



***PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E
ORGANIZZAZIONE 2024-2026***

SOMMARIO

PREMESSA	5
SEZ.1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	7
1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE	12
SEZ. 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	25
2.1 VALORE PUBBLICO	25
2.1.1 RISULTATI ATTESI	25
2.1.2 ACCESSIBILITA'	30
2.1.3 SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE	32
2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	46
2.2 PERFORMANCE	55
2.2.1 PREMESSA	55
2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI - <i>COMPLIANCE</i> VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI	58
2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE – PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO	66
2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO – CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI .	72
2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE	76
2.2.6 INTEGRAZIONE TRA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	81
2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE	82
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	102
SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	158
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	158
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	171
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	180
3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE	220
SEZ. 4 MONITORAGGIO	227

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto con il decreto-legge n. 80/2021, il cosiddetto “decreto reclutamento”, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Come noto, Il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente e il termine per la sua adozione è il 31 gennaio; in esso confluiscono una serie di documenti che prima del suddetto decreto avevano invece una propria autonomia con riferimento alle tempistiche, ai contenuti e alle norme di riferimento, strumenti spesso non dialoganti e altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti. Come indicato dall'art. 1 del D.P.R. n. 81 “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”, l'introduzione del PIAO è stata affiancata da un processo di delegificazione che ha abrogato molti dei documenti di programmazione che le PA erano tenute a predisporre annualmente: Piano dei Fabbisogni di Personale (PFP) e Piano delle azione concrete (PAC); Piano per Razionalizzare l'utilizzo delle Dotazioni Strumentali (PRSD); Piano della Performance (PdP); Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PtPCT); Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA); Piano di Azioni Positive (PAP).

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

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

- ✓ gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività, inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

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

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

Al fine di fornire a tutte le amministrazioni tenute alla redazione del PIAO una guida alla compilazione e di dare loro una chiave di lettura immediata, semplificata e omogenea, per ridurre al minimo l'impatto della predisposizione del Piano nei confronti delle amministrazioni e dei soggetti tenuti alla sua adozione, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha pubblicato la [Circolare n. 2/2022](#), che contiene anche indicazioni operative per la pubblicazione del documento.

Il PIAO 2024-2026 dell'Agenzia delle entrate è stato formulato tenendo conto di un contesto macroeconomico fortemente influenzato da scenari internazionali incerti a causa delle tensioni derivanti dai conflitti in corso e dalla dinamica inflazionistica. In un tale scenario, l'Agenzia svolge un ruolo di primo piano, con particolare riferimento all'attuazione della legge delega di riforma fiscale, che mira, tra l'altro, a un più efficace contrasto all'evasione fiscale coniugato con la semplificazione e l'efficientamento complessivo del sistema.

