti i dipendenti dell'Agenzia, valutazione dei risultati e raffronto con il biennio precedente	n.a.

2.2.2. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Per orientare le strutture di vertice verso il conseguimento di obiettivi coerenti con le linee strategiche, indirizzare e monitorare in maniera capillare le attività svolte nei settori ritenuti prioritari nonché assicurare l'efficace presidio sul territorio, ADM ha parallelamente individuato, attraverso un processo di condivisione con le strutture centrali e territoriali, una serie di obiettivi di carattere operativo di particolare rilevanza.

Tali obiettivi sono declinati in un **Piano operativo**, articolato in tre aree di intervento:

- Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari;
- Servizi agli utenti e ottimizzazione procedimenti amministrativi;
- Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale.

Per ciascuna area di intervento sono individuati specifici indicatori e target di risultato attesi, come riepilogati nelle successive schede.

SCHEDA A PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI

Indicatori	Target 2022
Numero controlli ai passeggeri	60.000
Numero controlli IVA (Intra e Plafond)	1.200
Numero controlli doganali	900.000
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	20.000
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	40%
Numero controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti (da CDC e di iniziativa)	55.000
Numero controlli sulle importazioni nel settore e-commerce	22.000
Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	85%
Numero verifiche equivalenti in ambito accise-energie e alcoli	40.000
Numero controlli d'iniziativa accise-energie e alcoli	2.200
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	45%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	58%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	76%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni di energia elettrica dei venditori ai clienti finali	66%
Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	24.000
Indice di presidio Sale Scommesse, Bingo e VLT	30%
Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012	12.000
Numero controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%
Indice di presidio nel settore dei giochi	15%
Tasso di positività dei controlli nel settore dei giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	13%
Numero controlli nel settore dei tabacchi lavorati e dei prodotti liquidi da inalazione senza combustione	7.500
Numero dei siti web inibiti in materia di vendita di prodotti del tabacco e PLI	80
Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	14%

SCHEDA B

SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

Indicatori	Target 2022
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	90%
Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	90%

SCHEDA C

OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE

Indicatori	Target 2022
Unità di personale neoassunto formato con percorsi base	80%
Numero DPI fornito ai dipendenti a tutela della sicurezza del personale che svolge la propria attività lavorativa in presenza	1.500.000
Indicatore di tempestività dei pagamenti	-15
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	30%
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	15%

2.2.3. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

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

Gli obiettivi individuati nel Piano sono assegnati dal Direttore Generale alle strutture di vertice centrali e territoriali, in ragione delle rispettive responsabilità e competenze. La successiva valutazione della performance individuale viene effettuata secondo quanto previsto dal [Sistema di misurazione e valutazione \(SMVP\)](#) adottato da ADM e verificato nel quadro della Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze.

Le tabelle seguenti mostrano la ripartizione delle competenze tra i vari livelli organizzativi per il conseguimento di ciascun indicatore di performance relativamente al Piano strategico per il triennio 2022-2024 ed al Piano operativo per l'anno 2022.

Piano strategico dell'Agenzia 2022-2024									
Area strategica di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Strutture responsabili (strutt. coinvolte)	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
					Direzione territoriali	DT XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita	1. Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance	Percentuale di navi che utilizzano il pre-clearing rispetto a quelle che utilizzano lo sdoganamento tradizionale	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
		Nuovi progetti di transizione al digitale completati	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
		Servizi di pagamento disponibili su Opera utilizzando PagoPA	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
	2. Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	DG - Ufficio Eventi e relazioni esterne Direzione Servizi Doganali Direzione Energie e Alcoli - Accise e filiera	X					
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV) rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 gg - prima dei 120 gg previsti - sul totale delle informazioni rilasciate)	Direzione Servizi Doganali	X	X	X	X	X	
		Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 35 giorni rispetto ai 45 previsti	Direzione Tabacchi - Accise e Filiera (Direzione Antifrode)	X					
		Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito)	Direzione Organizzazione e digital transformation (Direzione Antifrode)	X					
	Indicatori di outcome	Percentuale di verifica delle autorizzazioni AEO rilasciate	Direzione Servizi Doganali	X	X	X	X	X	
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	Direzione Servizi Doganali	X	X	X	X	X	
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import ed export	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					

Area strategica di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
					Direzione territoriali	DT XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 2 - Fiscalità	3. Presidiare il territorio per prevenire gli inadempimenti tributari	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	Direzione Servizi Doganali	X	X	X	X	X	
		Indice di presidio del territorio nel settore degli alcoli	Direzione Energie e Alcoli - Accise e filiera	X	X	X	X	X	
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 gg dal versamento (settore giochi)	Direzione Giochi - Fiscalità e filiera	X	X	X	X		X
		Numero di controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore tabacchi (esclusi PLI)	Direzione Tabacchi - Accise e filiera	X	X	X	X		X
	4. Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	Direzione Energie e Alcoli - Accise e filiera (Direzione Antifrode)	X	X	X	X	X	
		Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	Direzione Servizi Doganali (Direzione Antifrode)	X	X	X	X	X	
		Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	Direzione Energie e Alcoli - Accise e filiera (Direzione Antifrode)	X	X	X	X	X	
		Accertamenti confermati in giudizio	Direzione Legale e Contenzioso	X	X	X	X	X	X
	Indicatore di outcome	Maggiori diritti accertati in materia di dogane e accise ad esclusione di tabacchi	Direzione Servizi Doganali, Direzione Energie e Alcoli - Accise e filiera	X	X	X	X	X	

Area strategica di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
					Direzione territoriali	DT XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 3 - Legalità	5. Proteggere cittadini, imprese e tutelare il territorio negli ambiti di competenza	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	Direzione Servizi Doganali (Direzione Antifrode)	X	X		X	X	
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione Servizi Doganali (Direzione Antifrode)	X	X		X	X	
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	Direzione Tabacchi - Accise e filiera	X	X	X	X		X
	6. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	Direzione Giochi - Fiscalità e filiera	X	X	X	X		X
		Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT	Direzione Giochi - Fiscalità e filiera	X					
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti nell'anno	Direzione Giochi - Fiscalità e filiera (Direzione Antifrode)	X					
	Indicatori di outcome	Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	Direzione Antifrode	X	X	X	X	X	
		Numero di verbali per contrabbando	Direzione Antifrode	X	X	X	X	X	
		Numero di verbali inerenti ai sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti (esclusi DPI e materiale sanitario di contrasto al Covid-19)	Direzione Servizi Doganali (Direzione Antifrode)	X	X		X	X	
		Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori	Direzione Giochi - Fiscalità e filiera	X	X	X	X		X

Area strategica di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
					Direzione territoriali	DT XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 4 - Risorse	7. Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione	Ore di formazione media pro-capite (al netto della formazione per i neoassunti)	DG - Ufficio sviluppo e formazione del personale	X	X	X	X	X	X
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore erogate	DG - Ufficio sviluppo e formazione del personale	X	X	X	X	X	X
		Percentuale di incidenti informatici (violazione dei dati personali) notificati entro 24 ore rispetto alle 72 ore previste dalla vigente normativa	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
	Indicatori di outcome	Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	Direzione Personale	X					
		Indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti	Direzione Personale	X					

Piano operativo 2022

SCHEDA A PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI

Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzione territoriali	DT XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
Numero controlli ai passeggeri	Direzione Servizi Doganali	X	X	X	X	X	
Numero controlli IVA (Intra e Plafond)		X	X	X	X	X	
Numero controlli doganali	Direzione Servizi Doganali Direzione Antifrode	X	X	X	X	X	
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione		X	X	X	X	X	
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio		X	X	X	X	X	
Numero controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti (da CDC e di iniziativa)		X	X	X	X	X	
Numero controlli sulle importazioni nel settore e-commerce		X	X	X	X	X	
Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi		Direzione Antifrode	X	X	X	X	X
Numero verifiche equivalenti in ambito accise-energie e alcoli	Direzione Energie e Alcoli - Accise e filiera	X	X	X	X	X	
Numero controlli d'iniziativa accise-energie e alcoli		X	X	X	X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica		X	X	X	X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale		X	X	X	X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani		X	X	X	X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni di energia elettrica dei venditori ai clienti finali		X	X	X	X	X	
Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	Direzione Giochi - Fiscalità e filiera	X	X	X	X		X
Indice di presidio Sale Sommesse, Bingo e VLT		X	X	X	X		X
Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012		X	X	X	X		X
Numero controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati		X	X	X	X		X
Indice di presidio nel settore dei giochi		X	X	X	X		X
Tasso di positività dei controlli nel settore dei giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento		X	X	X	X		X
Numero controlli nel settore dei tabacchi lavorati e dei prodotti liquidi da inalazione senza combustione	Direzione Tabacchi - Accise e filiera	X	X	X	X		X
Numero dei siti web inibiti in materia di vendita di prodotti del tabacco e PLI		X	X	X	X		X
Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi		X	X	X	X		X

SCHEDA B SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzione territoriali	DT XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	Direzione Giochi - Fiscalità e filiera	X	X	X	X		X
Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece di 120 giorni previsti dalle norme UE	Direzione Servizi Doganali	X					

SCHEDA C
OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE

Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzione territoriali	DT XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
Unità di personale neoassunto formato con percorsi base	Direzione Generale	X	X	X	X		
Numero DPI fornito ai dipendenti a tutela della sicurezza del personale che svolge la propria attività lavorativa in presenza	Direzione Amministrazione e finanza	X					
Indicatore di tempestività dei pagamenti		X	X	X	X		
Percentuale degli audit effettuati e condotti in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e condotti	Direzione Internal audit	X	X	X			
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	Direzione Servizi Doganali	X					

Per quanto concerne infine i parametri e la metodologia di attribuzione degli obiettivi e di valutazione della performance individuale, si fa rimando a quanto presente sul sito istituzione nella sezione dedicata ai [Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale adottati dall'Agenzia](#).

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

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

Le risorse disponibili sono contenute e rese evidenti nel [budget economico annuale](#) - deliberato dagli Organi di ADM entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza - che determina gli obiettivi economici e finanziari e articola le relative previsioni di spesa per le strutture di vertice centrali e periferiche ed è redatto in termini di competenza economica.

Per l'anno 2022 il budget economico, approvato dagli Organi di ADM con delibera n. 436 del 25.2.2022, prevede una spesa complessiva pari a 1.131,4 milioni di Euro ripartita secondo lo schema di seguito riportato.

Budget economico 2022	€/mln
Costi correnti	
- costi della produzione	123
- costi del personale	643,5
- costi generali	65
Totale costi correnti	831,5
Costi per investimenti	299,9
Totale complessivo	1.131,4

In conformità al limite costituito dalle risorse per investimenti previste nel budget economico e tenuto conto delle funzioni istituzionali nonché degli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo e lo sviluppo del Sistema informativo della fiscalità, ADM predispose entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza, il [Piano pluriennale degli investimenti](#) all'interno del quale viene

fornita una rappresentazione delle attività progettuali che intende mettere in atto nel triennio di riferimento.

Per il triennio 2022-2024 il Piano pluriennale degli investimenti è stato approvato dagli Organi di ADM con delibera n. 437 del 25.2.2022.

Le attività progettuali contenute nel Piano pluriennale degli investimenti per gli anni 2022-2024 sono articolate in due macroaree e, per ciascun progetto vengono descritti gli interventi specifici da realizzare, le finalità, i benefici, i risultati attesi e i relativi costi previsti per il triennio.

La prima macroarea, **“Evoluzione del sistema informativo (ICT)”**, raggruppa le attività progettuali a contenuto ICT tramite le quali ADM mira sia all’adeguamento dei servizi forniti alle evoluzioni normative unionali e nazionali, sia all’innovazione dei processi amministrativi, in modo da rendere più efficace ed efficiente l’azione di ADM stessa. Inoltre, gli interventi individuati puntano a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per migliorare la qualità complessiva del servizio telematico. Rientrano tra questi interventi quelli inerenti all’innovazione del patrimonio informativo, al fine di sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali, migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l’efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale.

Sono, inoltre, comprese le attività inerenti all’innovazione e allo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi, nonché quelle finalizzate a potenziare i servizi *on-line* di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e a ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Sono, infine, previsti gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso tenuto conto che all’interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi. Rientrano nella macroarea anche la progettazione e la realizzazione dei servizi informatici da mettere a disposizione per il funzionamento della società Qualitalia, progetto correlato alla legge 126/2020 che all’art. 103 ha previsto la creazione di una società interamente partecipata da ADM, denominata “Qualitalia”, che - servendosi dei laboratori all’avanguardia e del personale altamente qualificato dell’ADM - potrà rilanciare a condizioni di mercato un bollino di qualità per la certificazione delle merci.

Nella seconda macroarea, **“Qualificazione del patrimonio”** rientrano i progetti volti a migliorare e consolidare il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici attraverso lo sviluppo delle dotazioni strumentali per accrescere le potenzialità di indagine analitica dei laboratori, nonché gli interventi logistico-strutturali connessi tra l’altro all’attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.lgs. n. 81/2008. Vi rientrano altresì le azioni per la realizzazione di opere volte all’efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell’impatto ambientale e gli interventi per l’acquisizione di beni ed attrezzature tecnologiche finalizzate a garantire la regolare operatività e migliorare la qualità e l’efficacia delle attività di controllo al fine di rendere le dogane italiane sempre più competitive nel contesto europeo ed internazionale.

Rientrano in questa macroarea anche i progetti di potenziamento dell’attività di controllo. Nel prossimo triennio difatti l’ADM intende avviare un processo di ammodernamento generale con consistenti investimenti, per sostituire le apparecchiature ormai obsolete e per incrementare la strumentazione tecnologica legata ai controlli e rendere, così, le dogane italiane sempre più competitive e all’avanguardia rispetto agli altri partner europei e, soprattutto, conseguire più elevati margini di efficienza nelle attività di competenza.

Nella macroarea **“Evoluzione del sistema informativo (ICT)”** rientrano le attività progettuali finalizzate a:

- sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell’ADM (*Digitalizzazione e automazione porti, Evoluzione sistemi accise, Evoluzione sistema doganale, Progetti di ricerca*);

- potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni (*Supporto per analisi, studi, content management e produzioni multimediali*);
- realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Sistemi di supporto e back-office; Sistemi di BI e Data Lake, Data intelligence e sale analisi, Sistemi Antifrode, Progetti di transizione digitale*);
- acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Gestione ed evoluzione infrastruttura, Sistemi di videosorveglianza e telerilevamento delle aree doganali, Qualitalia*);
- potenziare i sistemi informatici preposti all'esercizio delle funzioni istituzionali in materia di giochi e di tabacchi (*Evoluzione sistemi Monopoli*).

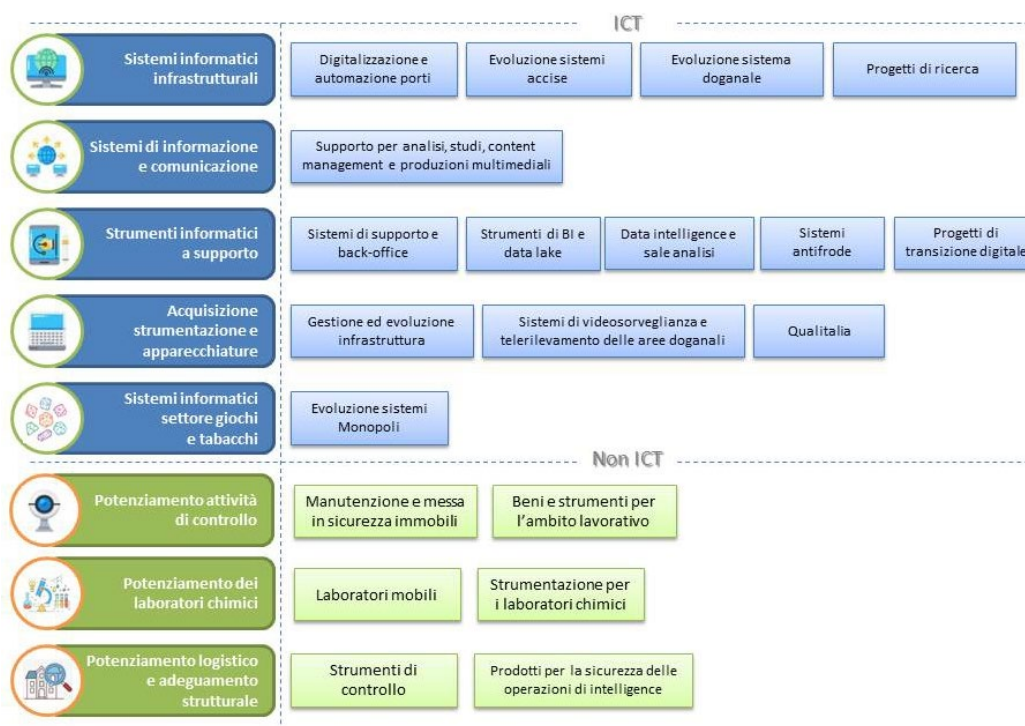
Nella macroarea “**Qualificazione del patrimonio**” rientrano le seguenti attività progettuali:

- *Potenziamento delle attività di controllo* attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta ad innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari ed extratributari da parte degli Uffici;
- *Potenziamento dei laboratori chimici* attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle relative dotazioni strumentali al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci, nonché estendere l'utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo anche in un quadro di potenziamento delle misure di rafforzamento per la sicurezza dei mercati e dei cittadini.
- *Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale* attraverso interventi volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a migliorare l'operatività degli Uffici.

Il prospetto che segue riporta il fabbisogno complessivo dei costi di investimento stimato per il triennio 2022-2024 ripartito tra le due macroaree.

Macroaree progettuali	Costi			
	2022	2023	2024	Totale 2022 - 2024
	<i>Importi in milioni di €</i>			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	95,000	75,000	70,000	240,000
Qualificazione del patrimonio	204,802	244,746	166,000	615,548
Totale	299,802	319,746	236,000	855,548

Si riporta, inoltre, uno schema riepilogativo delle iniziative progettuali presenti nel Piano degli investimenti suddivise tra le due macroaree.



Per quanto riguarda le attività progettuali di natura ICT volte alla piena accessibilità digitale dell'amministrazione si segnalano le seguenti iniziative:

- sviluppo, semplificazione ed erogazione dei servizi digitali totalmente accessibili attraverso il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) come previsto dall'art. 64 del Codice dell'Amministrazione Digitale e dal Regolamento eIDAS (electronic IDentification Authentication and Signature – Reg.UE n° 910/2014) che fornisce una base normativa a livello comunitario per i servizi fiduciari e i mezzi di identificazione elettronica degli stati membri;
- sviluppo e completa implementazione dei servizi di pagamento attraverso il portale Operazioni di Pagamento Elettronico e Riversamento Automatico (OPERA), che consente ai cittadini e alle imprese di effettuare pagamenti sulla piattaforma abilitante PagoPa a favore delle pubbliche amministrazioni per i settori delle imposte indirette di competenza di ADM. L'esecuzione di pagamenti elettronici a favore delle pubbliche amministrazioni avviene sulla base dell'art. 5 del CAD e dell'art. 15, comma 5 bis, del Decreto Legge n. 179/2012, convertito con L. 221/2012.

Nel Piano triennale degli investimenti sono, inoltre, presenti numerose altre iniziative progettuali che prevedono la reingegnerizzazione dei processi con un significativo impatto sull'utenza esterna tra cui vale la pena menzionare quella relativa al sistema per la gestione delle dichiarazioni in dogana (adeguamento normativo e semplificazione di AIDA), quella per la gestione delle accise per i carburanti (evoluzioni dell'implementazione della dichiarazione e-DAS), quello per l'energia elettrica e per il gas naturale, il nuovo sistema SIGER 2022 per le accise sui tabacchi e l'evoluzione del sistema di controllo giochi per renderlo accessibile agli utenti per la sola parte di interesse tramite idonee profilazioni, interfacce ed applicazioni come l'App Gioco Sicuro.

Si segnalano, infine, le seguenti iniziative progettuali con particolare impatto sull'attività degli operatori economici.

Digitalizzazione porti: ha l'obiettivo di velocizzare nei porti nazionali (nodi essenziali della catena logistica) le procedure doganali, aumentando la sicurezza, attraverso il tracciamento automatico di mezzi e merci, in entrata e uscita dallo scalo, nell'ottica di snellire gli adempimenti grazie all'utilizzo di tecnologie innovative (Internet of Things). Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR),

recependo gli obiettivi del Next Generation EU, ha previsto una serie di interventi connessi al settore della logistica per rendere le aziende italiane operanti nell'import/export maggiormente competitive:

- la realizzazione del cosiddetto “ultimo miglio” per i porti di Venezia, Ancona, Civitavecchia, Napoli, Salerno, idoneo a garantire “un rapido collegamento fra la linea ferroviaria e complesso portuale”;
- l'adeguamento dei porti italiani (in particolare Genova e Trieste) al “fenomeno del gigantismo navale”;
- la digitalizzazione della catena logistica, portando “la banda larga e il 5G nei nodi principali snodi”.

Tali obiettivi presuppongono importanti riforme, quali:

- la semplificazione della pianificazione e della logistica portuale;
- la digitalizzazione dei documenti, con “l'adozione della CMR elettronica, alla spedizione merci, alla individuazione dei laboratori di analisi accreditati”;
- la realizzazione di un portale a servizio dello Sportello Unico Doganale per “l'interoperabilità con le banche dati nazionali ed il coordinamento da parte della dogana delle attività di controllo”.

SUDOCO: con la Determinazione direttoriale n. 39493 del 28 gennaio 2022 sono state definite le regole del funzionamento della piattaforma informatica SUDOCO istituita presso ADM per la realizzazione dello sportello unico doganale e dei controlli che consentirà il dialogo tra gli operatori economici e tutte le altre autorità coinvolte attraverso procedure coordinate dall'Agenzia medesima (regolamentato dal DPR del 29 dicembre 2021, n. 235, in vigore dal 15 gennaio 2022).

La piattaforma SUDOCO offre un meccanismo unificato di accesso ai servizi con funzioni di identificazione, autorizzazione ed informazione per gli operatori economici, ed è dotata di una funzione applicativa per la presentazione della dichiarazione doganale e per la richiesta dei sopraccitati provvedimenti. Attraverso il Portale SUDOCO gli operatori economici possono monitorare in tempo reale il ciclo di vita dell'operazione doganale – dichiarazione e documenti a supporto, conoscere lo stato di lavorazione delle richieste presentate e acquisirne l'esito, anche mediante l'ausilio di servizi di messaggistica e di notifica. I servizi di interoperabilità consentono il dialogo tra le Amministrazioni coinvolte, la verifica dei documenti richiesti all'atto della presentazione della dichiarazione doganale, nonché il coordinamento degli eventuali controlli fisici. Gli stessi servizi sono inoltre disponibili per il colloquio con le Autorità di Sistema Portuale, con le Società di gestione aeroportuale e con i Gestori delle strutture logistiche ai fini di un efficace coordinamento del momento di svolgimento del controllo fisico, per il tracciamento puntuale della posizione della merce e per la notifica della disponibilità della stessa per la verifica.

Nell'ambito dei progetti di riqualificazione del patrimonio, con particolare riferimento al “**Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale**”, ADM ha messo in atto una strategia di intervento volta ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a migliorare l'operatività degli Uffici, ponendo una particolare attenzione a garantire la piena accessibilità fisica agli edifici e spazi dell'amministrazione.

ADM è presente su tutto il territorio nazionale con una organizzazione dislocata in circa 400 sedi per le quali si deve garantire l'innalzamento del livello complessivo di adeguatezza e funzionalità degli immobili e dei beni mobili necessari per il regolare espletamento delle attività. Il processo riorganizzativo delle sedi territoriali e centrali ha previsto l'introduzione di tre progetti strategici per i back offices di ADM. Nel 2021 è stata quindi avviata un'iniziativa progettuale che punta ad ottimizzare e razionalizzare nei prossimi anni l'impiego delle risorse immobiliari di ADM.

Nello specifico, sono stati avviati i seguenti progetti:

- **sedi istituzionali** che riguarda sedi che abbiano autonomia logistica, dotate di laboratori e/o sala analisi, alloggi di servizio a supporto delle unità organizzative limitrofe, sala conferenze, uffici strategici della Direzione territoriale e deposito reperti;
- **unica sede in città** che prevede l'individuazione di immobili logisticamente autonomi, presso i quali concentrare gli uffici delle dogane e dei monopoli; anche questi immobili dovranno essere dotati di alloggi di servizio;
- **sedi disagiate** che riguarda località presso le quali insistono unità organizzative di minore rilievo presso le quali si ipotizza la presenza di immobili dotati di spazi ad uso ufficio e di alloggi di servizio, come punto di appoggio per espletare le attività istituzionali. In altri termini, per sede disagiata si intende una sede dove, per motivi di accise, dogane o monopoli è presente un Ufficio di ADM caratterizzato da uno scarso contingentamento di personale e da un'attività concentrata in alcuni periodi dell'anno.

Le attività svolte nel 2021 hanno riguardato l'individuazione di nuovi immobili sul territorio che possano soddisfare le esigenze sopra descritte e, in alcuni casi, è stata anche avviata la procedura negoziale per la loro acquisizione nonché per la progettazione necessaria all'adeguamento delle sedi già nella disponibilità di ADM.

Nel 2022 proseguirà l'attività di acquisizione di nuove sedi e saranno realizzati i lavori per i quali è stato approvato il progetto di adeguamento.

Infine, nell'ambito del progetto "**Potenziamento dei laboratori chimici**", ADM ha previsto nel prossimo triennio l'istituzione di ulteriori 6 laboratori chimici fissi sul territorio e l'ulteriore acquisizione di 18 laboratori chimici mobili. E' inoltre prevista la realizzazione di un laboratorio chimico centrale nella nuova sede di Roma. Tali iniziative sono volte a:

- assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci;
- fronteggiare l'imprescindibile necessità di provvedere anche alla sostituzione delle apparecchiature obsolete, oramai fuori produzione, per le quali le ditte fornitrici non garantiscono più il servizio di manutenzione né la sostituzione delle parti di ricambio.

Infatti, sia a livello nazionale che internazionale l'utenza richiede garanzie crescenti sulla qualità e sicurezza di beni e servizi acquistati. Ne consegue che produttori e fornitori sono chiamati sempre più ad assicurare il rispetto dei requisiti scanditi dai dettati normativi, anche per affrontare la concorrenza in un mercato che si è andato via via globalizzando. Solo i laboratori chimici accreditati sono in grado di fornire sul mercato, a beneficio di clienti istituzionali e privati, attestazioni di conformità affidabili e credibili, anche in ambito giudiziario.

2.2.5. GLI OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

All'inizio del 2022, in coerenza con il ciclo della *performance* e ai sensi di quanto previsto dall'art. 48 del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomini e donne), ADM ha predisposto il [Piano triennale delle azioni positive 2022-2024](#), recante l'indicazione delle strategie volte a rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Per azioni positive si intendono le misure temporanee e speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, sono finalizzate alla realizzazione della piena ed effettiva parità di opportunità tra individui, diversi fra loro in ragione di caratteristiche familiari, etniche, linguistiche, di genere, età, ideologiche, culturali, fisiche. La diversità, così intesa, deve costituire pertanto un'opportunità - e non un ostacolo - a una completa e reale fruizione dei diritti universali di uguaglianza e cittadinanza.

La strategia di settore, come elaborata con l'efficace contributo del Comitato Unico di Garanzia, è in sintonia con la direttiva n. 2/2019 del Ministro per la pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità e mira, per il 2022, in continuità con le strategie dei precedenti Piani triennali e con le azioni avviate *medio tempore*, a perseguire le seguenti direttrici:

- aggiornare il codice di condotta dell'Agenzia per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali, al *mobbing* e alle discriminazioni a tutela dell'integrità e della dignità delle persone, curando altresì la divulgazione delle misure e degli strumenti di autoregolamentazione;
- potenziare il ruolo del Comitato Unico di Garanzia e dei/delle Consiglieri di fiducia attraverso una sempre più stretta collaborazione con i soggetti che a vario titolo sono titolari di competenze operative nell'ambito delle pari opportunità e del benessere organizzativo, pianificando altresì percorsi formativi per i/le componenti del CUG e i/le Consiglieri/e di fiducia;
- proseguire lo studio finalizzato all'introduzione del *Diversity manager*, figura che svolge il compito di riconoscere le differenze e di gestirle proficuamente, anche in termini di efficienza;
- potenziare ulteriormente l'informazione interna sul tema della flessibilità del lavoro, al fine di aggiornare costantemente il personale sulle opportunità offerte dalla normativa di settore (istituti a tutela di maternità e paternità, disciplina del *part-time*, lavoro agile);
- favorire ulteriormente l'attivazione di convenzioni per i/le dipendenti e la diffusione delle informazioni nei seguenti settori: mobilità, studio e formazione, cultura, sport e tempo libero, gestione della famiglia, salute e previdenza. In particolare sarà dato maggiore impulso all'attivazione di convenzioni con asili-nido, scuole dell'infanzia, ludoteche, *nursing*, assistenza agli anziani;
- avviare lo studio volto alla promozione di campagne di sensibilizzazione mirate e di iniziative di prevenzione e di *screening* medici gratuiti o a costi agevolati, relative a patologie predeterminate;
- concluso, nel 2021, lo studio volto all'istituzione di uno sportello psicologico presidiato da un professionista esterno, se ne favorirà l'implementazione.

Ove reso possibile dalla cessazione o dall'attenuazione dell'emergenza sanitaria tuttora in corso, sarà riavviato l'*iter* di condivisione dell'atto di disciplina in via ordinaria del ricorso al telelavoro - recante i criteri preferenziali di accesso alle procedure selettive per l'attribuzione di postazioni di telelavoro e le modalità di svolgimento delle procedure - con il Comitato paritetico per l'innovazione di cui all'art. 6 del vigente CCNL. Detta iniziativa era stata interrotta proprio a causa dell'insorgere della pandemia.

Si continuerà, infine, a prevedere corsi in materia di pari opportunità, violenza di genere e *stalking* nei percorsi formativi di inserimento del personale neo-assunto.

Nel corso del 2022 si proseguirà con l'indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti tramite la somministrazione di un questionario - in forma anonima - e alla successiva valutazione dei risultati.

2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1. PREMESSA

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

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

L'importanza di un'attenta gestione del rischio corruttivo da parte dell'Agenzia è stata sottolineata dalla stessa Autorità Nazionale Anticorruzione, che ha rilevato che le Agenzie fiscali *“si prestano ad essere particolarmente esposte a pressioni indebite e a fenomeni corruttivi o di maladministration per diversi motivi legati alla tipologia e eterogeneità di funzioni di estrema importanza che l'ordinamento attribuisce loro, alla diffusa articolazione delle strutture sul territorio, alla gran quantità di interessi sia pubblici che privati incisi dalle decisioni che le Agenzie assumono, all'estesa platea di portatori di interesse cui esse si rivolgono e alla, conseguente, gestione di una quantità assai elevata di dati e informazioni”*⁽¹⁾.

Lo sforzo profuso dall'Agenzia consiste, pertanto, nel pianificare azioni volte (in conformità alle indicazioni del PNRR) al conseguimento dell'obiettivo prefissato, di reingegnerizzare e digitalizzare i processi, in un'ottica *“custom oriented”* di semplificazione e razionalizzazione, attraverso l'adozione di soluzioni di carattere informatico e organizzativo funzionali al miglioramento della qualità e della trasparenza dei servizi resi ai cittadini e alle imprese e, al contempo, delle misure di contenimento del rischio corruttivo.

La pianificazione su base triennale di misure di prevenzione adeguate alle peculiari caratteristiche dell'organizzazione e la valutazione, con cadenza almeno annuale, della loro sostenibilità ed efficacia nell'ottica del perseguimento di un graduale e progressivo miglioramento del sistema di prevenzione del rischio corruttivo, costituiscono, inoltre, i necessari presupposti per l'attuazione delle azioni strategiche descritte nell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2022-2024, il cui contenuto relativamente alle linee di attività di ADM è riportato al paragrafo 2.1.1..

La stretta correlazione tra gli obiettivi di *performance* e gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza (che discende dagli stessi principi costituzionali di buon andamento e imparzialità previsti dall'art. 97 della Costituzione) è stata esplicitata anche nel *“nuovo”* Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale di tutto il personale dell'Agenzia⁽²⁾ (dirigenti con incarico di prima fascia, dirigenti con incarico di seconda fascia, personale appartenente alle aree funzionali), in cui è stato evidenziato come la valutazione della *performance* non possa prescindere dal rispetto del codice di comportamento e del Piano triennale di prevenzione della corruzione e la trasparenza⁽³⁾ e che, pertanto, l'eventuale accertamento di violazioni degli obblighi previsti dal codice di comportamento e dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza *“impatterà sulle valutazioni dei comportamenti ai fini della determinazione della performance individuale”*.

2.3.2. RUOLI E RESPONSABILITÀ

Nell'attuale assetto organizzativo, il direttore della Direzione *internal audit* è nominato Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (di seguito RPCT) per l'Agenzia delle dogane e dei monopoli⁽⁴⁾.

In caso di temporanea assenza del RPCT trovano applicazione le disposizioni dell'art. 11.4 del vigente Regolamento di Amministrazione dell'Agenzia⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pag. 37.

⁽²⁾ cfr. [Determinazione Direttoriale prot. n. 30794/RU del 25/01/2022](#)

⁽³⁾ ora confluito nel presente PIAO.

⁽⁴⁾ cfr. art. 3 del Regolamento di Amministrazione adottato con delibera del Comitato di gestione n. 440 del 25.02.2022.

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

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

Ulteriori compiti del RPCT sono:

- la verifica, d'intesa col dirigente competente, dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- l'individuazione del personale da inserire nei programmi di formazione.

Nell'ambito delle proprie attività il RPCT può svolgere, in modo complementare agli organi di controllo interni o esterni all'amministrazione, controlli sulla corretta attuazione delle misure di prevenzione presso tutte le strutture dell'Agenzia, secondo un modello organizzativo peculiare delle Agenzie fiscali che, come ha riconosciuto l'ANAC, risulta *“fondato sulla ottimizzazione e non sulla sovrapposizione dei diversi sistemi di controllo, anche al fine di contenere fenomeni di “maladministration”*⁽⁶⁾.

Nel caso in cui siano rilevati o segnalati casi di presunta corruzione, i poteri di verifica, controllo e istruttori del RPCT sono funzionali, principalmente, alla valutazione dell'adeguatezza delle misure di prevenzione adottate rispetto agli eventuali nuovi rischi evidenziati dall'insorgenza dei fenomeni⁽⁷⁾.

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

Nell'ambito dei propri poteri di verifica e controllo, il RPCT può avere accesso, in modalità consultazione, a tutte le banche dati in dotazione ad ADM.

Collaborano e supportano il RPCT tutti i dirigenti di uffici dirigenziali generali⁽⁸⁾ ai quali, per espressa previsione di legge⁽⁹⁾, sono attribuite specifiche competenze in materia di prevenzione della

⁽⁶⁾ Si riportano di seguito le disposizioni dell'articolo citato: *“In caso di assenza fino a un mese, il dirigente di prima fascia è di regola sostituito dal dirigente di seconda fascia preventivamente designato ovvero da altro dirigente di prima fascia individuato dal Direttore dell'Agenzia. In caso di assenza del dirigente di prima fascia protratta per oltre un mese, il relativo incarico dirigenziale è provvisoriamente attribuito ad altro dirigente di prima fascia individuato dal Direttore dell'Agenzia”*.

⁽⁶⁾ cfr. delibera ANAC n. 1074 del 21 novembre 2018 *“Approvazione definitiva dell'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione”*, pagg. 48-49. Ritenendo utile prevedere, sin dalla fase della programmazione, un raccordo del sistema dei controlli interni con i controlli per la prevenzione della corruzione, l'ANAC ha valutato positivamente, nell'ottica di promuovere l'interazione e il coordinamento delle strutture a ciò preposte, la scelta operata dall'Agenzia di attribuire l'incarico di RPCT al responsabile della funzione di *internal audit*.

⁽⁷⁾ cfr. delibera ANAC n. 840 del 2 ottobre 2018 (allegato 1 all'Aggiornamento PNA 2018). Sui poteri istruttori del RPCT in caso di segnalazioni di fatti di natura corruttiva, e sui relativi limiti, l'Autorità ha valutato positivamente la possibilità che il RPCT possa acquisire direttamente atti e documenti o svolgere audizioni di dipendenti, al fine di avere una più chiara ricostruzione dei fatti oggetto della segnalazione. Nel precisare che tali poteri devono essere previsti e coordinati con quelli di altri organi di controllo interno al fine di ottimizzare, senza sovrapposizioni o duplicazioni, l'intero sistema dei controlli previsti nelle Amministrazioni, ha però *“escluso che al RPCT spetti accertare responsabilità e svolgere direttamente controlli di legittimità e di regolarità amministrativa e contabile”*.

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

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

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

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

Tutti i dipendenti, infine, sono tenuti a prestare la loro collaborazione al RPCT⁽⁸⁾, a rispettare le misure di prevenzione previste dal presente documento (la cui violazione, ai sensi dell'art. 1, comma 14, l. 190/2012, costituisce illecito disciplinare⁽⁹⁾ nonché le disposizioni contenute nel Codice di comportamento del personale dell'Agenzia e nel D.P.R. 16 gennaio 2002, n. 18⁽¹²⁾).

2.3.3. PROCESSO E MODALITÀ DI PREDISPOSIZIONE DELLA SEZIONE

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

Tale attività di aggiornamento presuppone, in primo luogo, una valutazione circa l'evoluzione del contesto esterno, ancora fortemente influenzato dall'emergenza sanitaria e dai conseguenti

⁽⁸⁾ Direttori centrali e territoriali.

⁽⁹⁾ cfr. art. 16, comma 1, lettere l bis, ter e quater del d.lgs. n. 165/2001.

⁽¹⁰⁾ cfr. art. 8 D.P.R. n. 62/2013 Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

⁽¹¹⁾ Si rammenta, inoltre, che, ai sensi dell'art. 8 D.P.R. 62/2013, tutti i dipendenti, fermo restando l'obbligo di denuncia all'Autorità giudiziaria, sono tenuti a segnalare al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui siano venuti a conoscenza (norma che va coniugata con l'attuale formulazione recata dall'art. 54-bis d.lgs. n. 165/2001 che indica nel RPCT l'organo cui indirizzare le segnalazioni di illeciti che si siano realizzati nell'ente).

⁽¹²⁾ Il D.P.R. citato reca “*Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali*”

provvedimenti adottati dal legislatore nazionale per ovviare alle sue ricadute sul tessuto socio-economico e consentire una graduale ripresa delle attività economiche mediante il ricorso a misure di carattere straordinario, finalizzate allo snellimento e alla semplificazione delle procedure.

Sono, pertanto, state valutate le possibili ripercussioni sull'operatività degli uffici determinate dall'evoluzione del contesto esterno per identificare eventuali nuovi eventi rischiosi, criticità e fattori abilitanti ed elaborare le conseguenti misure di prevenzione. Ciò ha condotto all'individuazione delle aree di rischio prioritarie (particolarmente sensibili e interessate dagli interventi normativi di carattere emergenziale) relative alle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture, alle verifiche e ai controlli e alle procedure per la selezione del personale.

Nel contempo, sotto l'aspetto dell'evoluzione del contesto interno, nell'aggiornare il documento dedicato alla prevenzione del rischio corruttivo, si è tenuto conto delle modifiche agli assetti organizzativi intervenute in corso d'anno. Infatti, l'Agenzia sta portando avanti un processo di complessiva revisione del proprio assetto organizzativo nell'ambito di un complessivo programma di "messa in qualità" dei processi e dei servizi, tra i cui obiettivi figurano quello di mappare e reingegnerizzare i processi in un'ottica di semplificazione e razionalizzazione, l'introduzione di soluzioni di carattere informatico e organizzativo al fine di accrescere ulteriormente gli *standard* operativi, l'integrazione e la cooperazione applicativa tra i sistemi interni ed esterni all'Agenzia.

I radicali mutamenti intervenuti hanno comportato, sul fronte della prevenzione del rischio corruttivo, la necessità di effettuare, analogamente agli scorsi anni, una revisione della mappatura dei processi delle strutture che hanno subito rilevanti modifiche nelle proprie attività di competenza, a seguito del citato riassetto organizzativo.

La revisione e l'aggiornamento delle mappature sono state condotte attraverso il coinvolgimento dei responsabili delle singole strutture, coordinati dagli Uffici di supporto al RPCT^[13].

Per la redazione del presente documento, il cui obiettivo è quello di migliorare l'analisi del rischio e affinare le misure di prevenzione, anche in conformità alle indicazioni e alle raccomandazioni fornite dall'ANAC, si è tenuto conto, infine, delle risultanze del monitoraggio condotto dal RPCT sull'effettiva attuazione delle misure previste nel precedente Piano triennale di prevenzione della corruzione e la trasparenza (2021-2023) e di alcuni approfondimenti sugli eventi corruttivi emersi in quest'ultimo anno.

2.3.4. L'ANALISI DEL CONTESTO

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

2.3.4.1. IL CONTESTO ESTERNO

Come verrà meglio illustrato nella Sezione 3, l'Agenzia opera, attraverso una struttura articolata, sull'intero territorio nazionale, intrattenendo relazioni istituzionali anche al di fuori da tale ambito e svolgendo attività molto diverse tra loro sia per tipologia sia in relazione ai soggetti pubblici e privati coinvolti.

La tipologia e l'eterogeneità delle funzioni svolte, in settori in cui le decisioni assunte incidono su rilevanti interessi economici di un'estesa e diversificata platea di soggetti⁽¹⁴⁾, espongono di per sé al rischio di pressioni o indebiti condizionamenti.

[13] Ufficio Trasparenza, accesso e anticorruzione e Ufficio Valutazione dei rischi interni.

Ciò evidenzia l'importanza di adottare misure che garantiscano la massima trasparenza e imparzialità nei processi decisionali con i vari *stakeholders*, che evitino il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa (conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione) e che, in ogni caso, assicurino il coinvolgimento di più soggetti nel procedimento. Presidio altrettanto importante rispetto alle potenziali insidie dell'ambiente esterno è costituito dai Codici di comportamento⁽¹⁵⁾, la cui rigorosa osservanza, associata a una costante opera di formazione e sensibilizzazione, consente di rafforzare la cultura della legalità e di scongiurare, o quantomeno mitigare, i rischi da cattiva amministrazione.

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

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

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

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

Come anticipato nel precedente paragrafo, nell'analizzare l'attuale contesto esterno non possono trascurarsi le ricadute indotte dall'emergenza sanitaria, dall'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dai conseguenti provvedimenti adottati dal legislatore per consentire una graduale ripresa delle attività economiche, che hanno introdotto misure, anche di carattere straordinario, finalizzate allo snellimento e alla semplificazione delle procedure.

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

2.3.4.2. IL CONTESTO INTERNO

Nel rimandare alla Sezione "*Organizzazione e capitale umano*" l'illustrazione della struttura organizzativa, occorre rilevare che le considerazioni illustrate a proposito del contesto esterno valgono anche per il

⁽¹⁴⁾ Sul sito istituzionale è possibile consultare l'elenco di alcuni [portatori di interesse](#) (associazioni di categoria accreditatesi).

⁽¹⁵⁾ D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62; determinazione n. 4755/2014 (Codice di comportamento dei dipendenti ADM); D.P.R. 16 gennaio 2002 n. 18 (Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali)

contesto interno, in quanto anche le caratteristiche di quest'ultimo possono presentare significative differenze da ufficio a ufficio. Al riguardo, basti solo pensare alla diversa consistenza di personale tra un Ufficio quale quello delle dogane di Roma 1 (n. 172 unità) e quello dell'Aquila (n. 22 unità).

La stessa ANAC, d'altro canto, ha riconosciuto che *“la molteplicità della tipologia di materie di competenza dell'Agenzia (dogane, accise, tabacchi e giochi) rende molto variegato sia il contesto esterno degli stakeholders sia il contesto interno dei vari Uffici preposti”*⁽¹⁶⁾.

Occorre, infatti, considerare che le attività svolte dagli uffici dell'Agenzia possono diversificarsi notevolmente per tipologia, numero e complessità vuoi in funzione della materia trattata, vuoi in funzione della collocazione di ciascun Ufficio.

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

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

Considerato, quindi, che gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa della singola struttura - che, oltretutto, hanno dovuto essere frequentemente rimodulate per effetto dell'evoluzione del contesto esterno in conseguenza dell'emergenza sanitaria⁽¹⁷⁾ - possono influenzarne in modo significativo la sua sensibilità al rischio corruzione, si è ravvisata l'opportunità di coinvolgere i responsabili delle varie unità organizzative nell'analisi del proprio contesto interno di riferimento, attraverso la mappatura dei processi svolti presso le singole unità organizzative secondo le modalità che saranno successivamente illustrate.

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

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

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

Come già anticipato, le informazioni rilevate attraverso la suddetta analisi, unitamente a quelle raccolte all'esito dei monitoraggi sull'attuazione delle misure anticorruzione, sono oggetto di

⁽¹⁶⁾ cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pag. 76.

⁽¹⁷⁾ Tra le più rilevanti misure di carattere tecnico-organizzativo a tal fine adottate, basti citare il ricorso al *“lavoro agile”* e la rimodulazione del sistema dei controlli allo sdoganamento, attraverso la riduzione, ove possibile, delle verifiche doganali *“in linea”* e il contestuale incremento delle verifiche a posteriori, oltre che mediante l'esecuzione da remoto dei controlli documentali.

valutazione da parte del RPCT ai fini di programmare gli interventi di prevenzione in modo prioritario sugli uffici che presentino una maggiore esposizione al rischio, nonché di adottare un monitoraggio più stringente, anche tramite i propri Referenti, sull'efficace attuazione dei presidi anticorruzione.

2.3.5. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

2.3.5.1. LA NOZIONE DI RISCHIO

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

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

2.3.5.2. IDENTIFICAZIONE, ANALISI E PONDERAZIONE DEL RISCHIO

Come anticipato in sede di analisi del contesto, la scelta operata dall'Agenzia per la gestione del rischio corruttivo è stata quella di coinvolgere attivamente i responsabili delle varie unità organizzative, sin dalle fasi di identificazione e analisi del rischio, che sono state condotte in occasione della mappatura dei processi svolti presso ciascuna struttura.⁽¹⁸⁾

Nella consapevolezza che un comportamento a rischio corruzione non individuato in fase di mappatura non potrà essere valutato nella successiva fase di trattamento del rischio, per la descrizione dei comportamenti a rischio corruzione si è fatto riferimento all'ampia accezione di corruzione adottata nel PNA, considerando tutte le condotte aventi ad oggetto irregolarità intenzionalmente poste in essere da un dipendente nell'esercizio delle sue funzioni, per la realizzazione di un interesse privato. Non sono stati, invece, considerati i rischi determinati esclusivamente da condotte poste in essere da soggetti esterni all'amministrazione e quelli dovuti a errori o negligenze.

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

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

⁽¹⁸⁾ L'ANAC (cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pag. 38) ha riconosciuto che "i PTCPT elaborati da ciascuna Agenzia ed esaminati dall'Autorità costituiscono il portato di una lunga esperienza maturata nelle strategie di contrasto di fenomeni corruttivi ed evidenziano lo sforzo già compiuto dalle Agenzie nella mappatura dettagliata di diversi processi interni. Ciò ha consentito sia un'accurata formulazione dei possibili rischi ad essi attinenti, sia l'adozione di misure di prevenzione."

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

Allo scopo di affinare la ricognizione, funzionale ad una comprensione più approfondita dei fenomeni corruttivi che possono interessare i processi di pertinenza dell'Agenzia, si prevede, in conformità alle indicazioni dell'ANAC, di avviare nel 2022 le analisi per la realizzazione di una versione sperimentale digitalizzata di un apposito “Registro degli eventi rischiosi” nel quale riportare tutti gli eventi rischiosi verificatisi nel corso degli anni.

Una volta realizzato, il registro formerà oggetto di continuo aggiornamento sulla base delle informazioni che dovranno essere tempestivamente fornite al RPCT dalla Direzione del personale e dagli stessi Referenti. Le informazioni dovranno riguardare:

- l'eventuale conoscenza di procedimenti penali avviati nei confronti del personale per uno dei reati previsti nel capo I del titolo II c.p. e gli eventuali conseguenti provvedimenti, anche ai sensi degli artt. 55 ter d.lgs. n. 165/2001 nonché degli artt. 64 e 65 del C.C.N.L. del personale relativo al comparto Funzioni centrali in vigore;
- gli eventuali procedimenti disciplinari avviati ai sensi dell'art. 55 bis del d.lgs. n. 165/2001 aventi ad oggetto fattispecie sensibili ai fini dell'applicazione della l. n. 190/2012;
- le eventuali segnalazioni di condotte illecite e le iniziative intraprese a seguito delle stesse, anche se le segnalazioni siano pervenute da anonimi o comunque da persone non individuabili o non riconoscibili, purché siano adeguatamente circostanziate e rese con dovizia di particolari; siano tali - cioè - da far emergere fatti e situazioni riconducibili a contesti determinati (es. indicazione di nominativi o qualifiche particolari, menzione di uffici specifici, procedimenti o eventi particolari).

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

- la mancanza di misure di trattamento del rischio e/o controlli;
- la mancanza di trasparenza;
- l'eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- l'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- la scarsa responsabilizzazione interna;
- l'inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- l'inadeguata diffusione della cultura della legalità.

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

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

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

2.3.6. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

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

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

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

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

Sin dal 1993, infatti, il World Customs Organization - WCO - (cui l’Agenzia aderisce in qualità di membro, assicurando l’intervento di propri rappresentanti, anche alle sessioni del Comitato per l’etica doganale e le politiche anticorruzione), con la Dichiarazione di Arusha, Tanzania, del 7 luglio 1993 (81st/82nd Council Sessions), poi rivista nel giugno 2003 (101st/102nd Council Sessions), il WCO

ha intrapreso uno specifico percorso di contrasto alla corruzione, con l'adozione di misure di prevenzione delle condotte antigiuridiche da parte del personale dipendente nell'esercizio delle delicate funzioni esercitate.

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

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

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

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

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

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

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

In definitiva, e più in generale, molti strumenti di gestione, concepiti per agevolare le operazioni da parte dei soggetti che agiscono nel rispetto delle regole o per contrastare gli illeciti tributari ed

extratributari, contribuiscono anche alla costruzione di una rete di prevenzione dei fenomeni corruttivi.

La digitalizzazione, infatti, garantisce maggiore uniformità delle procedure e riduce gli eccessi di discrezionalità da parte dei funzionari, nonché i possibili rischi correlati al contatto diretto tra i funzionari e gli operatori economici; offre, inoltre, la possibilità di affiancare alle tradizionali modalità di trattamento del rischio fondate sull'analisi dei processi, quelle basate sulla valutazione del “modus operandi” del personale, che, in modo trasversale nelle diverse aree di attività, può essere sintomatico di un evento corruttivo⁽¹⁹⁾. Ciò in quanto l'informatizzazione, oltre a tenere traccia delle attività compiute in ogni fase del processo e di chi le ha poste in essere, consente di evidenziare, attraverso appropriate analisi successive o l'attivazione di appositi *alert*, eventuali risultati anomali nei controlli (rispetto a quelli analoghi registrati presso altri uffici) potenzialmente sintomatici di possibili disfunzioni o di eventi corruttivi.

Tra le innovazioni in fase di studio e implementazione per l'ulteriore digitalizzazione dei processi e per il miglioramento dell'efficacia delle misure di prevenzione del rischio corruttivo, nell'ambito dei controlli fisici sulle merci l'Agenzia sta sviluppando un'apposita applicazione che consentirà di associare foto e/o video, documentando, così, anche a tutela degli stessi funzionari operanti, le attività svolte durante i controlli.