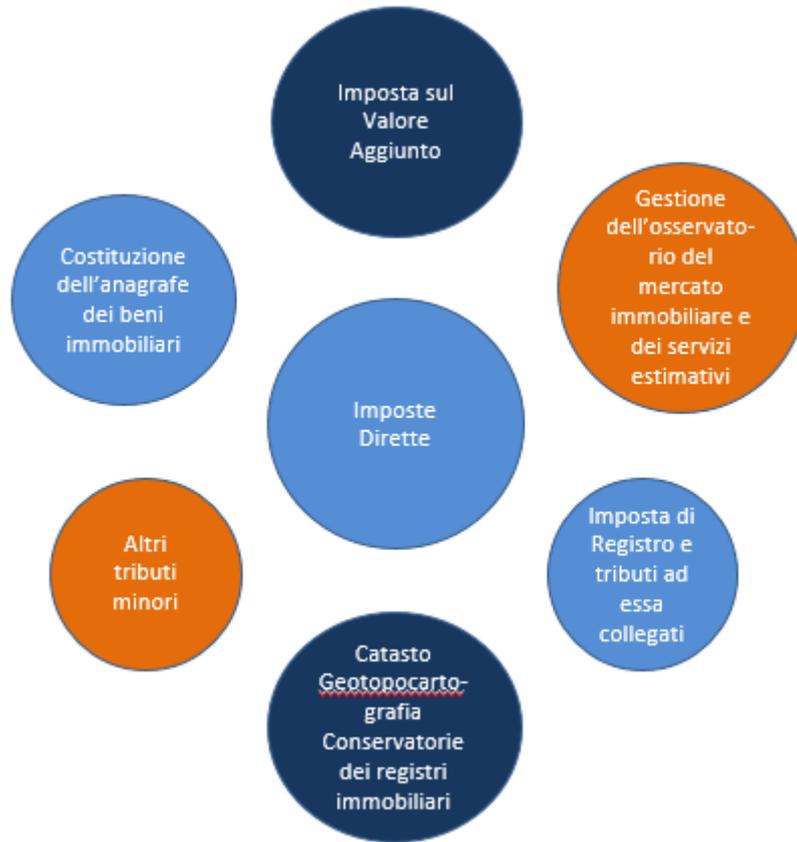
Nella stesura del PIAO 2024-2026 si è tenuto conto della normativa specifica in materia e quella precedente non ancora abrogata riguardante la programmazione degli Enti Pubblici, in particolare delle agenzie fiscali, nonché le citate Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

SEZ.1 SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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



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



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

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



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

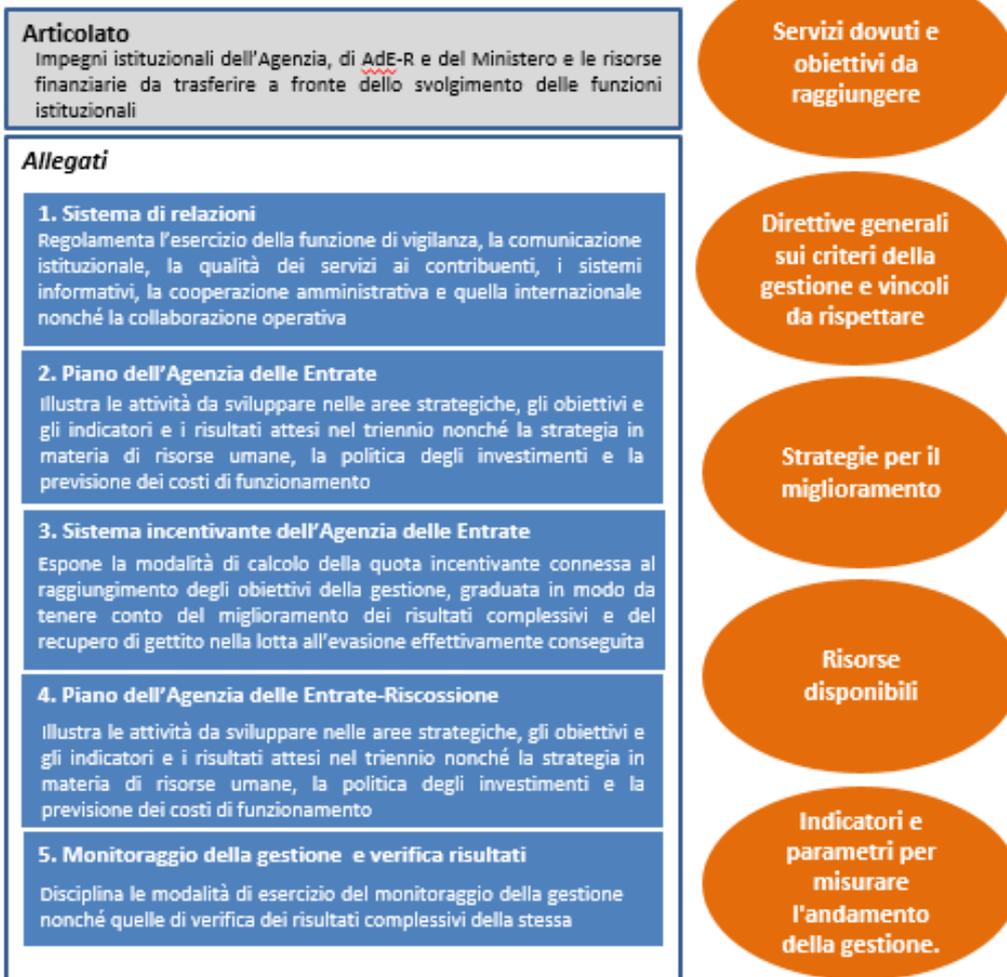


I rapporti tra l'Agenzia e il Ministro dell'Economia e delle Finanze sono regolati da una [Convenzione triennale](#)¹, con adeguamento annuale per ciascun esercizio finanziario, nella quale sono indicati i servizi da assicurare, gli obiettivi da raggiungere e le relative risorse. La Convenzione rappresenta,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

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

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

CONVENZIONE MEF-ADE



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

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

A tal fine, devono essere sottoposte al Ministro dell’Economia e delle Finanze per l’approvazione² le delibere del Comitato di gestione dell’Agenzia che riguardano lo Statuto, i Regolamenti nonché gli atti di interesse generale indicati nella Convenzione, quali il budget economico annuale e il piano

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

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

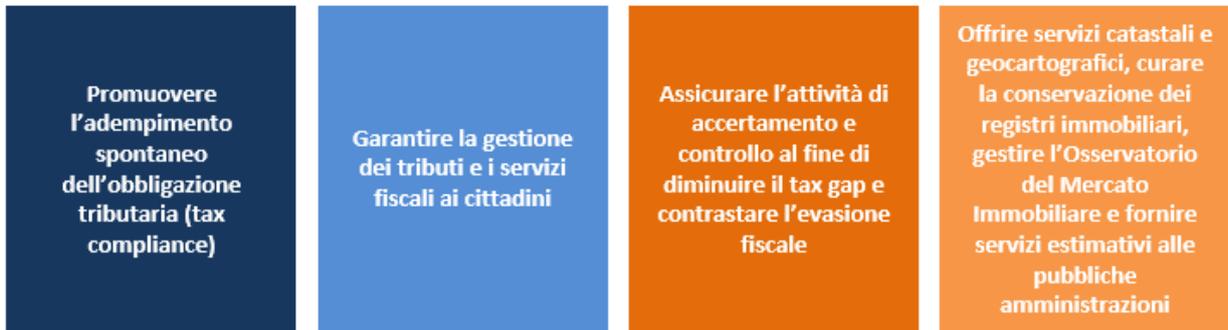
Il maggior grado di autonomia riconosciuto dall'Agenzia su determinati aspetti della gestione, che distinguono il proprio modello organizzativo da quello normalmente adottato in altre pubbliche amministrazioni, è riepilogato nella tabella seguente:



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

1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE

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



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



Gli obiettivi da perseguire nel triennio 2024-2026, quindi, sono stati definiti in coerenza con le disposizioni normative che rientrano nel campo di azione del MEF e con i più recenti indirizzi strategici sia comunitari che nazionali.

1.1.1. ADEMPIMENTO SPONTANEO, GESTIONE TRIBUTI E SERVIZI FISCALI

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

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

Il "sistema della precompilata"