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

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

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

Oltre all'anagrafica dei soggetti titolari degli esercizi commerciali in possesso dei necessari titoli abilitativi, rappresentata dalla “Anagrafe Unica Monopoli”, nel SIC è presente una funzionalità dedicata alla cosiddetta “rete illegale”, nella quale figurano gli esercizi non appartenenti alla filiera dei soggetti che in concessione gestiscono giochi e tabacchi.

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

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

⁽¹⁹⁾ cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pag. 49.

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

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

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

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

2.3.7. LE MISURE GENERALI

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

2.3.7.1. IL CODICE DI COMPORTAMENTO

In occasione dell'ultimo PNA adottato⁽²⁰⁾, è stato nuovamente rimarcato l'obbligo, per le singole amministrazioni, di dotarsi, ai sensi dell'art. 54, co. 5, del d.lgs. 165/2001, di propri codici di comportamento, definiti con «*procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'OIV*».

La funzione di detti codici è quella di integrare e specificare le norme di comportamento previste nel codice nazionale⁽²¹⁾, al fine di calarle nel concreto contesto organizzativo e operativo delle singole amministrazioni.

Come è stato sottolineato dall'ANAC, il codice di comportamento costituisce uno strumento complementare del PTPCT di ogni amministrazione, giacché l'adozione dello stesso rappresenta una delle azioni e delle misure principali di attuazione della strategia di prevenzione della corruzione a livello decentrato, perseguita attraverso la previsione di doveri soggettivi di comportamento dei dipendenti da parte dell'amministrazione che lo adotta.

L'Agenzia, che ha adottato un proprio Codice di comportamento, ad integrazione e specificazione del Codice di comportamento di cui al D.P.R. 62/2013 (allegato n. 2 al PTPCT 2014-2016), ha avviato l'iter per il suo aggiornamento, tenendo conto delle nuove linee guida, adottate dall'ANAC con

⁽²⁰⁾ Piano Nazionale Anticorruzione, adottato dall'Autorità nazionale anticorruzione con delibera n. 1064 del 13/11/2019.

⁽²¹⁾ D.P.R. n. 62/2013 - *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.*

delibera n. 177 del 19 febbraio 2020 nonché delle esigenze emerse e delle riflessioni maturate sulla base dell'esperienza degli ultimi anni.

In conformità con quanto previsto dal comma 5 dell'art. 54 d.lgs. 165/2001, il percorso avviato prevede che, in analogia a quanto accaduto in occasione dell'adozione della redazione del precedente Codice, gli *stakeholder*, in forma singola o associata, possano esprimere proprie considerazioni e proposte di modificazione e integrazione e che sia acquisito il parere obbligatorio dell'OIV.

Attività: Aggiornamento codice di comportamento		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2022	RPCT e Direttore del personale (dirigente ufficio deontologia)	Adozione Codice aggiornato e relativa pubblicazione

Presca d'atto del Codice di comportamento

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

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

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

In conformità a quanto previsto all'art. 17 del suddetto Codice, l'Ufficio procedimenti disciplinari (U.P.D.) costituito presso la struttura centrale dell'Agenzia (Ufficio deontologia) cura, in raccordo con il RPCT, l'aggiornamento dello stesso, nonché la raccolta degli atti relativi alle condotte illecite accertate e sanzionate.

2.3.7.2. I CONFLITTI DI INTERESSI

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

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

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

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

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

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

In materia di conflitto d'interesse occorre rammentare anche quanto disposto dagli articoli 6 e 7 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. 62/2013) e dagli stessi articoli del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia.

In forza delle predette disposizioni i dipendenti sono tenuti, all'atto della loro assegnazione all'ufficio, a comunicare al loro dirigente qualsiasi situazione di potenziale conflitto con interessi personali (patrimoniali o non patrimoniali) del coniuge, di conviventi, di parenti o affini entro il secondo grado, ivi incluse quelle individuate dal D.P.R. 16 gennaio 2002, n. 18, nonché tutti i rapporti intercorsi negli ultimi tre anni con soggetti privati in qualunque modo retribuiti, precisando se, in prima persona o tramite parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente, abbiano ancora rapporti finanziari con detti soggetti privati e se i medesimi soggetti abbiano interessi in attività o decisioni inerenti alle pratiche d'ufficio.

Tali dichiarazioni devono essere rinnovate con cadenza annuale (o infra-annuale nel caso in cui intervengano eventuali modifiche rispetto alle dichiarazioni precedentemente rese), mediante l'utilizzo di un'apposita applicazione informatica accessibile dal sito *intranet* dell'Agenzia.⁽²²⁾

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

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

Ai sensi dell'art. 1, comma 9, lett. e), l. 190/2012, il Piano deve rispondere (anche) all'esigenza di monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione.

L'art. 42 d.lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici), inoltre, ha introdotto un'apposita disciplina relativamente ai potenziali conflitti d'interesse nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici.

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

La fattispecie si realizza quando il personale di una stazione appaltante o un prestatore di servizi che interviene nella procedura di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, con possibilità di influenzarne in qualsiasi modo il risultato, abbia direttamente o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può minare la sua imparzialità e indipendenza nel contesto della procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione del contratto. A titolo esemplificativo e quale contenuto minimo della nozione di conflitto di interesse, la norma indica le situazioni che determinano l'obbligo di astensione previste dall'articolo 7 del D.P.R. 62/2013. Si

⁽²²⁾ Applicazioni – Servizi per i dipendenti – Self Service (Conflitto d'interessi).

tratta delle decisioni o attività idonee a coinvolgere interessi propri del dipendente pubblico o del prestatore di servizi, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente e di ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza.

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

La disposizione in esame va coordinata con l'articolo 80, comma 5, lett. d) del codice dei contratti pubblici secondo cui l'operatore economico è escluso dalla gara quando la sua partecipazione determini una situazione di conflitto di interesse ai sensi dell'articolo 42, comma 2, dello stesso codice, che non sia diversamente risolvibile.

A tal proposito, sono state impartite disposizioni⁽²³⁾ affinché tutti coloro i quali siano coinvolti, a qualsiasi titolo, nella procedura (dalla fase di predisposizione della documentazione di gara, alla partecipazione alla commissione aggiudicatrice, fino al collaudo e alla verifica della regolare esecuzione del contratto) rendano apposita dichiarazione sostitutiva di certificazione ex art. 46 D.P.R. 445/2000 con la quale attestino l'assenza di qualsiasi relazione di coniugio, convivenza, parentela o affinità entro il secondo grado con i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti di aziende potenzialmente interessate alla partecipazione alla gara (nelle prime fasi della procedura), concorrenti o aggiudicatarie (nelle successive fasi) e di non aver concluso, relativamente all'ultimo biennio, alcun contratto a titolo privato con le stesse aziende, ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'art. 1342 del codice civile.

Tali dichiarazioni sono rese dai dipendenti attraverso un'apposita applicazione informatica raggiungibile dal sito *intranet* dell'Agenzia.⁽²⁴⁾

In ragione dell'elevato numero di procedure, è possibile rendere tali dichiarazioni anche in modo cumulativo con cadenza bimestrale, salvo nel caso in cui emerga un conflitto di interesse che impedisca la partecipazione alla gara. In tal caso, la dichiarazione dovrà essere resa prima dell'espletamento della procedura.

Prima del perfezionamento del contratto, inoltre, dovrà essere richiesta la sottoscrizione di apposita dichiarazione sostitutiva di certificazione ex art. 46 D.P.R. 445/2000, utilizzando l'apposito modulo allegato alla nota prot. n. 32696/RU del 14/03/2016 (all. 2), in cui il legale rappresentante dell'impresa aggiudicataria attesti:

- di non avere, tra i propri dipendenti, consulenti o collaboratori a qualsiasi titolo, personale già dipendente dall'Agenzia delle dogane e dei monopoli che, cessato dal servizio da meno di tre anni, abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali negli ultimi tre anni di servizio (ex art. 35 *ter* d.lgs. 165/2001);
- l'inesistenza di rapporti di coniugio, convivenza, parentela o affinità entro il secondo grado con dirigenti o con titolari di posizioni di responsabilità all'interno dell'Agenzia.

⁽²³⁾ Cfr. nota a firma del direttore dell'allora Direzione pianificazione, amministrazione e sicurezza sul lavoro, prot. n. 32696-RU del 14 marzo 2016 e Linea di indirizzo per l'uniformità dell'azione amministrativa [LIUA-IAU] Prevenzione dei conflitti d'interesse (PCdI) prot. n. 175450/RU del 10/06/2020.

⁽²⁴⁾ Applicazioni – Servizi per i dipendenti – Self Service (Conflitto d'interessi).

Sulla base di tali dichiarazioni, l'Agenzia effettua verifiche a campione, attraverso controlli incrociati con le banche dati disponibili.

Si rammenta, infine, che, ai sensi dell'art. 14, comma 3, del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici⁽²⁵⁾, il dipendente che conclude accordi o negozi ovvero stipula contratti a titolo privato (ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'articolo 1342 del codice civile) con persone fisiche o giuridiche private con le quali abbia concluso, nel biennio precedente, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento ed assicurazione, per conto dell'amministrazione, è tenuto a informare per iscritto il dirigente dell'ufficio⁽²⁶⁾

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Attività: Monitoraggio sul rilascio delle dichiarazioni sostitutive		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
30.09.2022	Direttore AMMF e Direttori territoriali	Numero di verifiche svolte/eventuali irregolarità dovute a mancato rilascio delle dichiarazioni

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

- acquisire, prima del conferimento dell'incarico di consulenza, la dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte del diretto interessato, resa sulla base del modello appositamente predisposto⁽²⁷⁾;
- effettuare la verifica delle suddette dichiarazioni, anche mediante la consultazione di banche dati liberamente accessibili ai fini della verifica;

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

2.3.7.3. INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI

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

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

- per coloro che siano stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti dal Capo I, Titolo II, Libro II del codice penale. La direzione del personale provvede ad effettuare controlli a campione anche attraverso interrogazioni delle banche dati del sistema informativo del casellario giudiziale (S.I.C.);

⁽²⁵⁾ d.P.R. n. 62/2013

⁽²⁶⁾ Nel caso in cui si tratti di un dirigente, questi informa per iscritto il dirigente apicale responsabile della gestione del personale (cfr. art. 14, comma 4 d.P.R. n. 62/2013).

⁽²⁷⁾ Nel modello di dichiarazione sono indicati i soggetti (pubblici o privati) presso i quali l'interessato ha svolto o sta svolgendo incarichi/attività professionali o abbia ricoperto o ricopra cariche e l'impegno dell'interessato a comunicare tempestivamente eventuali situazioni di conflitto di interessi insorte successivamente al conferimento dell'incarico.

- per coloro che, per un tempo non inferiore a un anno antecedente al conferimento, abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato sottoposti a controllo o finanziati da parte dell'amministrazione che conferisce l'incarico;
- per i soggetti estranei alle amministrazioni i quali, per un periodo non inferiore a un anno, antecedente al conferimento, abbiano fatto parte di organi di indirizzo politico o abbiano ricoperto cariche pubbliche elettive.

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

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

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

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

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

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

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

Al fine di verificare l'assenza di situazioni di inconfiribilità o incompatibilità di incarichi ai sensi del d.lgs. 39/2013, tutti coloro cui sono stati conferiti incarichi dirigenziali sono tenuti, all'atto del conferimento dell'incarico e, successivamente, entro il 31 gennaio di ogni anno, a rendere, attraverso un apposito applicativo informatico, una dichiarazione attestante l'assenza di situazioni di inconfiribilità/incompatibilità. Dette dichiarazioni, secondo le indicazioni fornite dall'ANAC⁽²⁸⁾ contengono anche l'elencazione di tutti gli incarichi ricoperti nell'ultimo biennio nonché delle eventuali condanne subite per reati contro la pubblica amministrazione.

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

⁽²⁸⁾ cfr. Delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016 *Linee guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'ANAC. in caso di incarichi inconfiribili e incompatibili?*

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

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

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

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

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Attività: Monitoraggio sulle dichiarazioni di insussistenza delle situazioni di inconferibilità e incompatibilità		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2022	RPCT	Relazione RPCT

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

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

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

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

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

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

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Attività: Monitoraggio sul rispetto dei divieti		
Tempistica	Responsabile	Indicatori
31.12.2022	RPCT - Referenti	Relazione RPCT

2.3.7.5. SVOLGIMENTO DI INCARICHI D'UFFICIO ED EXTRAISTITUZIONALI

Come è noto, in forza di quanto stabilito agli articoli 60 e seguenti D.P.R. 10 gennaio 1957, n. 3⁽²⁹⁾, i dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono, in via generale, intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività che presentano i caratteri dell'abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriali.

Nell'approfondimento dedicato alle Agenzie fiscali, in occasione dell'aggiornamento 2018 del PNA, è stata dedicata una particolare attenzione al tema dello svolgimento di incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti.⁽³⁰⁾ L'elevata specializzazione di alcune professionalità, infatti, può dar luogo a opportunità di incarichi in conflitto di interessi con l'esercizio delle funzioni istituzionali.

Occorre, pertanto, applicare in modo rigoroso le disposizioni dell'art. 53 d.lgs. 165/2001 in tema di conferimento di incarichi ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 che vietano lo svolgimento di incarichi e prestazioni non compresi nei doveri d'ufficio, salvo che non siano previsti da un'espressa previsione normativa o che non siano oggetto di specifica autorizzazione. Per quanto riguarda le Agenzie fiscali, inoltre, trovano applicazione le disposizioni dell'art. 4 del D.P.R. 16 gennaio 2002, n. 18⁽³¹⁾ che individuano espressamente una serie di attività vietate, in quanto incompatibili con la corretta ed imparziale esecuzione delle funzioni.

La legge⁽³²⁾ impone anche di definire criteri oggettivi e predeterminati per il conferimento o per l'autorizzazione di detti incarichi, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio

⁽²⁹⁾ Testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato.

⁽³⁰⁾ cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pagg. 43-44.

⁽³¹⁾ Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali, a norma dell'articolo 71, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 - Art. 4 "1. Fermo restando quanto previsto dalla normativa di legge e di contratto in materia di incompatibilità e di cumulo di impieghi, il personale delle agenzie fiscali non svolge attività o prestazioni che possano incidere sull'adempimento corretto e imparziale dei doveri d'ufficio, e non esercita, a favore di terzi, attività di consulenza, assistenza e rappresentanza in questioni di carattere fiscale, tributario e comunque connesse ai propri compiti istituzionali.

2. Al personale delle agenzie è inibito lo svolgimento, in particolare, delle attività fiscali o tributarie proprie o tipiche degli avvocati, dei dottori commercialisti, dei ragionieri e dei periti commerciali e dei consulenti del lavoro, nonché delle attività relative a servizi contabili e elaborazione dati, nonché a servizi di certificazione delle firme elettroniche o altri servizi connessi a tali firme, di informazione commerciale, delle attività proprie o tipiche degli ingegneri, architetti, geometri, periti tecnici, consulenti immobiliari, agenti immobiliari e delle attività relative a servizi connessi agli immobili, nonché delle attività proprie o tipiche degli spedizionieri doganali, e di ogni altra attività che appaia incompatibile con la corretta ed imparziale esecuzione dell'attività affidata all'Agenzia fiscale."

⁽³²⁾ Art. 53, comma 5 d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dalla l. n. 190/2012: "In ogni caso, il conferimento operato direttamente dall'amministrazione, nonché l'autorizzazione all'esercizio di incarichi che provengano da amministrazione pubblica diversa da quella di appartenenza, ovvero da società o persone fisiche, che svolgono attività d'impresa o commerciale, sono disposti dai rispettivi organi competenti secondo criteri oggettivi e predeterminati, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente".

imparziale delle funzioni attribuite al dipendente. Occorre tenere a mente che situazioni di potenziale conflitto d'interessi potrebbero determinarsi anche nelle ipotesi di svolgimento di incarichi extraistituzionali a titolo gratuito, tant'è che, a presidio di tale rischio, anche tale tipologia di incarichi è oggetto di comunicazione telematica ai sensi dell'art. 53, comma 12, d.lgs. 165/2001 e di pubblicazione ai sensi dell'art. 18 d.lgs. 33/2013.

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

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

1. le autorizzazioni in parola, salvo che non sia diversamente disposto hanno, di norma, durata biennale⁽³³⁾; le stesse sono rilasciate dal Direttore dell'Agenzia, sentita la direzione del personale, per i direttori di vertice, dal direttore del personale per i dirigenti e i funzionari degli Uffici centrali e dai direttori territoriali per i dirigenti e il personale amministrati;
2. il dipendente è tenuto a comunicare formalmente anche l'attribuzione di incarichi gratuiti (art. 53, comma 12 d.lgs. 165/2001), ma solo quelli che egli è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'amministrazione⁽³⁴⁾. Quest'ultima, pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione, valuta comunque l'eventuale sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale e, in tal caso, comunica al dipendente il diniego allo svolgimento dell'incarico, ancorché gratuito.
3. ai dipendenti a tempo pieno o con percentuale di tempo parziale superiore al 50% non possono essere conferiti o autorizzati incarichi extraistituzionali (anche se a titolo gratuito) che presentino le caratteristiche dell'abitudine e professionalità⁽³⁵⁾, sicché i dipendenti in parola non possono essere autorizzati a *“esercitare attività commerciali, industriali, né alcuna professione o assumere impieghi alle dipendenze di privati o accettare cariche in società costituite a fine di lucro”*.

Sono esclusi dal divieto di cui sopra, ferma restando la necessità del rilascio dell'autorizzazione (previa verifica della non sussistenza di situazioni di potenziale conflitto d'interessi e sempre che l'impegno richiesto non sia incompatibile con il debito orario e/o con l'assolvimento degli obblighi derivanti dal rapporto di lavoro) gli incarichi autorizzabili in forza di espresse previsioni di legge (quali, ad esempio, l'assunzione di cariche nelle società cooperative⁽³⁶⁾) e le particolari fattispecie oggetto di valutazione nell'ambito di atti interpretativi/di indirizzo generale (quali, ad esempio, la circolare n. 6 del 1997 del Dipartimento della Funzione pubblica, in materia di attività di amministratore di condominio per la cura dei propri interessi e il parere 11 gennaio 2002, n. 123/11 in materia di attività agricola).

Non sono autorizzabili, inoltre, gli incarichi che, sebbene considerati singolarmente e isolatamente non diano luogo ad una situazione di incompatibilità, considerati complessivamente nell'ambito

⁽³³⁾ Cfr. nota Area centrale Personale e Organizzazione prot. n. 700-08 del 4/04/2008.

⁽³⁴⁾ Cfr. nota prot. 121085/RU del 17/10/2013.

⁽³⁵⁾ L'incarico presenta i caratteri della professionalità laddove si svolga con i caratteri della abitudine, sistematicità/non occasionalità e continuità, senza necessariamente comportare che tale attività sia svolta in modo permanente ed esclusivo (art. 5 D.P.R. n. 633/1972; art. 53 D.P.R. n. 917/1986; Cass. civ., sez. V, n. 27221 del 2006; Cass. civ., sez. I, n. 9102 del 2003).

⁽³⁶⁾ In base a quanto previsto dall'art. 61 del D.P.R. n. 3/1957.

dell'anno solare, configurino, invece, un impegno continuativo con le caratteristiche dell'abitudine e professionalità, tenendo conto della natura degli incarichi e della remunerazione previsti. La valutazione finalizzata ad escludere le caratteristiche dell'abitudine e della professionalità deve essere condotta in modo rigoroso, specie nell'ipotesi in cui il dipendente sia ammesso a svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità "lavoro agile".

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

- a) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti nei confronti dei quali la struttura di assegnazione del dipendente ha funzioni relative al rilascio di concessioni o autorizzazioni o nulla-osta o atti di assenso comunque denominati, anche in forma tacita;
- b) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti fornitori di beni o servizi per l'amministrazione, relativamente a quei dipendenti delle strutture che partecipano a qualunque titolo all'individuazione del fornitore;
- c) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti privati che intrattengono rapporti di natura economica o contrattuale con l'Agenzia, in relazione alle competenze della struttura di assegnazione del dipendente, salve le ipotesi espressamente autorizzate dalla legge;
- d) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti privati che abbiano, o abbiano avuto nel biennio precedente, un interesse economico significativo in decisioni o attività inerenti all'ufficio di appartenenza;
- e) gli incarichi che si svolgono nei confronti di soggetti verso cui la struttura di assegnazione del dipendente svolga funzioni di controllo, di vigilanza o sanzionatorie, salve le ipotesi espressamente autorizzate dalla legge;
- f) gli incarichi che, per il tipo di attività o per l'oggetto, possono creare nocuo all'immagine dell'amministrazione, anche in relazione al rischio di utilizzo o diffusione illeciti di informazioni di cui il dipendente è a conoscenza per ragioni di ufficio;
- g) gli incarichi e le attività per i quali l'incompatibilità è prevista dal d.lgs. 39/2013, dal D.P.R. 18/2002⁽³⁷⁾ o da altre disposizioni di legge;
- h) gli incarichi che, pur rientrando nelle ipotesi di deroga dall'autorizzazione di cui all'art. 53, comma 6, d.lgs. 165/2001, possano dare luogo a situazioni di potenziale conflitto di interesse;
- i) in generale, tutti gli incarichi che possano dare luogo a situazioni di potenziale conflitto di interesse per la natura o l'oggetto dell'incarico o che possano pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente (la valutazione circa la situazione di conflitto di interessi va svolta tenendo presente la qualifica, il ruolo e la posizione professionale del dipendente, la competenza della struttura di assegnazione e di quella gerarchicamente superiore, le funzioni attribuite o svolte nel biennio precedente).

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

- interferiscano con l'attività ordinaria in relazione al tempo, alla durata, all'impegno richiesto, tenendo presenti gli istituti del rapporto di impiego o di lavoro concretamente fruibili per lo svolgimento dell'attività (la valutazione va svolta considerando la qualifica, il ruolo e la posizione professionale del dipendente, le funzioni attribuite e l'orario di lavoro);

⁽³⁷⁾ Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali, a norma dell'articolo 71, comma 2, d.lgs. 30 luglio 1999, n. 300.

- si svolgano durante l'orario di ufficio o possano far presumere un impegno o una disponibilità in ragione dell'incarico assunto anche durante l'orario di servizio, salvo che il dipendente fruisca di permessi, ferie o altri istituti di astensione dal rapporto di lavoro o di impiego;
- aggiungendosi a quelli già conferiti o autorizzati, possano compromettere il regolare svolgimento dell'attività di servizio;
- si svolgano utilizzando mezzi, beni e attrezzature di proprietà dell'amministrazione e di cui il dipendente dispone per ragioni di ufficio o si svolgano nei locali dell'ufficio, salvo che l'utilizzo non sia espressamente autorizzato dalle norme o richiesto dalla natura dell'incarico conferito d'ufficio dall'amministrazione.

ADM ha poi ritenuto opportuno riservare una disciplina speciale agli incarichi riguardanti la partecipazione di dipendenti, in veste di relatori, a convegni, seminari ed eventi, nonché alle esternazioni pubbliche.

In relazione a tali circostanze, l'Agenzia ha, infatti, recentemente adottato apposite linee di indirizzo per l'uniformità dell'azione amministrativa⁽³⁸⁾ con le quali è stato precisato che:

- le attività svolte dai dipendenti, a qualunque titolo, al di fuori dell'orario di servizio non devono interferire con gli impegni istituzionali, né comprometterli;
- i dipendenti possono utilizzare il nome e i simboli dell'Agenzia (logo, acronimo, etc.) ed esprimere opinioni a nome dell'amministrazione, ovvero menzionare l'Agenzia e le sue funzioni, soltanto se siano stati a ciò preventivamente ed espressamente autorizzati, nella forma stabilita dalle disposizioni normative o regolamentari applicabili a ciascuna fattispecie;
- le autorizzazioni di cui sopra sono rilasciate dal Direttore dell'Agenzia, per i direttori di vertice e da questi ultimi per i dirigenti e il restante personale;
- in ogni caso le considerazioni formulate, in qualsiasi circostanza, non devono ledere in alcun modo, nemmeno implicitamente, l'immagine dell'Agenzia;
- a margine dei documenti prodotti e/o degli atti di presentazione degli eventi dovrà essere inserito il seguente *disclaimer*: "Le opinioni espresse sono strettamente personali".

La partecipazione a convegni, seminari, congressi e manifestazioni organizzate da soggetti per i quali l'Agenzia è chiamata o potrebbe essere chiamata a interventi di natura istituzionale per azioni di presidio e controllo e, più in generale, la partecipazione a iniziative caratterizzate da profili di interesse per le funzioni esercitate dall'Agenzia, deve essere oggetto di attenta valutazione da parte del dipendente interessato e del Dirigente a lui preposto, e deve avvenire nel rispetto delle indicazioni di cui alla citata LIUA – SOCIAL prot. n. 485919/RU del 20/12/2021.

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

⁽³⁸⁾ Prot. n. 110205/RU del 14/04/2021 [LIUA –DIR] "Incarichi extra istituzionali dei dipendenti ed utilizzo dei *social* (Extra)" e prot. n. 485919/RU del 20/12/2021 [LIUA –DIR] - LIUA SOCIAL (*Incontri di carattere Istituzionale*).

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

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

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

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

2.3.7.6. ATTIVITÀ SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO (PANTOUFLAGE – REVOLVING DOORS)

Ai sensi dell'art 53, comma 16-ter, d.lgs.165/2001, ai dipendenti^[39] che negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia non è consentito – nei tre anni successivi alla cessazione dal servizio – svolgere attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione di appartenenza svolta attraverso i medesimi poteri.

Ai fini di garantire l'attuazione delle disposizioni in parola è stata recentemente adottata un'apposita circolare^[40], nella quale sono precisati i seguenti obblighi cui sono tenute le competenti strutture dell'Agenzia:

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

^[39] L'art. 21 del d.lgs. 39/2013 ha, precisato che, ai fini dell'applicazione della norma, sono considerati dipendenti delle pubbliche amministrazioni anche i soggetti titolari di uno degli incarichi considerati nel medesimo decreto, ivi compresi i soggetti esterni con i quali l'amministrazione, l'ente pubblico e l'ente di diritto privato in controllo pubblico stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo.