A fronte di un sistema fiscale complesso, l'Agenzia ha sviluppato il sistema della precompilata e oggi, dopo un progressivo sviluppo, il sistema è sostanzialmente completo. Annualmente, a partire dal 2014, la dichiarazione precompilata viene resa disponibile a circa 21 milioni di dipendenti o pensionati; una parte delle dichiarazioni viene utilizzata direttamente dai contribuenti, tramite l'applicazione web disponibile sul sito internet, mentre la restante parte viene fruita tramite CAF e altri soggetti intermediari su delega del contribuente. L'utilizzo della precompilata consente agli intermediari di migliorare la loro attività di consulenza e consente al contribuente di non incorrere in errori che determinerebbero una successiva attività di controllo da parte dell'Agenzia. Nel 2023 oltre 4,8 milioni di contribuenti hanno utilizzato e presentato la dichiarazione precompilata direttamente senza l'ausilio di intermediari (di cui 4,5 milioni di modelli 730 e poco più di 0,3 milioni di modelli redditi persone fisiche). Nel corso del tempo, il sistema di precompilazione si è arricchito di nuovi dati e ad oggi è sostanzialmente un efficace strumento di ausilio al contribuente che si rapporta con la complessità del sistema fiscale e la numerosità delle detrazioni fiscali da inserire nella dichiarazione dei redditi.

In attuazione delle disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 1 del 2024, già a partire dalla modulistica dichiarativa 2024, relativa al periodo d'imposta 2023, saranno effettuati ulteriori interventi finalizzati alla semplificazione dell'adempimento dichiarativo. Le informazioni a disposizione dell'Agenzia delle entrate saranno proposte al contribuente che potrà direttamente

confermarle o modificarle mediante un percorso guidato e con un linguaggio semplificato. I dati così confermati o modificati saranno riportati in maniera automatica nei campi corrispondenti del modello 730, senza la necessità per il contribuente di individuare quelli da valorizzare o i codici da indicare nei singoli righe dello stesso modello.

Inoltre, sempre in ossequio alle disposizioni contenute nell'articolo 19 del su menzionato decreto legislativo sarà previsto che, a partire dal 2024 con riferimento al periodo d'imposta 2023, l'Agenzia delle entrate renderà disponibile, in via sperimentale, la dichiarazione dei redditi precompilata anche ai contribuenti titolari di redditi diversi da quelli di lavoro dipendente e pensione. In questo modo tali contribuenti, tra i quali rientrano anche i titolari di redditi di lavoro autonomo e d'impresa, e gli intermediari da loro delegati potranno disporre delle informazioni utili per la predisposizione della dichiarazione dei redditi quali, ad esempio, i dati relativi ai familiari, agli oneri detraibili e/o deducibili (compresi quelli sostenuti per i familiari a carico) e le certificazioni di lavoro dipendente e di lavoro autonomo rilasciate dai sostituti d'imposta. Nello specifico, i soggetti titolari di partita IVA potranno avere a disposizione una base di confronto con i dati di contabilità della propria attività d'impresa.

Con riferimento alla predisposizione dei **documenti IVA precompilati**, a partire dal 10 febbraio 2023, è stata resa disponibile nello specifico applicativo *web* dei documenti IVA precompilati, ad una platea di circa 2,4 milioni di soggetti, la bozza della dichiarazione IVA 2023 riferita all'anno di imposta 2022. Relativamente, inoltre, ai registri IVA precompilati, sono state attivate nuove funzionalità specifiche in applicativo *web* per i soggetti che operano nel regime dell'agricoltura, al fine di consentire loro di indicare nei documenti annotati, le percentuali di compensazione su cui determinare l'IVA a credito. Sono state altresì migliorate alcune funzionalità per poter scaricare i documenti IVA precompilati, in modo tale da consentire ai soggetti IVA di raffrontare i dati dei documenti elaborati dall'Agenzia con i dati presenti nei propri sistemi gestionali; solo relativamente alle Liquidazioni periodiche (LIPE), sono stati resi disponibili circa 2,2 milioni di documenti per ogni trimestre del 2023.