^[40] [Circolare n. 23/2021 prot. 217900/RU del 25/06/2021](#)

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

Attività: Monitoraggio dell'inserimento della clausola nei contratti di assunzione e nei bandi di gara		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2022	Referenti e RPCT	Relazione RPCT

2.3.7.7. FORMAZIONE

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

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

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

Nell'ambito del suddetto Piano sono programmate, di concerto con il RPCT, iniziative formative (sia in modalità “in presenza” che in modalità *e-learning*) rivolte a tutti i dipendenti sui temi dell'etica e dell'anticorruzione. Sono inoltre previsti specifici interventi formativi destinati ai dirigenti ed ai funzionari dell'Agenzia che ricoprono ruoli di responsabilità nella definizione e attuazione di politiche e sistemi di prevenzione e gestione del rischio di corruzione, nonché ai funzionari addetti a operare nelle aree a elevato rischio. A queste tipologie di iniziative, si aggiunge la formazione specifica resa necessaria da modifiche normative che incidono significativamente sulle misure di prevenzione della corruzione messe in campo dall'Agenzia nei settori maggiormente sensibili ai rischi corruttivi o finalizzata a facilitare la rotazione del personale ivi impiegato.

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

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

Il RPCT, di concerto con il direttore dell'Ufficio Sviluppo e formazione del personale, provvede – attraverso specifici e periodici confronti – a valutare l'efficacia dei percorsi formativi, anche in relazione all'obiettivo della rotazione⁽⁴¹⁾.

I compiti di svolgimento delle iniziative formative possono essere anche assegnati ai dirigenti delle strutture competenti a svolgere le attività a più accentuato rischio di fenomeno corruttivo, onde privilegiare la formazione *on the job* e rendere più immediato il rapporto operativo tra i dirigenti e il personale delle strutture presso le quali sono assegnati.

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Attività: Attivazione di corsi specifici dedicati alla prevenzione della corruzione o di percorsi formativi relativi a materie collegate al rischio corruzione		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2022	Direttore Ufficio Sviluppo e formazione del personale - RPCT	Reportistica annuale

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

La rotazione del personale è considerata “*misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. L'alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi e procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate e l'assunzione di decisioni non imparziali*”⁽⁴²⁾.

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

L'ANAC, pur ribadendo la possibilità di adattare la misura della rotazione ordinaria all'autonoma programmazione delle amministrazioni in modo da poter tenere conto delle specificità dell'organizzazione, adottando altre misure di natura preventiva con effetti analoghi nel caso in cui non sia possibile applicare la misura (per carenza di personale, o per professionalità con elevato contenuto tecnico), ha rinnovato alle Amministrazioni la raccomandazione di prestare una maggiore attenzione sia nella programmazione della misura, sia nell'attuazione della stessa⁽⁴³⁾.

Con particolare riferimento alle Agenzie fiscali, inoltre, rilevando come molti poteri siano accentrati in capo ai direttori delle articolazioni territoriali, l'ANAC ha evidenziato l'importanza di un avvicendamento di tali incarichi dirigenziali quale saliente misura di prevenzione di fenomeni corruttivi, che potrebbero scaturire da un prolungato esercizio di attività discrezionali in un determinato contesto⁽⁴⁴⁾.

Nello specifico contesto attuale, la rotazione ordinaria è risultata misura di difficile attuazione, sia a causa della carenza di personale, sia in relazione alle criticità connesse alle conseguenze dell'emergenza epidemiologica in corso e all'esigenza di garantire il regolare svolgimento delle funzioni strategiche svolte dall'Agenzia, recentemente ampliate dal legislatore.

⁽⁴¹⁾ cfr. par. 4.3 “Monitoraggio della formazione”.

⁽⁴²⁾ cfr. PNA 2019, pag. 75.

⁽⁴³⁾ cfr. PNA 2019, pag. 76.

⁽⁴⁴⁾ cfr. Aggiornamento PNA 2018, pag. 50.

Si è pertanto ritenuto, nelle more della definizione dell'assetto organizzativo attualmente in corso, di poter procedere eccezionalmente a un rinnovo degli incarichi in scadenza, in attesa del completamento dei processi riorganizzativi in atto, al termine dei quali gli incarichi saranno attribuiti secondo l'*iter* ordinario.

Tale scelta è stata bilanciata dalla previsione di appositi interventi *audit*, con cadenza annuale, sugli uffici diretti dai titolari degli incarichi così rinnovati.

Nello stesso tempo è stata avviata la programmazione volta a realizzare in tempi brevi, progressivamente e proporzionalmente con le esigenze, anche organizzative, dell'ente, una rotazione efficace di tutti gli incarichi dirigenziali assegnati dall'Agenzia, sia al fine di ottemperare alle indicazioni recate nel PNA 2019 sia al fine di efficientare e rendere più performante il ricambio professionale ai vertici delle strutture e delle unità, garantendo in tal modo l'acquisizione di professionalità ed esperienze aggiuntive con riferimento a tutti coloro che sono destinatari di incarichi dirigenziali. La rotazione avverrà tenendo conto dei criteri già predisposti dall'Agenzia e illustrati al successivo paragrafo. 2.3.7.8.1, sempreché non si renda necessario procedere a modifiche di detti criteri in ragione delle esigenze di efficientamento dell'Agenzia rese non rinviabili dal protrarsi della situazione emergenziale indotta dalla crisi economica conseguente all'epidemia e dal recente conflitto bellico in Ucraina, che si ripercuote sul sistema Italia e sulla rete di relazioni eurounitarie e internazionali nei settori di competenza dell'Agenzia, determinando esigenze di ricollocazione geografica delle professionalità corrispondenti alle tipologie di incarico dirigenziale presenti nell'organigramma dell'ente.

Analoghe difficoltà sono state riscontrate anche in sede di attuazione della misura della rotazione per il personale di livello non dirigenziale. A fronte di tali difficoltà sono state introdotte misure alternative allo scopo di evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, con particolare riguardo a quelli considerati a maggior rischio corruttivo. Qualora, infatti, non sia possibile, utilizzare la rotazione "ordinaria" del personale addetto alle aree a più elevato rischio come misura di prevenzione della corruzione, i responsabili delle strutture interessate sono tenuti a programmare e assicurare (fornendone adeguata evidenza nelle schede riportate nell'**allegato n. 2** al PIAO) l'adozione di altre misure di carattere organizzativo in grado di sortire effetti analoghi sul piano della prevenzione della corruzione⁽⁴⁵⁾. Anche in questo caso nel corso del 2022 è intendimento dell'Agenzia di avviare una efficace programmazione per disciplinare i criteri di rotazione del personale non dirigenziale che svolge attività a forte rischio di esposizione corruttiva nei settori operativi più delicati. L'operazione sarà caratterizzata dalla predisposizione di un metodo di rilevazione, anche automatizzata, del personale impiegato nelle attività più esposte al rischio. Tale sistema sarà realizzato anche attraverso la predisposizione di elenchi digitali che raccolgano detto personale in settori professionali, in ragione delle abilità operative evidenziabili per ciascun dipendente nel *curriculum vitae* in possesso dell'Agenzia, ovvero negli ulteriori atti presenti nel suo fascicolo personale. Tale metodo di rilevazione consentirà di monitorare efficacemente i casi di eccessiva permanenza dei funzionari negli stessi incarichi nei settori considerati maggiormente esposti al rischio.

2.3.7.8.1. LA ROTAZIONE DEI DIRIGENTI

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

Al riguardo, occorre premettere che l'Agenzia ha da tempo disciplinato i criteri per il conferimento, il mutamento e la revoca degli incarichi dirigenziali di prima e di seconda fascia, prevedendo, tra l'altro,

⁽⁴⁵⁾ cfr. PNA 2019, pag. 75

meccanismi di rotazione per “*il conferimento di incarichi relativi a uffici delle dogane nonché a strutture dell’Agenzia che adottano provvedimenti di autorizzazione/concessione/rimborso o che istituzionalmente intrattengono rapporti commerciali con soggetti terzi rispetto all’Amministrazione o provvedono all’acquisto di beni e servizi al fine di evitare situazioni di eccessivo radicamento nel contesto socio economico di riferimento, situazioni che potrebbero compromettere il livello di attenzione e di rigore morale indispensabile al corretto andamento delle strutture*”.

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

Grazie a tale analisi, condotta con le modalità precedentemente illustrate⁽⁴⁶⁾, sono state individuate le strutture nell’ambito delle quali sono gestiti processi connotati da livelli di rischio “*alto*”.

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

Denominazione struttura	Direzione sovraordinata
Ufficio acquisti e contratti	Direzione Amministrazione e Finanza
Ufficio reclutamento	Direzione Personale
Ufficio relazioni sindacali	Direzione Personale
Ufficio controlli dogane	Direzione Servizi Doganali
Ufficio intelligence	Direzione Antifrode
Ufficio cooperazione internazionale	Direzione Relazioni e progetti internazionali
Ufficio circolazione tabacchi e prodotti da inalazione	Direzione Tabacchi – Accise e Filiera
Ufficio apparecchi da intrattenimento	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Ufficio bingo	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Ufficio giochi numerici e lotterie	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Ufficio gioco a distanza	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Ufficio scommesse	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Uffici delle Dogane e Uffici dei Monopoli	Direzioni Territoriali
Uffici Affari generali delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali
Uffici Antifrode delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali

Considerata la necessità di individuare un contemperamento tra le esigenze di non disperdere preziose professionalità (acquisite attraverso anni di studio e di esperienza) e quelle di evitare l’eccessivo radicamento presso le singole strutture, si è giunti a definire i seguenti criteri di rotazione⁽⁴⁷⁾:

- per i dirigenti di seconda fascia cui è affidata la responsabilità delle strutture nell’ambito delle quali sono gestiti processi connotati da valori di rischio alto, è previsto l’avvicendamento, compiuti 5 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere;
- per i direttori regionali, interregionali, interprovinciale, sovraordinati alle stesse strutture (vedi colonna di destra della precedente tabella), ma non direttamente responsabili dei suddetti

⁽⁴⁶⁾ cfr. supra, par 3.2

⁽⁴⁷⁾ Ai fini del calcolo dei termini indicati ai successivi punti a) b) c) e d), dovranno essere eventualmente cumulati i periodi in cui lo stesso soggetto abbia svolto funzioni dirigenziali, a qualunque titolo conferite (es. incarichi *ad interim*) presso la medesima struttura, anche se intervallati da interruzioni di durata inferiore a tre anni.

processi, è invece previsto l'avvicendamento, compiuti 6 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere^[48];

- c) per i direttori centrali sovraordinati alle stesse strutture (vedi colonna di destra della precedente tabella), ma non direttamente responsabili dei suddetti processi, è invece previsto l'avvicendamento, compiuti 8 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere;
- d) per i restanti dirigenti dell'Agenzia (sia di prima che di seconda fascia) è previsto, infine, l'avvicendamento, compiuti 9 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere.

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

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

In occasione delle procedure d'interpello per il conferimento degli incarichi dirigenziali presso le nuove strutture, si è quindi, tenuto conto dei periodi in cui il dirigente aveva già svolto il proprio incarico nell'ufficio cui erano – in precedenza – attribuite le medesime funzioni; nel computo complessivo sono stati considerati anche gli eventuali periodi in cui il soggetto aveva ivi svolto funzioni dirigenziali, a qualunque titolo conferite (reggenze, incarichi *ad interim*, posizioni organizzative temporanee).^[49]

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

2.3.7.8.2. LA ROTAZIONE DEL PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE

Il personale non dirigenziale è spesso detentore di professionalità specifiche non completamente fungibili ed è assai poco facilmente trasferibile sul territorio. La specializzazione professionale, del resto, rappresenta, a sua volta, di regola, un robusto argine dinanzi a possibili tentativi di corruzione (come dimostra il fatto che la stessa ANAC considera tra i fattori abilitanti del rischio corruttivo, oltre all'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, anche l'inadeguatezza o l'assenza di competenze del personale addetto ai processi)⁽⁵⁰⁾, sicché misure di promozione della rotazione che non fossero assunte a parità di condizioni - ovvero a parità di consistenza professionale - non farebbero che avvicinare una tipologia di rischio con un'altra. Conformemente a quanto disposto dal PNA, quindi, l'applicazione della misura della rotazione deve essere accompagnata da strumenti e accorgimenti che assicurino continuità all'azione amministrativa.

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

^[48] La diversa tempistica di rotazione tra Direttori regionali, interregionali e interprovinciale e Direttori centrali è dovuta alla maggiore o minore contiguità con l'utenza.

^[49] Detta valutazione sarà effettuata dalla Direzione Personale che potrà eventualmente avvalersi, nei casi particolarmente complessi, dell'ausilio del RPCT.

⁽⁵⁰⁾ Cfr. PNA 2019, Allegato 1, pag. 31.

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

In presenza di queste condizioni, lo strumento della rotazione del personale non dirigenziale può essere utilizzato, con maggiore precisione, per coprire una residua area di rischio e non semplicemente per 'trasformare' rischi di un tipo in rischi di altro tipo. Ciò significa che, nel programmare le misure di rotazione del personale, si dovrà tener conto del numero dei funzionari effettivamente impegnati nelle attività ad alto rischio e del numero di quelli non attualmente impegnati su quei versanti ma che sono con i primi fungibili⁵¹¹. Ulteriore elemento da valutare attiene ai risultati conseguiti dai funzionari, prestando particolare attenzione, per quanto riguarda lo specifico settore dei controlli, ad eventuali significativi scostamenti sugli esiti degli stessi qualora le verifiche siano effettuate sulla base di criteri di selezione pressoché identici.

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

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

La legge pone espressamente in capo al RPCT, d'intesa con il dirigente competente, la "*verifica dell'effettiva rotazione degli incarichi*" (art. 1, comma 10). Come anticipato, gli interventi di automazione nell'assegnazione degli incarichi programmati consentiranno un più agevole e immediato monitoraggio sull'attuazione della misura.

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

Al di fuori dei casi contemplati nel paragrafo precedente e in quello successivo al presente, nel caso in cui si manifestino specifici indicatori di rischio, consistenti in comportamenti o atti lesivi di norme o procedure in tema di conflitto di interessi o anche in condotte amministrative anomale, irregolari omissive o negligenti, o nell'adozione di atti comunque volti a determinare una posizione di

⁵¹¹ Questo numero, a sua volta, non è fissato una volta per tutte, ma dipende in maniera palese, sia pure entro una certa misura, dall'investimento nell'azione formativa e dai suoi esiti.

vantaggio illegittimo o ingiustificata in favore dei destinatari degli stessi, in ossequio al principio di precauzione, e fatta salva ogni ulteriore ed eventuale azione disciplinare, si potrà comunque far luogo a rotazione del personale anche non svolgente funzioni dirigenziali o direttive, prima della scadenza dei termini prima descritti.

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

2.3.7.9. LA ROTAZIONE STRAORDINARIA

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

Con delibera n. 215/2019⁽⁵²⁾ l'ANAC, alla luce di un'accurata analisi delle varie disposizioni normative in materia, ha fornito alcuni chiarimenti sull'istituto, precisando e rivedendo alcuni propri precedenti orientamenti^[53].

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

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

L'art. 3, comma 1, l. 27 marzo 2001, n. 97⁽⁵⁴⁾ (Trasferimento a seguito di rinvio a giudizio), così come modificato dall'art. 1, comma 83, l. 190/2012, stabilisce che: *“quando nei confronti di un dipendente di amministrazioni o di enti pubblici (...) è disposto il giudizio per alcuni dei delitti previsti dagli articoli 314, primo comma, 317, 318, 319, 319-ter, 319-quater e 320 del codice penale e dall'articolo 3 della legge 9 dicembre 1941, n. 1383^[55], l'amministrazione di appartenenza lo trasferisce ad un ufficio diverso da quello in cui prestava servizio al momento del fatto, con attribuzione di funzioni corrispondenti, per inquadramento, mansioni e prospettive di carriera, a quelle svolte in precedenza”*. In proposito vale la pena di osservare che tra la disposizione surriprodotta e l'art. 32-quater c.p. (per come modificato dalla l. 9 gennaio 2018, n. 3, c.d. legge spazzacorrotti) recante le ipotesi in cui la condanna per alcuni reati comporta l'interdizione dai pubblici uffici e il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, si denota una significativa corrispondenza. Da ciò deriva che in sede di individuazione delle misure di prevenzione della corruzione il RPCT e i referenti, anche nel futuro, dovranno tenere conto di tale ultima disposizione normativa e ciò anche nella verifica del possesso dei requisiti per i soggetti che partecipano a procedure selettive di ogni tipo, che costituiscano percorsi prodromici alla stipula di contratti con l'Agenzia.

⁽⁵²⁾ Delibera n. 215 del 26 marzo 2019 “Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l quater, del d.lgs. n. 165/2001 (pubblicata nel sito ANAC in data 8 aprile 2019).

^[53] Al riguardo il RPCT ha diramato ai Direttori delle Direzioni territoriali e centrali un'apposita informativa, prot. n. 7016-RU del 13.05.2019.

⁽⁵⁴⁾ Legge 27 marzo 2001, n. 97 recante *“Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni”*.

^[55] Quest'ultima disposizione riguarda esclusivamente il personale militare della G.d.F.

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

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

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

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

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

Art. 35-bis d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165^[56] (“Prevenzione della corruzione nella formazione di commissioni e delle assegnazioni agli uffici”).

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

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

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

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

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

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

^[56] L'articolo è stato introdotto dall'art.1, comma 46, della legge 6 novembre 2012, n. 190.

codice di procedura penale^[57], dall'art. 7 l. 7 maggio 2015, n. 69, recante *“Disposizioni in materia di delitti contro la pubblica amministrazione, di associazioni di tipo mafioso e di falso in bilancio”*. La suddetta novella legislativa, infatti, ha stabilito che il Presidente dell'ANAC sia destinatario delle informative del pubblico ministero quando quest'ultimo esercita l'azione penale per i delitti di cui agli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del codice penale^[58].

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

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

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

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

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

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

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

Per ciò che concerne, invece, l'ambito oggettivo di applicazione, con riferimento ai reati presupposto e alla connessione o meno con l'ufficio ricoperto, l'Autorità ritiene, rivedendo la posizione

^[57] d.lgs. n. 271/1989.

^[58] L'elencazione dei reati considerata dall'articolo in esame, ai fini dell'informazione al Presidente dell'ANAC, non corrisponde a quella indicata dall'art. 3, co. 1, della legge n. 97/2001. In particolare nel citato art. 7 non è presente il riferimento al reato di peculato (314 c.p., primo comma), mentre sono aggiunti i reati di istigazione alla corruzione (322 c.p.), traffico di influenze illecite (346-bis c.p.), turbata libertà degli incanti (353 c.p.) e turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (353-bis c.p.). Si rileva che i reati previsti sono tutti compresi tra i reati contro la p.a. (ad eccezione dei reati di cui agli art. 353 e 353-bis) ma non esauriscono il novero di tali reati.

precedentemente assunta⁽⁵⁹⁾, che l'elencazione dei reati di cui al già citato art. 7 l. 69/2015, per “fatti di corruzione” offra maggiori garanzie di tutela dei diritti dei soggetti coinvolti e possa, di conseguenza, essere adottata anche ai fini della individuazione delle “condotte di natura corruttiva” che impongono la misura della rotazione straordinaria ai sensi dell'art.16, comma 1, lettera l-quater), d.lgs.165/2001.

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

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

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

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

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

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

⁽⁵⁹⁾ PNA 2016 e Aggiornamento 2018 al PNA.

L'Autorità passa poi a occuparsi della questione relativa al momento del procedimento penale rilevante ai fini dell'applicazione dell'istituto in parola, sul quale, in occasione dell'aggiornamento 2018 al PNA, erano state fornite le indicazioni recepite nel precedente aggiornamento del PTPCT⁽⁶⁰⁾.

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

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

Per quanto sopra, l'Autorità ritiene, rivedendo le indicazioni fornite nell'aggiornamento 2018 al PNA, che *“l'espressione “avvio del procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva” di cui all'art. 16, co. 1, lett. l-quater del d.lgs. 165/2001, non può che intendersi riferita al momento in cui il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p.”*

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

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

L'Amministrazione è comunque tenuta ad adottare il provvedimento^[61] non appena venga a conoscenza dell'avvio del procedimento penale nei confronti di un proprio dipendente per uno dei reati di cui all'art. 7 della legge n. 69 del 2015”. Questa conoscenza, come si osserva nelle linee guida, *“riguardando un momento del procedimento che non ha evidenza pubblica (in quanto l'accesso al registro di cui all'art. 335 c.p.p. è concesso ai soli soggetti legittimati), potrà avvenire in qualsiasi modo, attraverso ad esempio fonti aperte (notizie rese pubbliche dai media) o anche dalla comunicazione del dipendente che ne abbia avuto cognizione o per avere richiesto informazioni sulla iscrizione ex art. 335 c.p.p. o per essere stato destinatario di provvedimenti che contengono la notizia medesima (ad esempio, notifica di un'informazione di garanzia, di un decreto di perquisizione, di una richiesta di proroga delle indagini, di una richiesta di incidente probatorio, etc.)”*.

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

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

⁽⁶⁰⁾ Cfr. PTPC 2019-2021, pagg. 47-48

^[61] Pur non trattandosi di un procedimento sanzionatorio di carattere disciplinare, è necessario che venga data all'interessato la possibilità di contraddittorio, senza, però, che questo comporti un pregiudizio alle finalità di immediata adozione di una misura dal carattere cautelare.

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

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

Tra i vari temi trattati, le linee guida ANAC si soffermano anche sull'informazione ex art. 129 disp. att. c.p.p.^[62] e sul ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Poiché l'istituto della rotazione straordinaria costituisce una misura di prevenzione della corruzione, l'Autorità ritiene che il vigente assetto normativo imponga agli organi delle pubbliche amministrazioni che ricevano dal pubblico ministero la comunicazione dell'esercizio dell'azione penale nei confronti di un dipendente, di trasmetterla con immediatezza al RPCT *"perché vigili sulla disciplina (contenuta nel PTPC o in sede di autonoma regolamentazione) e sulla effettiva adozione dei provvedimenti con i quali la misura può essere disposta"*.

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

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

2.3.7.10. TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI

Tra le misure di prevenzione della corruzione di carattere generale introdotte dal legislatore figura la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. *"whistleblower"*).

Le segnalazioni dei dipendenti possono, infatti, costituire un utile strumento di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi, consentendo di fare emergere tempestivamente condotte illecite che potrebbero provocare gravi danni alla collettività, oltre che all'immagine dell'Agenzia.

L'art. 54-bis d.lgs. 165/2001, modificato con l. n. 179 del 30 novembre 2017, accorda una speciale tutela al dipendente pubblico che, nell'interesse dell'integrità della pubblica amministrazione, segnala al RPCT o all'ANAC, o denuncia all'Autorità giudiziaria ordinaria o a quella contabile, condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro, prevedendo espressamente che lo stesso non possa essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti sulle condizioni di

^[62] L'art. 129, co. 1, del d.lgs. 28 luglio 1989, n. 271 disp. att. c.p.p. stabilisce che *"Quando esercita l'azione penale nei confronti di un impiegato dello Stato o di altro ente pubblico, il pubblico ministero informa l'autorità da cui l'impiegato dipende, dando notizia dell'imputazione"*.

lavoro, determinata dalla segnalazione.^[63] Occorre richiamare l'attenzione sul fatto che, a seguito della recente modifica normativa, l'unico soggetto interno all'amministrazione deputato a ricevere le segnalazioni è il RPCT, non essendo più previsto che le segnalazioni possano essere inoltrate al superiore gerarchico⁽⁶⁴⁾.

Nel caso in cui la segnalazione pervenga ad un soggetto diverso dal RPCT (ad esempio superiore gerarchico, dirigente o funzionario) è necessario che tale soggetto indichi al mittente che le segnalazioni volte ad ottenere la tutela del *whistleblower* vanno inoltrate al RPCT.

Nel caso in cui la segnalazione sia stata trasmessa anche a soggetti diversi da quelli indicati dalla legge e, per questo, l'identità del segnalante sia stata svelata, la segnalazione non è più considerata sottratta all'accesso ai sensi del co. 4 dell'art. 54-*bis*.

È necessario, così come è espressamente precisato nella norma, che la segnalazione o la denuncia siano effettuate *“nell'interesse dell'integrità della Pubblica Amministrazione”* e non per esigenze o finalità di carattere personale.

Come è stato osservato dall'ANAC, infatti,⁽⁶⁵⁾ *“il whistleblowing non è preordinato all'accertamento di un diritto denegato al segnalante (per questo esiste il giudice); l'autorità amministrativa interpellata da un whistleblower si fa carico, grazie alla segnalazione, di fronteggiare il rischio che quella situazione evidenziata possa ripetersi nel futuro, intervenendo dunque affinché l'Amministrazione interessata adotti misure di prevenzione del rischio di corruzione. Ciò significa dire, con un'espressione sintetica, che il whistleblower è tale quando si fa carico di un interesse pubblico, collettivo, e non del proprio, individuale.”*

Ai sensi del comma 9 del novellato art. 54-*bis* d.lgs. 165/2001, le tutele cessano nei casi in cui sia accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale del segnalante per i reati di calunnia o diffamazione o comunque per reati commessi con la denuncia, ovvero la sua responsabilità civile, per lo stesso titolo, nei casi di dolo o colpa grave.

Secondo l'ANAC la disposizione normativa in oggetto *“delinea esclusivamente una protezione generale ed astratta che deve essere completata con concrete misure di tutela del dipendente che evitino una sua esposizione a misure discriminatorie, al fine di consentire l'emersione di fenomeni di corruzione e “mala gestio”.*

Riguardo all'ambito oggettivo della segnalazione, così come chiarito dall'ANAC, occorre precisare che la nozione di condotta illecita meritevole di tutela comprende *“ogni condotta materiale riconducibile all'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati nonché i fatti in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un malfunzionamento dell'Amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, ivi compreso l'inquinamento dell'azione amministrativa ab externo”.*

Altro elemento che deve contraddistinguere la fattispecie concreta, al fine di rientrare nella tutela di cui al citato art 54-*bis*, è costituito dalla circostanza che le condotte illecite segnalate riguardino situazioni di cui il pubblico dipendente sia venuto direttamente a conoscenza *“in ragione del rapporto di lavoro”.*

^[63] Per l'adozione di misure discriminatorie, fermi restando gli altri profili di responsabilità, è prevista una sanzione amministrativa pecuniaria da 5.000 a 30.000 euro nei confronti del responsabile che ha adottato la misura. La sanzione è comminata dall'ANAC all'esito di un'apposita istruttoria (cfr. art. 54 bis, comma 6 d.lgs. n. 165/2001).

⁽⁶⁴⁾ Un equivoco, circa il destinatario della segnalazione, può sorgere laddove il Codice di comportamento (D.P.R. 62/2013, artt. 8 e 13, comma 8) prevede che le segnalazioni, fermo restando l'obbligo di denuncia all'Autorità giudiziaria, debbano essere effettuate dal dipendente al proprio superiore gerarchico. Al riguardo nelle proprie Linee guida, l'ANAC, auspicando un coordinamento espresso a livello normativo tra le disposizioni richiamate e l'art. 54 bis del d.lgs. n. 165/2001, ritiene che la disciplina prevista dalle suindicate norme del D.P.R. continui ad applicarsi alle ipotesi in cui il dipendente intenda fare una segnalazione senza avvalersi della protezione come *whistleblower*.

⁽⁶⁵⁾ cfr. documento ANAC del 22.06.2017 *“Presentazione del secondo monitoraggio nazionale sull'applicazione del whistleblowing”.*

Sul punto, l'Autorità ha fornito un'interpretazione in senso ampio, facendovi rientrare non solo quanto appreso in virtù dell'ufficio rivestito, ma anche quelle notizie acquisite *“in occasione e/o a causa dello svolgimento delle mansioni lavorative, seppure in modo casuale”*.

Giova precisare che la protezione prevista dall'art. 54-bis non opera nei confronti del pubblico dipendente che viola la legge al fine di raccogliere informazioni, indizi o prove di illeciti in ambito lavorativo⁽⁶⁶⁾.

Si richiama l'attenzione sul fatto che l'art. 3 della l. 179/2017 (recante *“Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato”*) prevede che il perseguimento dell'interesse all'integrità delle amministrazioni, pubbliche e private, costituisca giusta causa di rivelazione di notizie coperte dall'obbligo di segreto di cui agli articoli 326, 622 e 623 del codice penale e all'articolo 2105 del codice civile, a condizione che la segnalazione o la denuncia siano effettuate nelle forme e nei limiti di cui all'articolo 54-bis d.lgs. 165/2001.

Al comma 3 dello stesso articolo si precisa, inoltre, che costituisce violazione del relativo obbligo di segreto *“la rivelazione con modalità eccedenti rispetto alle finalità dell'eliminazione dell'illecito e, in particolare, la rivelazione al di fuori del canale di comunicazione specificamente predisposto a tal fine”*.

2.3.7.10.1. LA PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

Nel novellato articolo 54-bis, comma 6, d.lgs. 165/2001 sono previste sanzioni amministrative pecuniarie da 10.000 a 50.000 euro nell'ipotesi in cui l'ANAC accerti l'assenza di procedure per l'inoltro e la gestione delle segnalazioni ovvero l'adozione, da parte dell'Amministrazione, di procedure non conformi a quelle previste dalla legge.

Al riguardo, tenuto conto delle indicazioni contenute nelle linee guida ANAC⁽⁶⁷⁾ si precisa quanto segue:

- le segnalazioni, il più possibile circostanziate (al fine di consentire di effettuare le dovute verifiche) dovranno essere inoltrate, preferibilmente in via telematica, al RPCT dell'Agenzia, utilizzando, in attesa dell'avvio dell'apposita procedura informatizzata in corso di realizzazione a cura del *partner* tecnologico Sogei, l'indirizzo di posta elettronica dedicato: adm.responsabile.anticorruzione@adm.gov.it;
- è opportuno che il segnalante precisi se ha già rivolto la stessa segnalazione ad altra Autorità legittimata a riceverla (Autorità giudiziaria, Corte dei conti o ANAC);
- eventuali segnalazioni riguardanti il RPCT, potranno essere inviate direttamente all'ANAC;
- qualunque sia il mezzo di trasmissione prescelto dall'autore della segnalazione devono in ogni caso essere assicurati la tutela dell'anonimato del segnalante, il divieto di discriminazione nei suoi confronti e la sottrazione della segnalazione al diritto di accesso;
- a garanzia della tutela dell'anonimato dell'autore della segnalazione, presso la Direzione Internal Audit è istituito un protocollo riservato al quale sono autorizzati ad accedere il RPCT e un ristretto numero di collaboratori da questi all'uopo delegati⁽⁶⁸⁾;

⁽⁶⁶⁾ cfr. Cass. pen., sez. V, n. 35792 del 21 maggio 2018 (si tratta del caso di un dipendente che, invocando l'art. 54-bis, aveva acquisito informazioni accedendo abusivamente a una banca dati della p.a.)

⁽⁶⁷⁾ cfr. Delibera ANAC n. 469 del 9 giugno 2021 e successiva modifica per effetto del Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021

- il RPCT valuterà adeguatamente la segnalazione ricevuta e, dopo aver verificato la sussistenza dei requisiti essenziali contenuti nel co. 1 dell'art. 54-bis per poter accordare al segnalante le tutele ivi previste⁽⁶⁹⁾ entro quindici giorni lavorativi decorrenti dalla data di ricezione della segnalazione, provvederà a curarne la relativa istruttoria, acquisendo le necessarie informazioni o attivando le eventuali iniziative di controllo presso la struttura in cui si è verificato il fatto o presso altre strutture dell'Agenzia, con gli accorgimenti necessari a garantire la riservatezza del segnalante⁽⁷⁰⁾. Si rammenta che l'art. 8 D.P.R. 62/2013 pone in capo a ciascun dipendente un espresso obbligo di collaborazione con il RPCT. Al riguardo, si sottolinea che, durante l'intera fase dell'istruttoria, anche il contenuto della segnalazione, per quanto possibile, deve essere mantenuto riservato e che, nel caso in cui sia necessario acquisire elementi conoscitivi da soggetti interni o esterni all'amministrazione, potrà essere inoltrato il solo contenuto (o parte del contenuto) della segnalazione, espungendo qualsiasi riferimento dal quale sia possibile risalire, anche indirettamente, all'identità del segnalante;
- nel caso in cui, all'esito dell'istruttoria emergano elementi tali da prefigurare responsabilità di natura penale o contabile, in sede di trasmissione degli atti all'Autorità giudiziaria o alla Corte dei conti il RPCT dovrà evidenziare che si tratta di una segnalazione pervenuta da un soggetto cui l'ordinamento riconosce una tutela rafforzata della riservatezza ai sensi dell'art. 54-*bis* d.lgs. 165/2001;
- le segnalazioni anonime (che in ogni caso esulano dal campo di applicazione della normativa sul *whistleblower*, non trovando applicazione nella relativa trattazione le esigenze di tutela della riservatezza che contraddistinguono le segnalazioni rese ai sensi dell'art. 54-*bis* d.lgs. 165/2001) saranno prese in considerazione qualora si presentino adeguatamente circostanziate e rese con sufficiente dovizia di particolari; siano tali cioè da far concretamente emergere fatti e situazioni in relazione a contesti determinati. Diversamente, alle segnalazioni anonime generiche e prive di riferimenti specifici e/o elementi riscontrabili, non sarà dato seguito.

⁽⁶⁸⁾ Si rammenta che, ai sensi dell' art. 1, co. 14, della legge 190/2012, la violazione da parte di dipendenti dell'Amministrazione delle misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano di prevenzione della corruzione, ivi compresa la tutela del dipendente che segnala condotte illecite ai sensi dell'art. 54-bis, è sanzionabile sotto il profilo disciplinare.

⁽⁶⁹⁾ Per la valutazione dei suddetti requisiti, il RPCT utilizzare i criteri indicati dall'ANAC nelle proprie Linee guida, e cioè:

- a) manifesta mancanza di interesse all'integrità della pubblica amministrazione;
- b) manifesta incompetenza dell'Autorità sulle questioni segnalate;
- c) manifesta infondatezza per l'assenza di elementi di fatto idonei a giustificare accertamenti;
- d) manifesta insussistenza dei presupposti di legge per l'esercizio dei poteri di vigilanza dell'Autorità;
- e) accertato contenuto generico della segnalazione di illecito tale da non consentire la comprensione dei fatti, ovvero segnalazione di illeciti corredata da documentazione non appropriata o inconferente;
- f) produzione di sola documentazione in assenza della segnalazione di condotte illecite o irregolarità;
- g) mancanza dei dati che costituiscono elementi essenziali della segnalazione di illeciti indicati al comma 2.

⁽⁷⁰⁾ Il mancato svolgimento delle attività di verifica e analisi delle segnalazioni ricevute, accertato dall'ANAC all'esito di apposita istruttoria, comporta l'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 a 50.000 euro nei confronti del responsabile dell'omissione (cfr. art. 54, comma 6 d.lgs. n. 165/2001).

Attività: Avvio della procedura informatizzata per la gestione delle segnalazioni		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2022	Direttore DODT - RPCT	Messa in esercizio dell'applicativo

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

Premesso che la segnalazione è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti l. 241/1990, e successive modificazioni (art. 54-*bis*, comma 4, d.lgs. 165/2001) si rammenta che, ai sensi del novellato art. 54-*bis*, comma 3 d.lgs. 165/2001, l'amministrazione è tenuta a garantire la riservatezza del segnalante anche nell'ambito dell'eventuale procedimento disciplinare avviato nei confronti del segnalato.

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

In seguito alla recente modifica normativa, nell'ambito del procedimento disciplinare l'identità del segnalante non potrà mai essere rivelata se la contestazione dell'addebito disciplinare si fonda su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione, anche se conseguenti alla stessa.

Nel caso in cui, invece, la contestazione si fonda, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità del segnalante sia indispensabile per la difesa dell'incolpato, la segnalazione potrà essere utilizzata ai fini del procedimento disciplinare solo se il segnalante acconsente espressamente a rivelare la propria identità.

Sul punto, sulla scorta delle indicazioni contenute nelle richiamate linee guida ANAC e in attesa di nuove istruzioni da parte della stessa Autorità, si ritiene che la valutazione in ordine all'assoluta indispensabilità della conoscenza del nominativo del segnalante ai fini della difesa dell'incolpato debba essere rimessa al prudente apprezzamento del responsabile dell'Ufficio procedimenti disciplinari.

Si osserva che la norma richiamata, che non fornisce indicazioni circa i parametri generali da utilizzare ai fini della valutazione, sembra trovare applicazione solo a procedimento disciplinare avviato (e quindi dopo la notifica della contestazione disciplinare). È comunque opportuno che il responsabile dell'Ufficio procedimenti disciplinari venga a conoscenza del nominativo del segnalante solamente nel caso in cui quest'ultimo acconsenta a rendere nota la propria identità.

2.3.7.10.3. LE SEGNALAZIONI DI EVENTUALI DISCRIMINAZIONI NEI CONFRONTI DEL WHISTLEBLOWER

Come è previsto dal novellato primo comma dell'art. 54-*bis* d.lgs. 165/2001, l'eventuale adozione di misure ritenute ritorsive nei confronti del segnalante può essere comunicata all'ANAC dall'interessato o dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative. L'ANAC informa il Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri o gli altri organismi di garanzia o di disciplina per le attività e gli eventuali provvedimenti di competenza.

Inoltre, qualora nell'ambito della propria istruttoria, l'ANAC dovesse accertare l'adozione di misure discriminatorie, la suddetta Autorità, fermi restando gli altri profili di responsabilità, applica ai soggetti che hanno adottato tali misure una sanzione amministrativa pecuniaria da 5.000 a 30.000 euro.

Gli eventuali atti discriminatori o ritorsivi sono nulli e il segnalante che sia stato licenziato a motivo della segnalazione è reintegrato nel posto di lavoro ai sensi dell'articolo 2 d.lgs. 4 marzo 2015, n. 23.

Si richiama l'attenzione sul fatto che la norma prevede ora un'inversione dell'onere della prova, facendo carico all'amministrazione di dimostrare che le eventuali misure adottate nei confronti del segnalante non abbiano natura ritorsiva o discriminatoria ma siano motivate da ragioni estranee alla segnalazione stessa (cfr. art. 54-*bis*, comma 7 d.lgs. 165/2001).

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

Il legislatore ha esteso anche ai lavoratori e ai collaboratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzino opere in favore dell'amministrazione le tutele previste per i dipendenti pubblici che segnalino o denunciino condotte illecite di cui siano venuti a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro.

Al riguardo, si osserva che, recependo un suggerimento contenuto nelle più volte richiamate linee guida ANAC in materia di *whistleblower*, l'Agenzia aveva già provveduto ad estendere ai propri collaboratori e consulenti (con qualsiasi tipologia di contratto o incarico), ai componenti degli organi di amministrazione e gestione e ai collaboratori, a qualsiasi titolo, di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'Agenzia, le stesse garanzie di riservatezza previste per il pubblico dipendente che segnali un illecito.^[71]

Pertanto, qualora taluno dei soggetti sopra indicati, (già destinatari degli obblighi di condotta previsti dal Codice di comportamento del personale dell'Agenzia, per quanto compatibili⁽⁷²⁾) segnali fatti illeciti di cui sia venuto a conoscenza in occasione e/o a causa dello svolgimento delle mansioni lavorative presso l'Agenzia, la segnalazione sarà trattata con le modalità precedentemente descritte.

2.3.8. LE MISURE SPECIFICHE DI CARATTERE “TRASVERSALE”

Come si è anticipato⁽⁷³⁾, oltre alle misure generali, sono state individuate alcune misure specifiche finalizzate al contenimento del rischio in specifici settori di attività (autorizzazioni e concessioni, contratti, procedimenti di controllo etc.) che, sulla base delle analisi svolte, risultano particolarmente “sensibili”. A tali settori di attività sono dedicati specifici *focus* nell'**allegato 1** al presente PIAO. Le misure previste per il contenimento del rischio, benché specifiche, vengono definite di carattere “trasversale”, in quanto applicabili a tutti gli uffici dell'Agenzia che gestiscono le medesime attività.

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

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

^[71] Così come precisato dall'ANAC, l'estensione a dette categorie di soggetti delle tutele previste dall'art. 54-*bis* non implica l'estensione agli stessi anche delle forme di tutela contro le discriminazioni che il Dipartimento della funzione pubblica assicura ai pubblici dipendenti.

⁽⁷²⁾ cfr. Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli - Art. 1, comma 2.

⁽⁷³⁾ cfr. *supra* paragrafo “Il trattamento del rischio”.

la tipologia di misure di contenimento, nonché le relative modalità di attuazione più aderenti al contesto e, pertanto, più incisive e meglio attuabili.

2.3.9. LA TRASPARENZA

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

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

Gli uffici che formano o detengono l'informazione da pubblicare ne devono curare la tempestiva comunicazione all'Ufficio Eventi e relazioni esterne incardinato nella Direzione Generale, nel rispetto delle procedure stabilite, ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale, avendo cura di specificare la cartella della sezione “*Amministrazione Trasparente*” all'interno della quale si richiede la pubblicazione con il relativo percorso⁽⁷⁴⁾.

L'aggiornamento di alcune delle informazioni contenute nella sotto-sezione ‘*Attività e procedimenti – Tipologie di procedimenti*’ (riferimenti degli uffici responsabili dei procedimenti e dei titolari del potere sostitutivo e relativi contatti), in considerazione della numerosità degli uffici nonché della frequenza delle variazioni, è affidato, per tutti i procedimenti di competenza, direttamente alle articolazioni territoriali dell'Agenzia. A tal proposito, è stato predisposto un apposito applicativo informatico per una più agevole consultazione dei dati d'interesse⁽⁷⁵⁾.

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

È inoltre necessario provvedere ad eliminare dal corpo dei documenti predisposti appositamente per la pubblicazione, fin dalla loro formazione, eventuali dati non pubblicabili (categorie particolari di dati personali⁽⁷⁶⁾ o dati giudiziari) o altri dati personali non pertinenti rispetto alle finalità della pubblicazione (cfr. art. 7 bis, commi 3 e 4 d.lgs. n. 33/2013).

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

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

⁽⁷⁴⁾ Il SAISA (Servizio autonomo interventi nel settore agricolo), che - in ragione della peculiarità delle materie trattate - ha sempre gestito autonomamente una specifica partizione del sito internet dell'Agenzia, provvede direttamente ad aggiornarla, informandone contestualmente anche l'Ufficio Eventi e relazioni esterne. Quest'ultimo valuterà l'opportunità di riprodurre le informazioni pubblicate nella sezione “*Amministrazione Trasparente*” o creare un apposito *link*.

⁽⁷⁵⁾ Per quanto concerne la gestione dell'anagrafica del singolo procedimento si richiama l'attenzione sul fatto che taluni campi possono essere aggiornati unicamente dai referenti delle Direzioni centrali abilitati alla gestione dell'anagrafica e, pertanto, la responsabilità del predetto aggiornamento risiede in capo alle strutture centrali.

⁽⁷⁶⁾ cfr. art. 9 Regolamento UE 2016/679.

Come noto, la normativa in vigore prevede⁽⁷⁷⁾ che la mancata, incompleta o tardiva comunicazione delle informazioni e dei dati comporti responsabilità dirigenziali, disciplinari, sanzioni amministrative pecuniarie per casi specifici⁽⁷⁸⁾ e possano essere causa di responsabilità per danno all'immagine dell'Amministrazione.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, cui sono affidate anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione⁽⁷⁹⁾.

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

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

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

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

Per una più efficiente organizzazione del processo concernente la gestione dell'accesso civico generalizzato, le sopraelencate strutture (centrali e territoriali) potranno individuare, con propri atti

⁽⁷⁷⁾ cfr. art. 46 d.lgs. n. 33/2013.

⁽⁷⁸⁾ cfr. art. 47 d.lgs. n. 33/2013.

⁽⁷⁹⁾ cfr. art. 43, comma 1 d.lgs. n. 33/2013.

organizzativi interni, il personale incaricato di supportare i funzionari titolari di incarichi di responsabilità nella cura delle istanze di competenza, al fine di realizzare una rete di collaborazione con il RPCT, anche in previsione dell'entrata in esercizio del registro informatizzato degli accessi.

Si sottolinea che la sopraindicata ripartizione di competenze costituisce un'indicazione organizzativa interna, rilevante unicamente ai fini dell'efficacia ed efficienza della gestione amministrativa del procedimento; da ciò consegue che, qualora l'istanza pervenga a una struttura diversa da quella prevista nel presente Piano, quest'ultima dovrà trasmetterla tempestivamente all'Ufficio competente, tenendo a mente che il termine procedimentale di 30 giorni decorre dalla data di acquisizione della domanda e non da quella della effettiva ricezione da parte dell'ufficio competente alla sua trattazione secondo le prescrizioni del presente Piano⁽⁸⁰⁾.

2.3.10. MONITORAGGIO E RIESAME

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

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

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

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

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

I risultati dell'attività di monitoraggio sono, in ogni caso, utilizzati per effettuare il riesame del sistema di prevenzione della corruzione nel suo complesso in occasione dell'aggiornamento annuale del PIAO.

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

⁽⁸⁰⁾ Diverso è il caso delle domande di accesso civico generalizzato che richiedano dati o documenti non detenuti dall'Agenzia, ma da altra amministrazione. In questa ipotesi, l'ufficio che riceve l'istanza comunicherà la propria incompetenza e indicherà l'amministrazione presumibilmente detentrici dei dati, alla quale trasmettere la domanda. L'ufficio erroneamente contattato potrà scegliere anche di trasmettere direttamente l'istanza all'amministrazione competente facendo presente al richiedente, nella medesima comunicazione, che il termine procedimentale decorrerà dal momento della ricezione dell'istanza (così trasferita) da parte dell'amministrazione che effettivamente li detiene.

Per quanto concerne la nomina, il funzionamento e le competenze dei sopracitati organi si rimanda alla lettura degli articoli 6, 7, 8 e 9 dello [Statuto](#).

L'Agenzia si articola in Strutture di vertice generale, centrali, territoriali (interregionali, regionali e interprovinciale), e centro-territorio con funzioni prevalenti di programmazione, indirizzo, coordinamento anche operativo e di controllo, denominate Direzioni e in Uffici locali con funzioni operative.

In via di sintesi, i principali aspetti dell'attuale organizzazione ai sensi del [Regolamento di amministrazione](#) approvato con delibera n. 440 del 25.02.2022 sono:

- **Strutture centrali:** è stata prevista una struttura di vertice generale denominata “Direzione Generale” composta dal Direttore Generale, dagli Uffici e dal personale alle sue dirette dipendenze. Inoltre, le altre Direzioni centrali sono:
 - Direzione Energie e Alcoli – Accise e filiera;
 - Direzione Servizi Doganali;
 - Direzione Giochi – Fiscalità e filiera;
 - Direzione Tabacchi – Accise e filiera;
 - Direzione Amministrazione e Finanza;
 - Direzione Legale e Contenzioso;
 - Direzione Organizzazione e Digital Transformation;
 - Direzione Personale;
 - Direzione Relazioni e Progetti internazionali;
 - Direzione Strategie.
- **Strutture centro-territorio:** le Direzioni centro-territorio sono:
 - Direzione Antifrode;
 - Direzione Internal Audit.
- **Strutture territoriali:** le Direzioni territoriali sono:
 - Direzione interregionale per l'Emilia Romagna e le Marche;
 - Direzione interregionale per il Lazio e l'Abruzzo;
 - Direzione interregionale per la Liguria, il Piemonte e la Valle D'Aosta;
 - Direzione interregionale per la Puglia, il Molise e la Basilicata;
 - Direzione interregionale per la Toscana e l'Umbria;
 - Direzione interregionale per il Veneto e il Friuli Venezia Giulia;
 - Direzione regionale per la Lombardia;
 - Direzione regionale per la Campania;
 - Direzione regionale per la Calabria;
 - Direzione regionale per la Sicilia;
 - Direzione regionale per la Sardegna;
 - Direzione interprovinciale per Bolzano e Trento.

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

Le Direzioni interregionali, regionali e interprovinciale esercitano, nell'ambito della rispettiva competenza territoriale, e sulla base delle direttive diramate dalle strutture centrali, funzioni di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici locali, e svolgono attività operative di particolare rilevanza rispetto alle Linee di Indirizzo del Direttore dell'Agenzia, nei settori di competenza dell'Agenzia.

Le funzioni operative dell'Agenzia riconducibili al settore Accise, Dogane e Monopoli sono svolte da strutture locali di livello dirigenziale non generale denominate Uffici delle Accise, Dogane e Monopoli – Uffici ADM nell'ambito di competenza di ciascuna Direzione Territoriale.

Gli Uffici ADM assicurano sul territorio di competenza:

- a) la gestione dei servizi doganali, garantendo il rispetto della normativa tributaria ed extratributaria e di tutte le misure connesse agli scambi internazionali;
- b) la gestione delle concessioni e dei punti di raccolta del gioco, delle concessioni e delle autorizzazioni alla vendita dei tabacchi lavorati, degli altri prodotti da fumo e dei liquidi da inalazione ed il controllo dell'adempimento degli obblighi amministrativi e fiscali da parte dei soggetti vigilati e degli altri operatori del comparto;
- c) l'amministrazione dei tributi relativi alle competenze di cui al comma 1 assicurando in particolare l'accertamento e la riscossione delle entrate tributarie, il recupero delle somme dovute e non versate, l'irrogazione e la riscossione delle sanzioni, la gestione del contenzioso;
- d) il contrasto dell'evasione tributaria, degli illeciti extratributari, del gioco illegale, svolgendo, con il coordinamento gestionale della Direzione Antifrode, attività di prevenzione e repressione sia di autonoma iniziativa o su delega dell'Autorità giudiziaria, sia in collaborazione con le altre Amministrazioni, la Guardia di Finanza e le altre forze di polizia;
- e) l'assistenza agli utenti, assicurando l'efficiente attività delle relazioni con il pubblico.

L'attivazione e l'articolazione degli Uffici ADM nonché le modalità di svolgimento delle funzioni operative sono determinate con provvedimento del Direttore dell'Agenzia, sentito il Direttore della Direzione di competenza.

3.2. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

Nel corso del 2021 l'Agenzia ha attuato diverse modifiche organizzative, molte delle quali sulla base del nuovo Regolamento approvato con delibera 431 dell'11 maggio 2021 del Comitato di Gestione, derivanti dall'evoluzione delle proprie attività e dal contesto socio economico ancora derivante dal periodo pandemico.

Per l'anno 2022, stabilito, con il sopracitato del [Regolamento di amministrazione](#) approvato con delibera n. 440 del 25.02.2022, l'assetto organizzativo e l'articolazione delle Strutture di vertice generale, rimane l'esigenza strategica di perfezionare l'interazione operativa e tecnologica dei settori dogane, accise, tabacchi e giochi.

In particolare, con riferimento alla nuova classificazione centro-periferia delle Direzioni e all'unificazione delle strutture operative ancora attualmente divise tra dogane e monopoli.

Interventi di rilievo in materia riguardano:

- un programma di regionalizzazione delle Direzioni Territoriali;
- il riassetto logistico delle strutture dell'Agenzia in funzione di una maggiore integrazione tra i quattro settori core della stessa e della eliminazione di eventuali duplicazioni e funzioni ridondanti;
- la definizione di strutture centro-periferia e la conseguente gestione delle attività sulla base del modello centro-periferia;
- l'unificazione delle strutture operative anche in ragione del riassetto logistico.

A supporto delle progettualità organizzative sopra delineate sono in programma e parzialmente già avviate le seguenti attività:

- l'aggiornamento della mappa morfologica;
- l'adeguamento della struttura organizzativa di secondo livello al nuovo modello organizzativo;

- la definizione dell'assetto logistico secondo una nuova classificazione delle sedi dell'Agenzia e attraverso la valorizzazione del patrimonio immobiliare;
- la definizione di nuovi modelli di graduazione del livello dirigenziale e di dimensionamento delle strutture dirigenziali.

Le modifiche organizzative saranno introdotte gradualmente per garantire la continuità dei processi operativi e minimizzare gli impatti sulle attività svolte sul territorio.

3.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

3.3.1. PREMessa

L'Agenzia ha già da tempo intrapreso svariate iniziative dirette a promuovere nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

A partire dal 2017, in applicazione dell'articolo 14 della legge n. 124 del 2015 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle PA", l'Agenzia ha avviato la sperimentazione del telelavoro delocalizzato. Tale esperienza ha consentito di acquisire e consolidare sul campo il *know-how* utile per dare tempestiva e piena attuazione alle disposizioni di volta in volta emanate dall'Autorità governativa durante l'emergenza epidemiologica con riguardo alle misure di prevenzione e contenimento della diffusione del virus Covid-19.

Come noto, all'inizio dell'emergenza epidemiologica, l'articolo 87 del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, ha introdotto la possibilità di ricorrere al lavoro agile anche in assenza degli accordi individuali prescritti dalla normativa vigente e mediante l'assolvimento in via telematica degli obblighi di informativa. In particolare, tale disposizione ha inizialmente stabilito che fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019 - ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione - il lavoro agile fosse una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni che, conseguentemente, erano tenute a limitare la presenza del personale nei luoghi di lavoro per assicurare esclusivamente le attività indifferibili e da svolgere necessariamente in presenza.

Successivamente, l'art. 263 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito dalla legge 17 luglio 2020 a parziale modifica e integrazione della predetta norma, ha disposto che le pubbliche amministrazioni, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021 (termine così prorogato da ultimo dall'art. 11 bis del decreto legge 22 aprile 2021, n. 52), in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, fossero chiamate a organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata con l'utenza, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui alla lettera b) del comma 1 del medesimo articolo 87, e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti ai cittadini e alle imprese avvenisse con regolarità, continuità ed efficienza nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Sulla base delle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica (circolare n. 3 del 24 luglio 2020), l'Agenzia ha effettuato un'accurata analisi delle attività in essere all'interno dell'organizzazione, il cui esito ha condotto alla mappatura delle attività da svolgere in presenza elaborata con il confronto di tutte le Strutture Territoriali. La LIUA prot. n. 280220/RU del 13/08/2020, attualmente in vigore, ha disposto, in applicazione della circolare n. 3 sopra citata, le attività che in base alla rilevazione effettuata dovranno essere assicurate necessariamente in presenza.

Il DPCM del 23 settembre 2021 ha disposto che a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche tornasse ad essere quella svolta in presenza, nel rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio da Covid-19.

Le modalità per il rientro al lavoro dei dipendenti pubblici sono state disciplinate con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione (DMPA) 8 ottobre 2021, che ha previsto che l'accesso al lavoro in modalità agile, ove consentito a legislazione vigente, possa essere autorizzato esclusivamente nel rispetto di una serie di condizioni, tra le quali figurano l'adeguata rotazione del personale e la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa da rendersi in presenza.

Tenuto conto delle prescrizioni recate dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 23 settembre 2021 nonché dal DMPA 8 ottobre 2021, con LIUA – DGEN prot. n. 429496 del 16 novembre 2021, l'Agenzia ha individuato condizioni e modalità per l'accesso al lavoro agile da parte del personale, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Con LIUA - DGEN prot. 143161/RU del 31 marzo 2022, sono state fornite nuove indicazioni operative sul lavoro agile a seguito dell'adozione delle linee guida di cui all'art. 1, comma 6, del DMPA dell'8 ottobre 2021 nonché della cessazione dal 31 marzo 2022 dello stato di emergenza epidemiologica previsto dal decreto legge 24 dicembre 2021 n. 221, convertito dalla legge 18 febbraio 2022, n. 11, fino alla attuazione degli istituti previsti dalla contrattazione collettiva e comunque non oltre il 30 giugno 2022.

Per quanto concerne l'anno 2021, presso l'Agenzia hanno prestatato attività lavorativa in modalità agile per almeno una giornata n. 7.573 dipendenti, pari all'83% del personale in servizio nell'anno di riferimento come mostrato nella successiva tabella.

Indicatori	Totale anno 2021
Numero dipendenti che hanno prestatato attività lavorativa in modalità agile per almeno una giornata **	7.573
Personale in servizio al 31.12.2021 ***	9.119
Percentuale dei dipendenti che hanno prestatato lavoro agile	83%

** Fonte: Relazione annuale anno 2021 trasmessa al CUG con nota prot. 105058 RU del 7.03.2022

*** Il dato si riferisce al personale dell'Agenzia, escluso il personale ADM in comando/fuori ruolo presso altre amministrazioni e comprende il personale di altre amministrazioni in posizione di comando presso ADM.

Nel medesimo anno presso l'Agenzia sono state effettuate in modalità agile n. 3.548.865 ore di lavoro, pari al 24% delle ore lavorate complessivamente, a qualsivoglia titolo come evidenziato nella sottostante tabella.

Struttura sede di servizio	Anno 2021		
	N. ore lavorate	N. ore lavorate in presenza	N. ore lavorate in smart working
Direzioni Centrali	1.736.185	1.147.192	588.993
Direzioni Territoriali	13.118.236	10.158.364	2.959.872
TOTALE 2021	14.854.421	11.305.556	3.548.865
%		76%	24%

* fonte: dati comunicati ai fini della redazione del Libro Blu

Come detto, il lavoro agile ha rappresentato nel contesto emergenziale la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa non solo per l'anno 2020 ma anche per gran parte dell'anno successivo; difatti, soltanto negli ultimi mesi del 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa è tornata ad essere quella effettuata in presenza.

Peraltro, solo con DMPA 8 ottobre 2021 è stato introdotto il requisito della prevalenza della prestazione lavorativa resa in presenza rispetto a quella resa in modalità agile. Appare, dunque, di tutta evidenza che i dati sopra riportati risentono della peculiarità del quadro normativo di riferimento.

Fermo quanto precede, si rappresenta che l'Agenzia, anche in considerazione dell'approssimarsi della cessazione dello stato di emergenza, a inizio marzo 2022 ha adottato apposito disciplinare ed ha attribuito n. 30 postazioni di telelavoro domiciliare da destinare, in via sperimentale, al personale in servizio presso la Direzione Generale, le Direzioni Centrali e le Direzioni Territoriali, anche in part-time e in comando/distacco. Tale scelta gestionale è stata adottata, tra l'altro, al fine di avvalersi, in maniera stabile e continuativa, di professionalità caratterizzate da particolari situazioni personali e familiari e, in quanto tali, altrimenti non disponibili o disponibili in limiti temporali inferiori, così conseguendo un evidente recupero di efficienza.

In base alle disposizioni previste dal Titolo V recante "Lavoro a distanza" del CCNL del Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 sottoscritto il 9 maggio 2022, l'Agenzia estenderà l'applicazione dell'istituto del telelavoro domiciliare per i dipendenti che si trovino in condizioni di particolare necessità.

Altra forma di lavoro da remoto, come il *coworking*, già attivato in via sperimentale nel periodo dell'emergenza sanitaria, sarà impiegato, in alternativa agli altri istituti di lavoro a distanza, nell'ambito delle disponibilità delle sedi degli Uffici di ADM.

3.3.2. MODALITÀ ATTUATIVE - RAPPORTO DI LAVORO

L'intervenuta adozione delle menzionate delle linee guida di cui all'art. 1, comma 6, del DMPA dell'8 ottobre 2021 nonché la cessazione a decorrere dal 31 marzo 2022 dello stato di emergenza epidemiologica, previsto dal decreto legge 24 dicembre 2021 n. 221, convertito dalla legge 18 febbraio 2022, n. 11, hanno imposto di effettuare una rivalutazione delle condizioni e modalità di accesso alla prestazione lavorativa in modalità agile per i dipendenti dell'Agenzia, nell'ottica di una adeguata attuazione dell'istituto.

Ciò posto, dal 1° aprile 2022, con il superamento del lavoro agile emergenziale e delle correlate disposizioni che ne hanno disciplinato l'applicazione, si è entrati in una dimensione ordinaria di applicazione dell'istituto.

Come detto, con LIUA n. 143161/RU del 31 marzo 2022, l'Agenzia, tenuto conto delle funzioni di polizia giudiziaria e tributaria ordinariamente svolte dai propri dipendenti, ha fornito nuove indicazioni operative sul lavoro agile in considerazione del mutato contesto normativo/epidemiologico di riferimento.

In particolare la predetta LIUA ha previsto, nella fase transitoria connessa alla definizione della Contrattazione Collettiva e del PIAO, regolamentata dal regime previgente all'epidemia pandemica di cui all'art. 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 e all'art. 18 della legge 22 maggio 2017 n. 81, per i dipendenti dell'Agenzia la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile – previa sottoscrizione di apposito accordo individuale ai sensi dell'art. 18, comma 1, della legge n. 81/2017 – per 6 giornate al mese (8 in presenza delle specifiche e comprovate esigenze personali individuate nell'ambito della precedente LIUA prot. 429496/RU del 16 novembre 2021), fermo restando lo svolgimento prevalente dell'attività lavorativa in presenza nella settimana.

La medesima LIUA n. 143161/RU del 31 marzo 2022 ha inoltre previsto che i lavoratori fragili ai sensi dell'articolo 26, comma 2, del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, e dell'articolo 83 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, nonché i lavoratori conviventi con soggetti in condizione di handicap grave ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, fruitori dei benefici previsti dalla normativa vigente in quanto referenti unici, possano continuare a svolgere la prestazione lavorativa ordinariamente in modalità agile fino al 30 giugno 2022, anche attraverso l'adibizione a diversa mansione.

Presupposto necessario perché il dipendente possa essere autorizzato a svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile è che l'attività lavorativa non rientri nel novero di quelle da svolgere necessariamente in presenza elencate nella richiamata LIUA n. 280220/RU del 13 agosto 2020.

L'accordo individuale reca puntuale indicazione delle giornate nelle quali il dipendente lavora in modalità agile e in presenza nella sede di servizio nonché delle fasce orarie di contattabilità, in misura non superiore all'orario medio giornaliero di lavoro.

Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non trovano applicazione le disposizioni di legge e contrattuali in materia di lavoro straordinario/supplementare, trasferte, lavoro disagiato, lavoro svolto in condizioni di rischio e non è prevista l'erogazione del buono pasto.

3.3.3. SOGGETTI COINVOLTI: RESPONSABILI, STRUTTURE, ORGANI

Come previsto nelle Linee guida dal Dipartimento della funzione pubblica, i contenuti relativi alla programmazione e il monitoraggio degli obiettivi del rapporto di lavoro in modalità agile, sono affidati ai Responsabili (Dirigenti, funzionari con incarichi di responsabilità) quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Ad essi si chiede *“la capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati”*.

I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Al fine di monitorare e verificare le attività svolte – comprese quelle in lavoro agile – nonché la qualità del lavoro realizzato da parte del dipendente, i responsabili potranno avvalersi di dati e informazioni resi disponibili dai diversi sistemi informativi in uso per la gestione delle attività lavorative e dagli esiti dell'indagine sul lavoro agile realizzata tramite questionario somministrato ai dipendenti.

Nell'ambito delle attività poste in essere al fine di monitorare la corretta applicazione dell'istituto in argomento, il ruolo centrale di coordinamento è svolto dalla Direzione Personale che può fungere da cabina di regia del processo di cambiamento.

3.3.4. PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2022-2024

Pur nella consapevolezza che l'esperienza maturata durante la fase emergenziale costituisce valido e imprescindibile *background* non solo culturale ma anche e soprattutto operativo, la programmazione relativa allo sviluppo del lavoro agile per il triennio 2022-2024 non può non tenere conto del ritorno alla normalità, in ragione del mutato contesto normativo ed epidemiologico e, in particolare, dalla necessità di assicurare le attività istituzionali da svolgere in presenza definite dall'Agenzia con la citata LIUA del 13/8/2020.

Il ricorso al lavoro agile in tale nuova realtà dovrà essere effettuato in maniera graduale, attraverso l'applicazione dell'istituto ordinariamente disciplinato dalla legge n. 124 del 2015, dalla legge n. 81 del 2017, nonché dalle disposizioni previste dal Titolo V recante “*Lavoro a distanza*”, Capo I “*Lavoro agile*”, articoli da 36 a 40 del CCNL del Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 sottoscritto il 9 maggio 2022.

Il cambio culturale a cui si è accennato sopra consiste soprattutto nel fatto che, anche nello svolgimento del lavoro in modalità agile, quello che assume rilievo sono i risultati conseguiti.

Le attività oggetto della prestazione lavorativa in modalità agile sono quelle descritte negli accordi individuali sottoscritti tra il dipendente e il datore di lavoro.

La valutazione delle prestazioni rese dal dipendente, anche in modalità agile, è effettuata nel rispetto dei criteri e delle procedure previsti dal vigente [Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale](#).

La progressiva riduzione delle presenze fisiche negli uffici, consentirà di razionalizzare e ridurre gli spazi oggi in uso, realizzando conseguentemente significative economie di gestione.

Inoltre, dal momento che la presenza del personale potrà avvenire a rotazione e previa programmazione, potrà essere riconsiderato il concetto di postazione di lavoro individuale, con la relativa dotazione informatica. Tuttavia, la progettazione di un nuovo modello di Ufficio che tenga conto dell'impatto del lavoro agile e ridefinisca gli spazi e gli ambienti di lavoro richiede tempi medio-lunghi.

Di seguito sono descritti gli indicatori quantitativi, qualitativi e di efficienza finalizzati a misurare l'attuazione dell'istituto, il livello di soddisfazione del personale in lavoro agile nonché gli effetti sulle assenze dal servizio nell'arco di un triennio.

Indicatori quantitativi	2022	2023	2024
% lavoratori agili effettivi	39%*		
n. giornate lavoro agile mensili **	6/8	***	***

* Al 30 aprile 2022

** il dato inserito per l'anno 2022 è quello applicato sulla base della LIUA n. 143161/RU del 31 marzo 2022.

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

Indicatore qualitativo	2022	2023	2024
Livello di soddisfazione del personale nell'utilizzo del lavoro agile da registrarsi mediante monitoraggio <i>bottom-up</i>	Somministrazione del questionario già predisposto a tutto	Analisi degli esiti della	

	il personale	rilevazione	
Indicatore di efficienza	2022	2023	2024
Diminuzione delle assenze rispetto al 2019***			

*** a consuntivo

ADM ha da tempo investito risorse per mettere a disposizione del personale la necessaria dotazione di strumentazioni ed infrastrutture tecnologiche a supporto del lavoro agile, ed è in grado di sostenere e sviluppare ulteriormente il ricorso a tale modalità di lavoro rendendola strutturale e pienamente in linea con le disposizioni contrattuali, in modo da assicurare una condizione di “Salute digitale”.

Infatti, il personale di ADM dispone di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi, alle banche dati e agli strumenti di condivisione dei documenti per l'esecuzione del proprio lavoro grazie al sistema VPN (*Virtual Private Network*).

Seguendo l'impostazione metodologica delle “Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance” emanate il 9 dicembre 2021 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ADM ha individuato i seguenti indicatori di performance come più idonei a misurare lo sviluppo della Salute digitale.

Indicatori	Baseline (2021)	Fase sviluppo intermedio (2022)	Fase sviluppo avanzato (2023-2024)
n. di pc portatili forniti da ADM per lavoro agile	4.965	5.934	8.200
% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati forniti da ADM	19%	32%	28%
% di lavoratori agili dotati di kit per la firma digitale da ADM	16%	29%	47%
% Processi digitalizzati	90%	95%	100%
% Servizi digitalizzati	85%	90%	100%

Al riguardo, si precisa che ADM disponeva nel 2021 di poco meno di 5.000 pc portatili, dal momento che nel corso dell'anno ne erano stati dismessi molti con più di 5 anni e, pertanto, non idonei al lavoro agile. Nel 2022 è previsto l'acquisto di 3.000 pc portatili secondo un trend che, al netto delle dimissioni, proseguirà nel 2023 e 2024 con l'obiettivo di dotare il 100% dei lavoratori agili di un pc portatile.

Le abilitazioni per l'accesso ai sistemi per lo svolgimento del lavoro agile passeranno dagli attuali 9.000 a circa 8.200 nel 2023. Attualmente i dipendenti con prestazione di lavoro in modalità agile utilizzano per lo più dispositivi mobili e traffico dati propri, mentre solo una parte di essi può avvalersi - in via esclusiva o complementare - di dispositivi forniti dall'amministrazione, che nel 2023 si attesterà a poco meno del 50%. Nello specifico si tratta di 1.300 iPad con SIM, 812 router mobili con SIM (hot spot) e circa 150 smartphone a cui se ne aggiungeranno ulteriori 1.000 nel corso del 2022 nell'ambito del progetto tracciamento tabacchi.

I kit per la firma digitale abilitati sono attualmente 1.468 e ne sono previsti ulteriori 700 per il prossimo triennio nonché 2.000 firme remote per il prossimo biennio. Di fatto, risulta abilitato il 100% dei lavoratori dotati di poteri di firma: dirigenti, sostituti, funzionari contenzioso, ufficio stipendi, fatturazione elettronica e acquisti.

Infine, in merito alle percentuali di processi e/o servizi che si intende digitalizzare, vanno considerati come base di calcolo solo i processi/servizi digitalizzabili. L'obiettivo di ADM è quello di trasformare tutti i processi digitalizzabili, ma a lungo termine si tenderà ad adottare esclusivamente processi e servizi nativi digitali, in modo di non dover ripensare e trasformare quei processi poco idonei ad essere digitalizzati.

3.4. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

3.4.1. INTRODUZIONE

Il presente Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP), confluito anche esso nel PIAO, è il documento redatto in applicazione delle disposizioni di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e delle linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter dello stesso decreto legislativo, come modificato dal decreto legge n. 36 del 30 aprile 2022, ed è lo strumento con cui, in coerenza con l'attività di programmazione complessivamente intesa, le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici, al fine di accrescerne l'efficienza e l'efficacia e di razionalizzare il costo del lavoro entro i limiti imposti dai vincoli di finanza pubblica.

Il combinato disposto del citato articolo 6 e dell'articolo 35, comma 4, del predetto decreto legislativo, il quale prevede che *“le determinazioni relative all'avvio di procedure di reclutamento sono adottate ... sulla base del piano triennale dei fabbisogni approvato ai sensi dell'articolo 6, comma 4”*, attribuisce a tale documento il carattere di atto presupposto rispetto alle procedure di acquisizione di personale.

3.4.2. POTENZIALE LIMITE FINANZIARIO MASSIMO

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 ha modificato significativamente il tradizionale concetto di dotazione organica. Essa non va più determinata esclusivamente in termini di unità di personale, ma si sostanzia in un valore finanziario - detto *“spesa potenziale massima sostenibile”* - che non può essere in alcun modo superato. La spesa per il personale in servizio, dunque, sommata a quella derivante dalle facoltà assunzionali consentite a legislazione vigente (comprese quelle previste dalle leggi speciali), dovrà essere contenuta nel limite della spesa potenziale massima.

L'Agenzia può, in sede di stesura del PTFP, procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione stessa, ovvero il rispetto della spesa potenziale massima di cui sopra.

Con determinazione direttoriale prot. 24935 RU del 22 gennaio 2021, ai sensi dell'articolo 6, comma 3, del citato decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il potenziale limite finanziario massimo è stato rideterminato - in sede di adozione del PTFP 2020-2022 - in **euro 416.432.489,00**. Si è reso necessario aggiornare tale limite finanziario massimo per effetto del rinnovo del CCNL del Comparto funzioni centrali (2019-2021), in **euro 433.030.618,00**: la sua composizione è specificata nella successiva tabella.

Determinazione del potenziale limite finanziario massimo				
Qualifica	D.O. ADM	Costo pro-capite (stipendio tabellare CCNL Funzioni centrali 2019-2021 + IVC) (*)	Costo pro-capite delle posizioni economiche di accesso dall'esterno (**)	Costo della D.O. ADM
	A	B	C	D= (A*C)
I Fascia	23	€ 81.073,51	€ 81.074	€ 1.864.702
II Fascia	242	€ 63.383,45	€ 63.383	€ 15.338.686
Totale Dirigenti	265			€ 17.203.388
III F6	80	€ 47.818,55		
III F5	780	€ 44.670,53		
III F4	1.150	€ 41.963,92		
III F3	1.200	€ 38.220,49		
III F2	580	€ 36.307,93		
III F1	3.200	€ 35.096,06		
totale III Area	6.990		€ 35.096	€ 245.321.040
II F6	170	€ 36.328,00		
II F5	590	€ 35.228,28		
II F4	1.415	€ 34.340,33		
II F3	1.300	€ 32.316,83		
II F2	1.090	€ 30.376,21		
II F1	815	€ 28.922,38		
totale II Area	5.380		€ 30.620	€ 164.735.600
I F2	160	€ 28.414,39		
I F1	50	€ 27.478,61		
totale I Area	210		€ 27.479	€ 5.770.590
Totale Aree	12.580			€ 415.827.230
Potenziale limite finanziario massimo				€ 433.030.618

(*) Gli importi sono comprensivi del rateo della 13a mensilità e indicati al lordo degli oneri riflessi a carico dell'Agenzia.

(**) Per la seconda area è stato considerato il trattamento economico risultante dalla media del medesimo trattamento previsto per le posizioni economiche di accesso dall'esterno (II-F1 e II-F3).

DIMOSTRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DEL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2022/2024

Qualifica/Area	Costo pro-capite delle posizioni economiche di accesso dall'esterno (*)	2022		2023		2024	
		Stima dei presenti al 31.12.2022 da PTFP 2022/2024	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2023 da PTFP 2022/2024	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2024 da PTFP 2022/2024	Totale costo medio lordo
	A	B	A*B	C	A*C	D	A*D
DIRIGENTI I fascia	€ 81.074	23	€ 1.864.702	23	€ 1.864.702	23	€ 1.864.702
DIRIGENTI II fascia	€ 63.383	200	€ 12.676.600	200	€ 12.676.600	200	€ 12.676.600
TOTALE DIRIGENTI		223	€ 14.541.302	223	€ 14.541.302	223	€ 14.541.302
TERZA AREA (F1)	€ 35.096	5.862	€ 205.732.752	6.535	€ 229.352.360	6.535	€ 229.352.360
SECONDA AREA (media F3 e F1)	€ 30.620	3.667	€ 112.283.540	4.075	€ 124.776.500	4.121	€ 126.185.020
PRIMA AREA (F2)	€ 27.479	47	€ 1.291.513	40	€ 1.099.160	38	€ 1.044.202
TOTALE AREE FUNZIONALI		9.576	€ 319.307.805	10.650	€ 355.228.020	10.694	€ 356.581.582
COSTO TOTALE ADM			€ 333.849.107		€ 369.769.322		€ 371.122.884

POTENZIALE LIMITE FINANZIARIO MASSIMO € 433.030.618

(*) Per la Seconda area è stato considerato il trattamento economico risultante dalla media del medesimo trattamento previsto per le posizioni economiche di accesso dall'esterno (II-F1 e II-F3).

3.4.3. DOTAZIONE ORGANICA (D.O.)

La dotazione organica del personale dirigenziale è determinata dall'articolo 8 del Regolamento di amministrazione in 265 unità, di cui 23 di livello generale e 242 di livello non generale.

La dotazione organica del personale non dirigenziale – in base alla delibera del Comitato di Gestione n. 321 del 27 ottobre 2016 - è pari a **12.580** unità, così ripartite tra aree funzionali: 6.990 unità di terza area, 5.380 di seconda area e 210 di prima. Sul piano geografico, la dotazione è stata così distribuita⁽⁸¹⁾: 1.510 unità sono state assegnate alle strutture centrali, 9.080 alle strutture territoriali dell'area dogane e 1.990 alle strutture territoriali dell'area monopoli.

3.4.4. CONSISTENZA DEL PERSONALE 2022-2024

3.4.4.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE

La consistenza del personale di qualifica dirigenziale registrata al 31 dicembre 2021 è pari a 175 unità, di cui 17 di prima fascia e 158 di seconda fascia. Si riscontra quindi una carenza rispetto al totale delle posizioni istituite pari a 90 unità di personale (quasi il 34%).

Considerando che nell'arco del triennio 2022-2024 sono previste 112 uscite di personale di qualifica dirigenziale, di cui 21 nel 2022, 87 nel 2023 e 4 nel 2024, a fine triennio la carenza del personale di qualifica dirigenziale, in assenza di politiche di acquisizione, salirebbe a oltre il 76%.

3.4.4.2. PERSONALE DELLE AREE FUNZIONALI

La consistenza del personale appartenente alle aree funzionali registrata al 31 dicembre 2021 è pari a 9.073 unità, di cui 5.458 in terza area, 3.564 in seconda area e 51 in prima. Emerge quindi una carenza, rispetto alla dotazione organica (12.580 unità), di 3.507 unità di personale, che corrisponde a una carenza media pari a quasi il 28%.

Nell'arco del triennio di riferimento sono stimate circa 1.800 cessazioni di unità appartenenti alle aree funzionali, di cui 722 nel 2022, 557 nel 2023 e 536 nel 2024. A fine triennio la carenza del personale di qualifica non dirigenziale, in assenza di politiche di acquisizione, si attesterebbe a oltre il 42% rispetto al totale della dotazione organica.

Il presente Piano definisce, pertanto, il quadro generale delle esigenze organizzative e illustra nello specifico gli interventi e le iniziative che l'Agenzia porrà in essere al fine di assicurare un efficiente ed efficace funzionamento delle strutture organizzative e una ottimale realizzazione dei compiti istituzionali assegnati, anche con riferimento agli obiettivi previsti nei programmi di indirizzo politico.

3.4.5. FABBISOGNO DI PERSONALE

Tenuto conto dell'evoluzione incrementale delle competenze attribuite all'Agenzia nell'ultimo decennio dalle norme di settore, coincisa con la definizione di importanti missioni ed obiettivi sfidanti di contrasto alle frodi e alle criminalità organizzate, sono attualmente al vaglio dei competenti Organi, due proposte normative finalizzate ad incrementare la dotazione organica rispettivamente dei dirigenti di prima fascia a 30 unità e del personale non dirigenziale a 18.000 unità al fine di adeguarla al fabbisogno necessario all'assolvimento dei compiti istituzionali.

Per quel che concerne il personale delle aree funzionali, le ulteriori unità, nei limiti della dotazione organica eventualmente rideterminata, saranno reclutate a seguito di nuove procedure concorsuali per

⁽⁸¹⁾ Determinazione del Direttore dell'Agenzia prot. 25020/RI del 27 ottobre 2016.

le quali si dovrà far riferimento a facoltà assunzionali aggiuntive rispetto a quelle ordinarie già maturate sulla base della normativa vigente.

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2022-2024 - PERSONALE DIRIGENTE																		
Posizione	Dotazione Organica	Personale al 31.12.2021	CARENZE fine 2021	USCITE 2022	ENTRATE 2022		Personale al 31.12.2022	CARENZE fine 2022	USCITE 2023	ENTRATE 2023		Personale al 31.12.2023	CARENZE fine 2023	USCITE 2024	ENTRATE 2024		Personale al 31.12.2024	CARENZE fine 2024
					Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni (3)	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		
DIRIGENTI I Fascia (1)	23	17	6	2	-	8	23	-	-	-	-	23	-	1	-	1	23	-
DIRIGENTI II Fascia (2)	242	158	84	19	40	21	200	42	87	85	2	200	42	3	-	3	200	42
DIRIGENTI	265	175	90	21	40	29	223	42	87	85	2	223	42	4	-	4	223	42

(1) Escluso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (1 unità) e comma 5-bis (1 unità) e 2 dirigenti in posizione di distacco presso altra amministrazione o in aspettativa senza assegni.

(2) Sono esclusi gli 8 dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (inclusi tra quelli di I fascia), sono invece compresi 7 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo e i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (42 unità) e comma 5-bis (5 unità), è ricompreso, altresì, un dirigente collocato in aspettativa senza assegni.

(3) Di cui n. 35 unità saranno reclutate tramite procedure concorsuali, se attivate, o ai sensi dell'art. 6, comma 21 sexies, decreto legge 31 maggio 2010, n.78.

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2022-2024 - AREE FUNZIONALI																							
Area	ANNO	2021				2022						2023						2024					
		Dotazione organica (D.O.) (1)	Personale al 31.12.2021 (2)	CARENZE fine 2021 rispetto alla D.O.	USCITE 2022	ENTRATE 2022		PROGRESSIONI VERTICALI 2022		Personale al 31.12.2022 (2)	CARENZE fine 2022 rispetto alla D.O.	USCITE 2023	ENTRATE 2023		PROGRESSIONI VERTICALI 2023		Personale al 31.12.2023	CARENZE fine 2023 rispetto alla D.O.	USCITE 2024	ENTRATE 2024		Personale al 31.12.2024	CARENZE fine 2024 rispetto alla D.O.
						Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	Entrate	Uscite				Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	Entrate	Uscite				Nuove assunzioni	Mobilità/comandi		
TERZA AREA	6.990	5.458	1.532	340	679	65	-	-	5.862	1.128	278	750	50	151	-	6.535	455	280	230	50	6.535	455	
SECONDA AREA	5.380	3.564	1.816	378	446	35	-	-	3.667	1.713	272	801	30	-	151	4.075	1.305	254	250	50	4.121	1.259	
PRIMA AREA	210	51	159	4	-	-	-	-	47	163	7	-	-	-	-	40	170	2	-	-	38	172	
TOTALE AREE	12.580	9.073	3.507	722	1.125	100	-	-	9.576	3.004	557	1.551	80	151	151	10.650	1.930	536	480	100	10.694	1.886	

(1) Delibera del Comitato di gestione n. 321 del 27 ottobre 2016. Det. Dir. n. 25020/RI del 27.10.2016.

(2) Il dato comprende il personale dell'Agenzia sia in servizio che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo, nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia.

3.4.6. STRATEGIE DI ACQUISIZIONE

Nel triennio 2022-2024, ai fini del perseguimento degli obiettivi di politica fiscale assegnati dall'Organo politico, l'Agenzia è chiamata a dare il suo contributo secondo le aree di intervento dello sviluppo dell'approccio *customer oriented* e *fiscal compliance*, del rafforzamento del sistema di analisi dei rischi e dell'attività di intelligence, del consolidamento degli strumenti di contrasto a ogni forma di contrabbando e alle frodi nei vari ambiti di competenza, del miglioramento dell'efficienza organizzativa mediante l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini.

L'Amministrazione continuerà ad assicurare un'efficace cooperazione con le altre Autorità nazionali ed europee preposte alla protezione dei confini esterni dell'Unione.

Sul piano strettamente interno, dovranno continuare il proprio corso sia il processo di riorganizzazione, sia l'analisi e la semplificazione di processi e procedure, al fine di potenziare l'efficacia dell'azione amministrativa e di garantire l'approdo a un modello organizzativo più rispondente alle attuali esigenze di questa Amministrazione.

L'Agenzia sconta tuttora le stringenti limitazioni alle capacità assunzionali che hanno comportato, negli ultimi anni, una costante e significativa contrazione del personale in servizio.

Per far fronte a tale criticità, l'Amministrazione ha impiegato l'istituto della mobilità esterna, sia in adempimento di obblighi normativi, sia come scelta strategica; l'Agenzia ha, inoltre, attivato alcune procedure concorsuali, salvaguardando costantemente, anche ricorrendo alla mobilità interna (interpelli specifici per singoli uffici, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei), l'equa distribuzione territoriale del personale in servizio e di prima assegnazione.

L'abolizione dei limiti imposti dalla disciplina del turn over e l'ingente numero di cessazioni previste hanno indotto, già dal 2020, a incrementare le acquisizioni di personale dall'esterno (mediante reclutamenti e mobilità), e tale obiettivo dovrà continuare a essere perseguito nel prossimo triennio.

Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2022-2024 – Dirigenti

ANNUALITÀ PTFP 2022-2023-2024*	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	NOTE
2022	40	Concorso a 40 posti per dirigenti di seconda fascia	Budget 2017 Cessazioni 2016 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 (1 unità); Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 (13 unità); Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (19 unità); Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (7 unità).	
2022	2	conferimento incarico dirigenziale di prima fascia		
2022	6	conferimento incarico dirigenziale di prima fascia o a dirigenti di seconda fascia o conferimento ai sensi dell'art. 19, c. 5-bis o c. 6		
2022	4	conferimento incarico dirigenziale di seconda fascia ai sensi dell'art. 19, c. 5-bis o c. 6		
2022	16	conferimento incarico dirigenziale di seconda fascia ai sensi dell'art. 19, c. 6	Budget 2012 Cessazioni 2011 autorizzato con DPCM 29 luglio 2014 (ulteriori 34 unità di dirigente - utilizzo per rimanenti 20 unità)+ Budget 2017 Cessazioni 2016 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 (utilizzo per rimanenti 8 unità di dirigente - rimanenti 3)	Ingressi necessari alla copertura degli incarichi conferiti a dirigenti di seconda fascia ai sensi dell'art. 19 c. 6 che terminano il 31.12.2022
2023	40	Idonei Concorso a 40 posti per dirigenti di seconda fascia	Budget 2011 Cessazioni 2010 autorizzato con DPCM 7 luglio 2011 come risultante dopo rimodulazione (34 unità); Budget 2012 Cessazioni 2011 autorizzato con DPCM 29 luglio 2014 (34 unità utilizzo solo per 6 unità).	Si fa riferimento alle risorse al momento impiegate per il conferimento di 79 incarichi dirigenti di II area, ex art. 19, c. 6, del D.Lgs 165/2001.
2023	10	VIII Corso-Concorso SNA	Budget 2012 Cessazioni 2011 autorizzato con DPCM 29 luglio 2014 (34 unità utilizzo solo per 10 unità di dirigente);	Si fa riferimento alle risorse al momento impiegate per il conferimento di 79 incarichi dirigenti di II area, ex art. 19, c. 6, del D.Lgs 165/2001.
2023	2	conferimento incarico dirigenziale di seconda fascia ai sensi dell'art. 19, c. 5-bis o c. 6		
2023	35	acquisizione di dirigenti di seconda fascia	Budget 2012 Cessazioni 2011 autorizzato con DPCM 29 luglio 2014 (34 unità utilizzo solo per le rimanenti 18 unità di dirigente); Budget 2017 Cessazioni 2016 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 (12 unità); Budget 2022 Cessazioni 2021 (5 unità richieste da autorizzare nel prossimo DPCM).	reducatamento tramite procedure concorsuali, se attivate, o ai sensi dell'art. 6, comma 21 <i>sexies</i> , decreto legge 31 maggio 2010, n.78.
2024	1	conferimento incarico dirigenziale di prima fascia o a dirigenti di seconda fascia o conferimento ai sensi dell'art. 19, c. 5-bis o c. 6		
2024	3	conferimento incarico dirigenziale di seconda fascia ai sensi dell'art. 19, c. 5-bis o c. 6		

* Anno presunto di ingresso in Agenzia / avvio della procedura per l'assunzione.

Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2022-2024 – Aree funzionali

ANNUALITÀ PTFP 2022-2023-2024*	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	NOTE
2022	9	Concorso a 15 funzionari di III area-F1 per provincia autonoma di Bolzano	Budget 2017 Cessazioni 2016 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018. (20 III-F1, utilizzo solo per 9 unità).	
2022	11	Idonei del concorso a 40 funzionari di III area-F1 ex DL 109/2018 (Genova)	Budget 2012 Cessazioni 2011 autorizzato con DPCM 29 luglio 2014 (utilizzo per residue 2 unità) Budget 2017 Cessazioni 2016 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018. (20 III-F1, utilizzo per rimanenti 6 unità); Budget 2018 Cessazioni 2017 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 come risultante dopo rimodulazione (38 III-F1, utilizzo solo per 3 unità).	
2022	20	Vincitori del concorso a 20 assistenti di II area-F3 ex DL 109/2018 (Genova)	Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019	
2022	16	Idonei del concorso a 20 assistenti di II area-F3 ex DL 109/2018 (Genova)	Budget 2014 Cessazioni 2013 e budget 2013 cessazioni 2012 autorizzati con DPCM 4 aprile 2017 come risultante dopo rimodulazione (58 II-F3, utilizzo solo per 16 unità);	
2022	11	Vincitori del concorso a 766 unità di III area-F1- Posti riservati a BZ	Budget 2018 Cessazioni 2017 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 come risultante dopo rimodulazione (38 III-F1, utilizzo per 11 unità).	
2022	648	Vincitori /idonei del concorso a 766 unità di III area-F1	Budget 2018 Cessazioni 2017 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 come risultante dopo rimodulazione (38 III-F1, utilizzo per le rimanenti 24 unità); Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 (392 unità); Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (336 unità- utilizzo per 232 unità).	Rimangono autorizzazioni non spese per l'acquisizione di ulteriori 104 unità di III area-F1
2022	10 vincitori e 5 idonei	Vincitori del concorso a 460 unità di II area-F3 - Posti riservati a BZ	Budget 2014 Cessazioni 2013 e budget 2013 cessazioni 2012 autorizzati con DPCM 4 aprile 2017 come risultante dopo rimodulazione (58 II-F3, utilizzo solo per 15 unità).	
2022	395	Vincitori /idonei del concorso a 460 unità di II area-F3	Budget 2014 Cessazioni 2013 e budget 2013 cessazioni 2012 autorizzati con DPCM 4 aprile 2017 come risultante dopo rimodulazione (58 II-F3, utilizzo solo per le rimanenti 27 unità); Budget 2018 Cessazioni 2017 e budget 2017 cessazioni 2016 autorizzati con DPCM 24 aprile 2018 come risultante dopo rimodulazione (88 unità); Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 (151 unità). Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (utilizzo per 129 unità)	Rimangono autorizzazioni non spese per l'acquisizione di ulteriori 17 unità di II area-F3. N.B.: Ancora non definita la procedura ADM/AMM (191 convocati per la stipula)
2023	151	Idonei progressione verticale passaggio da II a III area funzionale per 128 posti elevabili** (D.lgs. 75/2017)	Budget 2022 Cessazioni 2021: richiesta autorizzazione sul prossimo DPCM.	
2023	750	Vincitori del concorso a 750 unità di III F1	Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (utilizzo per rimanenti 104 unità); Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021. (233 unità). Budget 2022 Cessazioni 2021 richiesto e da autorizzare nel prossimo DPCM (413 unità).	

2023	801	Vincitori del concorso a 801 unità di II area F3	Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (utilizzo per 41 unità) Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 utilizzo per rimanenti 569 unità); Budget 2022 Cessazioni 2021 richiesto e da autorizzare nel prossimo con DPCM 20 agosto 2019 (191 unità).	
2024	230	Idoni del concorso a 750 unità di III F1	Budget 2023 Cessazioni 2022 autorizzazione da richiedere	Numero di unità in ingresso stimato sulla base delle cesazioni previste per il 2022
2024	250	Idonei del concorso a 801 unità di II area F3	Budget 2023 Cessazioni 2022 autorizzazione da richiedere	Numero di unità in ingresso stimato sulla base delle cesazioni previste per il 2022

3.4.6.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE

Nel triennio sono previsti conferimenti di incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in numero consentito dalle disposizioni vigenti, ordinarie ma anche speciali⁽⁸²⁾, ricorrendo, in tale ultimo caso, alle facoltà assunzionali di cui l'Agenzia già dispone sia per la copertura delle posizioni dirigenziali di livello generale sia per quelle di livello non generale. Si prevedono inoltre 3 ingressi in mobilità.

Per quanto riguarda le posizioni dirigenziali di livello generale, nel corso del triennio di riferimento le carenze da fronteggiare ai sensi delle sopra citate disposizioni di legge ordinarie e speciali sono 9 (8 unità nel 2022 e 1 unità nel 2024).

Nel 2022 è previsto l'ingresso di 40 dirigenti di seconda fascia vincitori di concorso pubblico, indetto dall'Agenzia con determinazione direttoriale prot. 141208 RU del 5 novembre 2021.

Nel 2023 si provvederà all'acquisizione di 10 dirigenti di seconda fascia vincitori dell'VIII corso-concorso indetto dalla SNA, nonché, ove consentito, di ulteriori unità mediante scorrimento della graduatoria della predetta procedura concorsuale indetta dall'Agenzia.

Nel 2023 è altresì previsto l'ingresso di 35 dirigenti di seconda fascia vincitori di ulteriore concorso pubblico, indetto dall'Agenzia. Nel caso di mancata realizzazione degli ingressi per concorso, si ricorrerà alla disposizione di cui all'art. 6, comma 21 *sexies*, decreto legge 31 maggio 2010, n.78.

Ai fini dell'applicazione dell'articolo 28 *bis* del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel corso del triennio non sono previste cessazioni di dirigenti appartenenti alla prima fascia del ruolo, in relazione all'accesso al trattamento di quiescenza.

3.4.6.2. PERSONALE DELLE AREE FUNZIONALI

Per il 2022 sono programmati gli ingressi di circa 1.100 unità, così distinte:

- 9 funzionari di III area – F1, vincitori del concorso per la provincia di Bolzano;
- 11 vincitori della procedura a complessivi 766 posti per funzionari di III area - F1, indetta con determinazione n. 341753 del 5 ottobre 2020 – posti riservati per la provincia di Bolzano;

⁽⁸²⁾ Ai sensi dell'art. 6, comma 21 *sexies*, decreto legge 31 maggio 2010, n.78, le Agenzie fiscali "possono conferire incarichi dirigenziali ai sensi dell'articolo 19, comma 5-bis, del citato decreto legislativo n. 165 del 2001 anche a soggetti appartenenti alle magistrature e ai ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato previo collocamento fuori ruolo, comando o analogo provvedimento secondo i rispettivi ordinamenti. Il conferimento di incarichi eventualmente eccedenti le misure percentuali previste dal predetto articolo 19, comma 6, è disposto nei limiti delle facoltà assunzionali a tempo indeterminato delle singole Agenzie".

- 648 vincitori e idonei della procedura a complessivi 766 posti per funzionari di III area – F1, indetta con determinazione n. 341753 del 5 ottobre 2020;
- 11 idonei del concorso per 40 funzionari di III area – F1 per la provincia di Genova;
- 10 vincitori e 5 idonei della procedura a complessivi 460 posti per assistenti di II area - F3, indetta con determinazione n. 341773 del 5 ottobre 2020 - posti riservati per la provincia di Bolzano;
- 395 vincitori e idonei della procedura a complessivi 460 posti per assistenti di II area - F3, indetta con determinazione n. 341773 del 5 ottobre 2020;
- 20 assistenti di II area - F3, vincitori del concorso per la provincia di Genova (D.L. 109/2018);
- 16 assistenti di II area - F3, idonei del concorso per la provincia di Genova (D.L. 109/2018).

Nel secondo semestre dell'anno 2022 potranno essere avviate nuove procedure concorsuali per il reclutamento di personale di seconda (801 unità) e di terza Area (750 unità), nei limiti delle facoltà assunzionali di cui dispone l'Agenzia. L'assunzione dei vincitori di dette procedure concorsuali avverrà, presumibilmente, nel 2023.

È previsto inoltre, nel 2023, lo scorrimento di 151 unità ad esaurimento degli idonei della graduatoria relativa alle procedure per le progressioni verticali per il passaggio dalla seconda alla terza area indette nel 2019.

Anche nell'anno 2024 l'Agenzia perseguirà, nei limiti delle risorse finanziarie disponibili, l'obiettivo di colmare le carenze nella dotazione organica del personale non dirigenziale mediante l'avvio di nuove procedure concorsuali e, ove consentito, lo scorrimento di idonei di proprie graduatorie vigenti.

Nel triennio di riferimento, potrà continuare anche l'acquisizione di personale tramite mobilità, nei limiti delle carenze di organico verificatesi e nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica, purché in possesso di pregressa esperienza in attività di polizia giudiziaria.

3.4.7. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FORMAZIONE

Le attività formative sono programmate sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevati presso le Direzioni centrale e territoriali per supportare l'introduzione di innovazioni tecnologiche, per sostenere modifiche organizzative dell'Agenzia, per aggiornare la normativa di riferimento nei diversi ambiti, per accompagnare i processi di reclutamento di nuovo personale e di mobilità indicati nel Piano triennale dei fabbisogni del personale e per garantire un costante e adeguato accrescimento delle competenze, oltre allo sviluppo professionale, del personale.

Nel prossimo triennio, superate le restrizioni imposte all'azione formativa dalle misure adottate a seguito dell'emergenza epidemiologica dell'ultimo biennio, è previsto il ritorno a un utilizzo della modalità di erogazione della formazione *frontale*, se non in maniera sistematica almeno complementare rispetto alla modalità *a distanza*, adottata durante la fase critica della pandemia e che ha comunque consentito la continuità dell'azione, garantendo il raggiungimento di risultati soddisfacenti.

L'obiettivo prioritario sarà quello di progettare nuovamente iniziative in *aula* per quelle attività afferenti alla linea della formazione *specialistica*, di natura tecnico-pratica, dove la presenza fisica consente la migliore fruizione e il più efficace apprendimento della materia oggetto dei corsi di formazione anche grazie alla possibilità di svolgere esercitazioni pratiche su apparecchiature o sistemi gestionali e di verificare concretamente le nuove procedure da adottare nei diversi ambiti operativi, il

tutto previo adeguamento delle aule disponibili rispetto ai parametri sul distanziamento sociale e a seguito di un adeguato attrezzaggio informatico delle aule stesse presso le sedi centrali e territoriali.

La formazione organizzata in streaming sarà ulteriormente sviluppata con percorsi formativi misti che prevedono l'erogazione di diverse metodologie didattiche con moduli flessibili che si possano integrare in maniera funzionale anche con la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile.

La maggiore flessibilità garantita con l'erogazione della formazione a distanza consentirà di coinvolgere un maggior numero di funzionari a corsi organizzati da altre strutture e di individuare docenti in servizio presso altre realtà territoriali, il che consente, peraltro, uno scambio di *best practice* con una significativa economia sui costi di missione per formazione.

Infine, come previsto dal *Nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale*, verrà studiata una modalità di programmazione di adeguati percorsi formativi da adottare sia come misura strumentale di crescita professionale a seguito di segnalazioni di carenze da parte dei valutatori sia nell'ottica dello sviluppo delle carriere.

3.4.8. LA STRATEGIA DELLA FORMAZIONE

In coerenza con quanto indicato nell'Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze, l'attività della formazione dovrà accompagnare, nel triennio, la revisione e la semplificazione dei processi al fine di migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa, la riorganizzazione dell'Agenzia nonché l'inquadramento del personale neoassunto e la riqualificazione del personale in relazione ai nuovi profili professionali.

La strategia in materia di formazione sarà quindi in gran parte incentrata sugli ingressi del personale non dirigenziale e, in tale ottica, sarà avviato un importante progetto realizzato in *training on the job* con l'obiettivo di assicurare il supporto conoscitivo delle materie *core business* di ADM e delle sue principali attività nei diversi settori. Ciò consentirà, già nel breve periodo, un efficace inserimento all'interno dei servizi dell'Agenzia del personale neoassunto vincitore delle procedure concorsuali di III area e di II area bandite dall'Agenzia nel 2020: si tratta di figure professionali appartenenti all'area amministrativa e tributaria, al settore contabile oltre a personale addetto ai servizi di collaudo e accertamento tecnico e in ambito accise, ovvero di supporto alle attività dei laboratori chimici e alle attività informatiche.

Il percorso completo avrà portata almeno biennale e garantirà un accrescimento professionale graduale in relazione alla normativa di riferimento, alle metodologie lavorative, alle tecnologie, alle procedure adottate e all'utilizzo di dedicati sistemi gestionali, in ogni specifico ambito lavorativo.

La formazione di *Inserimento lavorativo* sarà altresì destinata anche al personale la cui assunzione è prevista a seguito di politiche e procedure di mobilità esterna e attraverso istituti di mobilità interna (interpelli, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei) che ne modifichino le mansioni.

Per la formazione *linguistica*, l'obiettivo rimane quello di consentire, a tutto il personale, il raggiungimento di livelli progressivamente più alti di conoscenza della lingua inglese al fine di mettere i funzionari in grado di operare in modo adeguato all'interno di contesti nazionali e internazionali nell'ambito dei quali è necessario relazionarsi con partner di lingua straniera parlando in pubblico, realizzando delle presentazioni, negoziando provvedimenti, gestendo trattative, coordinando la realizzazione di eventi e intrattenendo rapporti telefonici, epistolari e via web.

In tale ottica, sarà improntato anche lo studio di altre lingue come il francese e lo spagnolo o, soprattutto sul territorio, di lingue quali il cinese o l'arabo, al fine di affinare le attività doganali svolte presso Uffici sedi di importanti snodi commerciali.

Infine, sarà posto come obiettivo nel triennio di riferimento quello di migliorare le competenze del personale nell'ambito dell'*informatica di base* e nell'utilizzo di strumenti utili alla gestione dell'attività lavorativa attraverso la produzione e la gestione di fogli elettronici (*Excel, Word, PowerPoint*).

Per sostenere le azioni necessarie al processo di riorganizzazione e di innovazione dell'Agazia e per supportare l'introduzione dei nuovi profili professionali, saranno progettati, laddove necessario, mirati interventi formativi dedicati al personale che cambierà funzioni rispetto a quelle del profilo di provenienza, in ragione dell'attribuzione di nuove mansioni associate al nuovo profilo assegnato.

Particolare attenzione verrà posta alla linea della formazione *Manageriale* dedicata al personale con qualifica dirigenziale, alla luce anche del conferimento di incarichi dirigenziali ex art. 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 e in previsione dell'ingresso di 40 dirigenti di seconda fascia vincitori dell'apposito concorso appena bandito e dell'acquisizione di 10 dirigenti di seconda fascia vincitori dell'VIII corso concorso indetto dalla SNA. Una formazione dedicata potrebbe anche essere erogata a favore dei funzionari chiave.

Per valorizzare le competenze e le professionalità di queste figure sarà esaminata la possibilità di stipulare una Convenzione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, ovvero di avvalersi del recente Protocollo d'intesa siglato tra la Ministra dell'Università e il Ministro per la Pubblica amministrazione che prevede strette collaborazioni e specifiche convenzioni con le Università per la realizzazione di corsi interamente dedicati all'Agazia, non soltanto in ambito giuridico, tributario ed economico ma anche negli ambiti della gestione delle risorse umane e del tempo, del *team management*, del *problem solving* e delle tecniche di comunicazione.

Al fine di assicurare uno sviluppo costante delle competenze e delle professionalità di dirigenti e funzionari verranno accuratamente selezionate le proposte formative della Scuola Nazionale dell'Amministrazione presenti su un catalogo offerto a tutte le Amministrazioni, nell'ambito della contrattualistica pubblica, dell'innovazione tecnologica, della semplificazione procedurale, della prevenzione della corruzione nella P.A. e nella valorizzazione delle *soft skills* sulla comunicazione.

La formazione *specialistica* rappresenta la parte preponderante dell'offerta formativa dell'attività della formazione dell'Agazia e viene ogni anno pianificata con l'obiettivo di assicurare e migliorare la *performance* dei funzionari impegnati nelle attività istituzionali soprattutto presso le Direzioni territoriali oltre che per garantire la formazione per la rotazione del personale negli ambiti più esposti al rischio corruzione, secondo quanto finora previsto dal Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Agazia.

Tra i settori che vengono sistematicamente accompagnati con mirati interventi formativi, vanno senz'altro menzionati le verifiche e i controlli negli ambiti doganali, delle accise e dei giochi, la lotta e il contrasto alle frodi, l'evasione fiscale, il riciclaggio e l'esportazione illecita di valuta, il gioco illegale e la tutela dei minori, il traffico illecito di armi, droga, rifiuti, alimenti e farmaci non rispondenti alla normativa sanitaria vigente oltre a un accurato e vasto programma specifico per le attività di analisi dei laboratori chimici.

Consolidata la capacità dell'Agazia di sviluppare percorsi formativi in stretta collaborazione con autorità pubbliche nazionali ed europee come altre Agenzie fiscali, Forze di polizia, Ministeri, anche per il prossimo triennio si assisterà ad una proficua cooperazione amministrativa in tal senso al fine di potenziare le sinergie operative sul territorio. Saranno portati avanti in collaborazione con la Direzione Relazioni e progetti internazionali, che cura i rapporti con l'Unione Europea e gli altri organismi internazionali, programmi comunitari di formazione internazionale come DOGANE e FISCALIS.

Continuerà l'impegno nel garantire la formazione obbligatoria per i funzionari inquadrati nel ruolo dell'Agazia con il profilo di ingegnere e di chimico e la formazione necessaria a sostenere le attività del Comitato Unico di Garanzia con azioni volte a valorizzare la diversità di genere, di orientamento

sessuale, di origini etniche, di cultura o di abilità fisiche all'interno dell'ambiente di lavoro al fine di garantire una partecipazione ai corsi tendenzialmente paritaria fra personale femminile e maschile.

L'offerta formativa dell'Agenzia è integrata anche da proposte realizzate in modalità *e-learning* nelle materie di interesse trasversale, modalità ancora molto richiesta per la possibilità di fruizione dei programmi didattici in modalità asincrona, anche in ragione delle nuove modalità di lavoro adottate nell'ultimo biennio.

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

L'Agenzia ha prontamente aderito al Programma straordinario di formazione e aggiornamento rivolto a tutti i dipendenti pubblici, elaborato dal Ministro della Pubblica Amministrazione, che prevede, come presupposti, due ambiti di sviluppo differenti:

- Il Protocollo d'intesa siglato a ottobre dai Ministri per la Pubblica amministrazione e dell'Università e della Ricerca che punta ad accrescere le conoscenze e le competenze dei lavoratori pubblici agevolando l'iscrizione a corsi di laurea e master presso tutte le Università italiane.
- L'avvio di programmi formativi specifici per sostenere le transizioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, a cominciare da quella digitale, con partner pubblici e privati, nazionali e internazionali con un'attenzione particolare riservata alla formazione sulla cyber security, oggetto di un progetto già avviato con il Ministero della Difesa.

Già nel mese di febbraio sono stati forniti i nominativi dei primi funzionari che parteciperanno al Progetto "Syllabus - Competenze digitali per la PA". Syllabus, in estrema sintesi, è il documento che riepiloga l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, dovrebbe possedere per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione.

Organizzato in cinque aree tematiche e tre livelli di padronanza, il Syllabus rappresenta lo strumento di riferimento sia per l'attività di autoverifica delle competenze digitali sia per la definizione di corsi volti a indirizzare i fabbisogni formativi rilevati.

3.4.10. L'ALTA FORMAZIONE

L'Agenzia individua le tematiche formative di interesse e garantisce a tutto il personale l'accesso a percorsi formativi specifici con riferimento anche alle competenze informatiche e digitali e a competenze avanzate di carattere professionale.

In tale ambito rientrano i Master con bando INPS/SNA per la partecipazione con borsa di studio dei dipendenti ammessi e i Corsi di Alta formazione realizzati previa Convenzione da stipulare con la SNA a titolo oneroso ovvero con le più prestigiose istituzioni accademiche.

L'Agenzia forma anche soggetti non appartenenti alla PA. In particolare, in collaborazione con Università convenzionate, vengono progettati e realizzati Tirocini curricolari, formativi e di orientamento, che si svolgono presso uffici di rilievo; vengono altresì siglate Convenzioni, proposte da Istituti scolastici superiori di ogni parte d'Italia, per la realizzazione di *Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento*, che forniscono a studenti delle ultime tre classi strumenti, conoscenze e metodologie spendibili nel mercato del lavoro. Sovente i percorsi in questione vengono ospitati dai laboratori chimici dell'Agenzia.

3.4.11. LA METODOLOGIA E GLI STRUMENTI

L'intero processo della formazione viene gestito attraverso l'utilizzo di *E-learning Academy*, strumento tecnologico che consente, tra l'altro, l'aggregazione dei dati e la loro elaborazione al fine di una corretta e attenta analisi trasversale dei risultati raggiunti sia da parte del discente sia da parte del docente.

E' in fase di *customizzazione* la nuova piattaforma Moodle, un supporto altamente tecnologico, parametrato sulle esigenze dell'Agenzia, per l'erogazione di percorsi formativi con una maggiore interazione tra docente e discente in quanto consentirà ad ogni docente di creare un corso virtuale all'interno del quale inserire descrizioni testuali, caricare risorse multimediali, inserire test di autovalutazione e comunicare direttamente con i discenti.

Per i dirigenti e i funzionari impegnati nell'attività didattica è allo studio la possibilità di creare un "Albo dei formatori" interno, nel quale andranno catalogate e valutate esperienze e capacità legate all'utilizzo delle risorse digitali, al fine di creare una rete sul territorio tale da consentire uno scambio e un più articolato impiego delle loro competenze.

Obiettivo primario sarà quindi quello di consentire ai formatori la possibilità di progettare percorsi che possano essere fruiti, a seconda dei contenuti, nelle diverse modalità di erogazione della formazione e che presuppongano un rapido collegamento fra i diversi moduli, in aula e *on-line*; Il docente saprà svolgere anche funzioni di tutoraggio e coordinamento al fine di rendere l'esperienza didattica più strutturata, creando una maggiore continuità e flessibilità all'interno del percorso.

A tal fine e per migliorare alcuni aspetti della didattica saranno studiati e progettati continui moduli incentrati sulle tecniche di comunicazione, sulla capacità di sviluppare interazione con la platea dei discenti, sulla gestione dei gruppi, sulla progettazione di un programma e di una lezione, oltre ad assicurare elementi base sul ciclo di vita della formazione per addestrare il personale all'utilizzo di piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile.

3.4.12. GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI

L'attività di formazione è inserita nella scheda *ASI 4 - Risorse* del Piano strategico dell'Agenzia tra gli obiettivi finalizzati a *Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione*.

Due gli indicatori di output fissati:

- Ore di formazione medie pro capite, per un target atteso e costante nel triennio di $8 \leq x \leq 10$, al netto delle ore destinate alla formazione in *training on the job* per il personale di nuova assunzione;
- Percentuale di ore di formazione *core business* ADM rispetto al totale delle ore erogate con un target del 45%, in aumento nel secondo anno al 50% per arrivare al 53% nel 2024.

Nel Piano operativo 2022 dell'Agenzia è invece proposto l'indicatore:

- Unità di personale neoassunto formato con percorsi base con target fissato all'80%.

3.4.13. LE RISORSE ECONOMICHE

L'attività di formazione dell'Agenzia è finanziata, secondo il CCNL vigente, utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale in servizio, nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia.

Ciò significa che bisogna tener conto dell'art. 6, comma 13, del d.l. n. 78/2010, ai sensi del quale, a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009 (il budget formazione di quell'anno ammontava a 800.000 euro).

La legge n. 147/2013 mitigò la norma, di particolare rigore, introducendo all'art. 6 del d.l. n. 78/2010 il comma 21-sexies, il quale prevede che per gli anni dal 2011 al 2023 le Agenzie fiscali possono assolvere alle suddette disposizioni nonché alle altre disposizioni in materia di contenimento della spesa dell'apparato amministrativo introdotte dal d.l. n. 78/2010 effettuando un riversamento a favore dell'entrata del bilancio dello Stato pari all'1% per cento delle dotazioni previste sui capitoli relativi ai costi di funzionamento.

Il budget richiesto per l'anno in corso per le spese di Formazione è pari a € 400.000,00 mentre per le Missioni per formazione, voce di spesa praticamente annullata nel recente biennio, è stato stanziato un importo superiore a 20 milioni di euro per finanziare il progetto formativo per i neoassunti.

Verrà valutata la possibilità di accedere a finanziamenti esterni aderendo ai Programmi Operativi Nazionali finanziati dalla Commissione europea per favorire la parità economica e sociale di tutte le regioni dell'Unione Europea, in particolare ai FSE (Fondi Sociali Europei) che sostengono i progetti che riguardano l'incentivo all'occupazione in tutta Europa e investono nel capitale umano europeo.

3.4.14. PIANO OPERATIVO DELLA FORMAZIONE 2022

Il Piano operativo della formazione definisce i percorsi individuati negli ambiti della *mission* dell'Agenzia, classificati per linea formativa, specificando il numero delle edizioni programmate al fine di soddisfare la richiesta, quello dei destinatari ultimi di ogni singola iniziativa, le modalità di erogazione, la tipologia della docenza e i costi.

Il Piano operativo della formazione 2022, di prossima approvazione, comprende le proposte formative in ambito Dogane sia per la parte dedicata ai regimi doganali, all'origine e al valore, alla tariffa e alle risorse proprie tradizionali sia per la parte dei controlli doganali.

Anche l'offerta in materia di Tabacchi è ben articolata e prevede un percorso che parte dalla normativa unionale e nazionale passando per i controlli relativi ai prodotti accessori del tabacco da fumo da effettuarsi nei depositi fiscali, fino ad arrivare ad esaminare gli aspetti legati al contrabbando e i nuovi prodotti da inalazione.

Puntuale anche la proposta della Direzione Giochi, incentrata sul sistema integrato dei controlli, e della Direzione Accise – Energie e Alcoli, che quest'anno offre un interessante progetto formativo sulle novità in materia di contabilizzazione e accertamento dell'accisa sull'energia elettrica e sul gas naturale.

Sempre molto attenta l'offerta formativa dei laboratori chimici e diversificato anche il programma di illustrazione delle funzionalità di nuovi sistemi gestionali come ad esempio quello per la gestione del Contenzioso, il nuovo Self Service Missioni, le nuove piattaforme Aida 2.0 e Presentazione Merci.

Prosegue la realizzazione delle attività formative per lotta alla contraffazione e per la tutela dei diritti di proprietà intellettuale che quest'anno verranno accompagnate da un percorso proposto dalla stessa Direzione dogane sugli aspetti normativi, informatici e dei controlli antifrode.

Per sostenere il Piano delle azioni positive verrà pianificato un nuovo incontro formativo sul linguaggio di genere in collaborazione con l'Accademia della Crusca.

Per sostenere l'applicazione del [Nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale](#), verrà realizzata un'ampia sessione formativa destinata a valutatori e valutati, dunque ai dirigenti e al personale non dirigenziale.

Importante l'intervento mirato sulla Cyber Security, al fine di operare sempre più in aderenza alle disposizioni in materia di sicurezza informatica per la prevenzione, il contrasto e la gestione di eventuali criticità sulla sicurezza.

Già in fase di progettazione anche gli aspetti legati al GDPR e alla Privacy con l'intento di portare sul territorio elementi utili riguardanti la normativa unionale e nazionale e gli adempimenti in materia di protezione dei dati personali.

Per quanto riguarda l'offerta in modalità *e-learning*, dopo aver registrato lo scorso anno un ottimo riscontro per il corso sulle attività di Polizia giudiziaria, con la partecipazione di oltre 5.700 dipendenti, quest'anno si stanno valutando gli aggiornamenti dei corsi sul Codice di comportamento e sulla Privacy che potranno essere fruiti anche dal personale neoassunto per completare la loro preparazione di inserimento lavorativo.

Nella stessa modalità, come ogni anno, sono proposti anche corsi rilasciati dalla Commissione Europea per il programma Dogana 2021-2027, come ad esempio i due moduli sul Rilevamento delle radiazioni e sul Rilevamento nucleare, destinati esclusivamente alle amministrazioni doganali e che prevedono una puntuale rendicontazione annuale della fruizione dell'attività formativa.

4. MONITORAGGIO

4.1. MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

Come già evidenziato al punto 2.1, il monitoraggio della gestione e la verifica dei risultati complessivi di ADM sono regolamentati dagli articoli 6 e 10, c. 1, lett. B) del D.lgs. 150/2009 nonché dall'allegato 4 della Convenzione triennale che viene rinnovata ogni anno con il Ministro dell'Economia e delle finanze.

ADM fornisce tutte le informazioni ed i dati richiesti al Dipartimento delle Finanze, compresi gli approfondimenti tematici o le analisi su specifici aspetti della gestione al fine di verificare il livello di conseguimento dei risultati ad essa assegnati.

Nel rimandare a quanto presente sul sito istituzione di ADM relativamente alla [Relazione sulla performance](#), si riporta una breve sintesi del Piano d'Agenzia per il triennio 2021-2023 contenuto nella Convenzione sottoscritta per il medesimo triennio.

Il 2021 è stato caratterizzato dal protrarsi della pandemia da COVID-19 e dagli impatti che questa ha provocato sul contesto di riferimento di ADM nonché sulla gestione interna delle risorse che, ove possibile, sono state chiamate a svolgere alcune attività da remoto.

Per tali ragioni, i risultati attesi del Piano 2021-2023 sono stati fissati tenendo conto della situazione emergenziale e in una prospettiva di progressiva ripresa delle attività.

In particolare, il Piano 2021-2023 è stato articolato nelle seguenti Aree Strategiche di Intervento (ASI):

- *ASI 1 - Contrastare l'evasione, assicurare la legalità negli ambiti di competenza e concorrere alla sicurezza e alla tutela dei cittadini e degli operatori economici*, di cui fanno parte gli obiettivi "Presidiare la legalità e contribuire a proteggere i cittadini e gli operatori economici tenuto conto del contesto emergenziale derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID-19" e "Ottimizzare l'efficacia dei controlli diretti a contrastare l'evasione tributaria";
- *ASI 2- Sostenere la crescita e la competitività del paese, migliorare la qualità dei servizi resi e favorire la compliance dei contribuenti*, in cui sono presenti gli obiettivi "Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari e orientare i servizi offerti ai bisogni dei contribuenti/utenti" e

“Favorire la *compliance* dei contribuenti”;

- *ASI 3 - Valorizzare le risorse a disposizione*, con l'obiettivo di assicurare un impiego del personale atto a garantire i servizi necessari alla ripresa economica tutelando la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro anche tramite il ricorso al lavoro agile.

Nella successiva tabella vengono riportati i risultati conseguiti nel 2021 in merito alle tre ASI con evidenza del risultato atteso e del valore di consuntivo.

ASI 1 - “Contrastare l'evasione, assicurare la legalità negli ambiti di competenza e concorrere alla sicurezza e alla tutela dei cittadini e degli operatori economici”		
Ob. 1. Presidiare la legalità e contribuire a proteggere i cittadini e gli operatori economici tenuto conto del contesto emergenziale derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID-19		
Indicatori di output	Target	Consuntivo
Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti, inclusi quelli destinati al contrasto al Covid-19	44%	60%
Operazioni di sdoganamento di strumenti e materiale medico-sanitario, nonché di dispositivi medici e di protezione individuale connessi all'emergenza epidemiologica (numero pezzi in miliardi)	6,5	8,9
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	26%	33,10%
Ob. 2. Ottimizzare l'efficacia dei controlli diretti a contrastare l'evasione tributaria		
Indicatori di output	Target	Consuntivo
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	70%	86%
Numero controlli IVA (Intra e Plafond)	1.100	1.216
Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	62%	69,70%
Tasso di positività dei controlli in import settore e-commerce	48%	40%
Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	45%	62%
Tasso di positività dei controlli nel settore giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	10%	28%
Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT	15	15
Accertamenti confermati in sede giurisdizionale	60%	89,30%
Indicatori di impatto dell'ASI 1	Target	Consuntivo
Numero di verbali inerenti il sequestro di stupefacenti	2.000	1.933
Sequestri per contrabbando	700	564
Sequestri per contraffazione, <i>made in Italy</i> e sicurezza dei prodotti (esclusi DPI e materiale sanitario di contrasto al Covid-19)	5.000	6.346
Numero di siti web illegali inibiti nell'anno	250	298

ASI 1 - "Sostenere la crescita e la competitività del paese, migliorare la qualità dei servizi resi e favorire la compliance dei contribuenti"		
Ob.3. Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari e orientare i servizi offerti ai bisogni dei contribuenti/utenti		
Indicatori di output	Target	Consuntivo
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	66%	81,40%
Percentuale di navi che utilizzano il pre-clearing rispetto a quelle che utilizzano lo sdoganamento tradizionale	14%	16,70%
Servizi di pagamento disponibili su Opera che utilizza PagoPA	10	18
Percentuale di nuovi progetti di digitalizzazione/istituzione di Zone Franche Doganali (ZFD)/Zone Economiche speciali (ZES)/Zone logistiche semplificate/Corridoi controllati/progetti correlati allo sdoganamento in mare, realizzati nei porti nell'ambito dell'accordo con l'Associazione dei porti italiani - ASSOPORTI rispetto al numero di Autorità di sistema Portuali + Autorità Portuale di Gioia Tauro (16)	18%	68,75%
Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 25 giorni rispetto ai 45 previsti	70%	71,43%
Ob. 4. Favorire la compliance dei contribuenti		
Indicatori di output	Target	Consuntivo
Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	150	178
Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	12%	20,10%
Nuove autorizzazioni acquisite tramite il CDMS - Customs Decisions Management System - e dello status di esportatore autorizzato e registrato, anche in relazione alla Brexit (in percentuale rispetto all'anno precedente)	5%	68%
Riduzione delle tempistiche di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV) rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 gg - prima dei 120gg previsti- sul totale delle informazioni rilasciate)	8%	36%
Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessionari previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento (Settore giochi)	95%	100%
Indicatori di impatto dell'ASI 2	Target	Consuntivo
Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito)	95%	97,88%
Percentuale di verifica delle autorizzazioni AEO rilasciate	35%	32%
Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import ed export	61%	67%

ASI 3 - “Valorizzare le risorse a disposizione”		
Ob. 5. Ottimizzare l'impiego delle risorse a disposizione e garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro		
Indicatori di output	Target	Consuntivo
Capacità di indizione delle procedure selettive in rapporto a quelle autorizzate a legislazione vigente (numero di posti banditi rispetto a quelli autorizzati)	90%	100%
Percentuale di lavoratori ammessi al lavoro agile dotati di pc portatili messi a disposizione dell'Agenzia	85%	79,80%
Ore medie pro-capite di formazione	$8 \leq x \leq 10$	20,3
Indicatori di impatto dell'ASI 3	Target	Consuntivo
Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	60	48
Indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti	Predisposizione di un questionario, somministrazione a tutti i dipendenti dell'Agenzia e valutazione dei risultati	Messo in esercizio ed utilizzo da parte del personale di un form per la raccolta dei dati in forma anonima.

Sulla base dei consuntivi sopra evidenziati - come anche certificato dal Rapporto di verifica dei risultati attualmente in fase di sottoscrizione - ADM ha conseguito pienamente tutti i risultati prefissati per il 2021.

4.2. MONITORAGGIO ATTIVITÀ ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Fermo restando quanto già illustrato nel paragrafo 2.3.10 in ordine alle attività di monitoraggio e riesame delle misure relative alla sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”, relativamente ai processi e alle attività oggetto di monitoraggio, alla periodicità delle verifiche, nonché ai responsabili dell'attuazione delle misure, si rinvia a quanto già specificato negli appositi box posti in calce a ciascuna misura di carattere “generale” indicata nella sezione 2.3 del presente PIAO.

Con riguardo alle misure di trattamento del rischio, elevato o medio, associato ad alcuni settori di attività, di carattere “trasversale” ovvero applicabili a tutte le strutture dell'Agenzia (descritte nell'**Allegato n.1**), da attuare unitamente alle misure specifiche individuate dai singoli Uffici all'esito delle attività di auto-analisi, con cadenza annuale sono predisposte apposite schede di monitoraggio per l'acquisizione delle informazioni sugli adempimenti di rispettiva competenza che vengono inoltrate alle strutture dell'Agenzia con i dovuti aggiornamenti in ordine all'attribuzione dei procedimenti agli uffici di appartenenza.

In particolare, ciascuna scheda contiene il dettaglio dei processi ad alto e medio rischio, le possibili criticità e i comportamenti a rischio, le misure poste a presidio con la relativa tempistica d'attuazione, nonché gli indicatori rappresentativi dell'attuazione della misura e i relativi responsabili.

Le risultanze di detti monitoraggi sono oggetto di analisi e approfondimento, anche in termini di estrapolazione di dati e percentuali, in funzione del riesame annuale del complessivo sistema di gestione del rischio corruttivo.

Infine, con riguardo al monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione “*Amministrazione Trasparente*” del sito istituzionale dell'Agenzia e alla relativa attestazione da parte dell'OIV, si fa rinvio a quanto già indicato nel paragrafo 2.3.9.

4.3. MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE

Il monitoraggio delle attività formative contenute nel relativo Piano operativo della formazione è condotto dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Ministero dell'economia e delle finanze.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

L'OIV è altresì responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

In ogni caso, al fine di adeguare l'andamento delle attività proprie della formazione agli standard fissati dal PIAO, è allo studio un sistema di monitoraggio su base annuale degli obiettivi fissati che consenta un'immediata correzione dell'andamento dell'azione formativa.

Detto sistema di monitoraggio dovrà consentire di valutare, di concerto con il RPCT, l'efficacia dei percorsi formativi, anche in relazione all'obiettivo della rotazione ordinaria.

Per quanto concerne il 2021, in considerazione della perdurante situazione emergenziale, sono state adottate misure di contenimento volte a evitare e prevenire il contagio da Covid-19 e, pertanto, è stata privilegiata la modalità di erogazione a distanza, in videoconferenza sincrona, con l'utilizzo di piattaforme digitali quali Zoom e Skype for business.

L'obiettivo principale di innalzare il livello qualitativo delle iniziative formative proposte è stato ampiamente raggiunto anche attraverso percorsi specialistici di alta professionalità (per esempio, i corsi di Project Management avanzato, attivati a completamento del percorso iniziato l'anno precedente e a quelli in materia di GDPR) e percorsi orientati alla divulgazione delle conoscenze a tutto il personale (per esempio, il Corso sulle attività di Ufficiali e Agenti di polizia giudiziaria), compresi i dipendenti con disabilità (in particolare, uditive, attraverso l'elaborazione testuale delle video lezioni).

Sono state, altresì, selezionate, per la valorizzazione delle competenze e delle professionalità di dirigenti e funzionari chiave, iniziative presenti nel catalogo SNA che rispondessero all'esigenza di potenziare le capacità tecnico-professionali dei funzionari dell'Agenzia (negli ambiti della contrattualistica pubblica, dell'e-procurement, come pure dell'innovazione tecnologica, semplificazione procedurale, prevenzione della corruzione nella PA) ma anche volte alla valorizzazione delle soft skills (comunicazione, gestione e motivazione dei dipendenti, risk management).

Ai fini di una rappresentazione sintetica della complessiva attività di formazione svolta nel corso del 2021, si riporta di seguito una tabella riepilogativa delle ore di attività svolte, per linea formativa e modalità di erogazione.

Linea formativa	Aula	FAD	Training on the job	Videoconferenza	e-learning	Totale
Formazione di base						
Inserimento Lavorativo		5.747	858			6.605
Informatica	499	264				762
Lingue straniere		19.827				19.827
Prevenzione e contrasto alla corruzione Base		158				158
Totale	499	25.996	858	0	0	27.353

Linea formativa	Aula	FAD	Training on the job	Videoconferenza	e-learning	Totale
Formazione specialistica						
Attività dirette	2.708	38.274	3.783		91.558	136.323
Processi di supporto	28	26.413	300	10	1.643	28.394
Prevenzione e contrasto alla corruzione Specialistica		85				85
Totale	2.736	64.772	4.083	10	93.201	164.802
Formazione Manageriale						
Formazione manageriale		853				853
Prevenzione e contrasto alla corruzione Manageriale		71				71
Totale	0	924	0	0	0	924
Totale complessivo	3.235	91.692	4.941	10	93.201	193.079

Dai dati della tabella emerge che all'interno della "formazione di base" è rilevante l'incidenza della formazione di "inserimento lavorativo" grazie alla progettazione di specifici percorsi di base per il personale neoassunto, e l'organizzazione di adeguati percorsi rivolti al personale transitato per mobilità presso l'Agenzia.

Ai percorsi di inserimento lavorativo si è affiancata una significativa attività di training on the job, modalità di formazione ampiamente utilizzata, peraltro, non solo per favorire l'inserimento lavorativo del personale di recente assunzione ma anche per facilitare la sostituzione del personale cessato o per sostenere l'avvicendamento del personale nella rotazione prevista dal Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Agenzia.

Come si evince dalla successiva tabella, è stata sempre garantita una partecipazione ai corsi tendenzialmente paritaria fra personale femminile e maschile.

Ore di formazione fruite per genere ed area economica

Area di inquadramento	Ore di formazione per genere		
	Donne	Uomini	Totale
Dirigente	668	1.584	2.252
Terza Area	63.236	66.220	129.456
Seconda Area	27.425	33.733	61.158
Prima Area	129	84	213
Totale	91.458	101.621	193.079

4.3.1. LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

I due ambiti più rilevanti per la valutazione della formazione sono la valutazione del gradimento e quella dell'apprendimento.

Il gradimento da parte dei destinatari costituisce un valido presupposto per l'apprendimento che, a sua volta, incide positivamente sul contesto lavorativo.

Conoscere infatti il punto di vista degli utenti per valutare l'efficienza dell'intervento, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del percorso di insegnamento-apprendimento rappresenta un buon punto di inizio per la valutazione della formazione.

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

Per quanto concerne, invece, la valutazione di apprendimento è allo studio un Sistema *ad hoc* che terrà conto delle linee guida del PIAO e del Nuovo sistema di valutazione della *performance*, che consentirà anche di individuare i percorsi formativi da erogare in connessione con le attività da ciascuno prestate nell'Ufficio di appartenenza.

Questo sistema di valutazione, la cui realizzazione necessita di adeguati strumenti tecnologici *open source* attualmente allo studio, sarà in grado di fornire dati significativi, utili per pianificare azioni formative di apprendimento mirate.