Assistenza ai contribuenti

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

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

Lo sviluppo dell'interazione a distanza tramite video o telefono ha comportato, nel corso di questi ultimi anni, una consistente diminuzione delle presenze fisiche presso gli uffici, semplificando i

processi operativi connessi ai servizi maggiormente richiesti dagli utenti. Il volume delle presenze in ufficio, al netto dei servizi gestiti in videochiamata e telefonata, si è attestato nel 2023 sui 4,1 milioni contro gli oltre 10 milioni registrati nel 2019. Come premesso, il nuovo modello di accoglienza dell'utenza è basato sull'accesso programmato. Gli utenti accedono in ufficio dopo aver prenotato un appuntamento o un *webticket*, ottenendo il servizio desiderato, all'orario concordato. Viene comunque garantita la trattazione «a vista», senza prenotazione, in caso di urgenza. Ad oggi, l'incidenza degli accessi programmati sul totale degli accessi dell'anno è superiore al 91%.

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

Un ulteriore strumento che consente di comunicare con l'Agenzia senza la necessità di recarsi presso un ufficio è rappresentato dal servizio **CIVIS** che, inizialmente dedicato alle comunicazioni di irregolarità e ai relativi ruoli, è stato successivamente esteso alla richiesta di correzione delle deleghe di versamento già presentate (modelli F24), all'invio di documenti richiesti dall'Agenzia per i controlli documentali e all'assistenza su avvisi di liquidazione relativi a contratti di locazione. Nel corso del tempo il canale CIVIS ha preso sempre più piede, tant'è che le istanze inviate dai contribuenti si sono via via incrementate dal milione nel periodo 2017-2021 (eccetto l'anno pandemico 2020 in cui sono state poco più di 645 mila), agli oltre 2 milioni negli anni 2022 e 2023.

Nel corso del 2023, gli **strumenti di ascolto dell'utenza** messi a disposizione dall'Agenzia hanno permesso di raccogliere le proposte di miglioramento dei contribuenti. Tali proposte possono essere veicolate tramite la piattaforma "Gestione delle segnalazioni", attraverso la quale il contribuente può presentare segnalazioni di disservizi e irregolarità, suggerimenti e proposte per il miglioramento dei servizi nonché elogi per esprimere apprezzamento per il servizio ricevuto. L'analisi delle segnalazioni e delle circostanze che le hanno generate ha forte valenza strategica e rappresenta uno spunto di riflessione per l'Agenzia favorendo, di conseguenza, lo sviluppo di interventi migliorativi dei servizi. Altra componente del sistema di ascolto sono le indagini di *Customer Satisfaction* che l'Agenzia considera come un fattore primario per orientare la progettazione dei servizi, in attuazione della strategia di relazione con il contribuente e nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi resi. Nel 2023 sono state condotte indagini di *Customer Satisfaction* sul servizio di assistenza telefonica offerto ai cittadini dalle SAM, sul gradimento di alcuni servizi fiscali (consegna documenti e istanze - Civis) con i rappresentanti dell'Ordine dei dottori commercialisti delle regioni Campania, Lazio e Lombardia, sulla soddisfazione degli utenti del portale "Fatture e Corrispettivi".

Servizi telematici

I servizi telematici dell’Agenzia hanno fatto registrare un *trend* in costante crescita; oltre al già richiamato flusso delle dichiarazioni precompilate presentate direttamente dai contribuenti (4,5 milioni) e delle istanze CIVIS (2,1 milioni), nel corso del 2023 si sono incrementati anche i volumi dei principali servizi a disposizione degli utenti:

- relativamente alla registrazione degli atti privati, oltre il 92% dei contratti di locazione (1,7 milioni) sono stati presentati telematicamente senza recarsi in ufficio; in aggiunta alle locazioni, tra la fine del 2022 e l’inizio dell’anno 2023, sono stati attivati i servizi di registrazione telematica dei comodati e degli atti preliminari di compravendita che rappresentano, rispettivamente, il 62% e il 55% del totale dei contratti registrati;
- notai e pubblici ufficiali hanno registrato nel 2023 circa 2,8 milioni di atti pubblici, di cui il 98% in via telematica;
- le dichiarazioni di successione vengono quasi totalmente acquisite telematicamente (nel 2023, 93% su un totale di 634 mila);
- con riguardo ai servizi erogati dagli uffici, per i quali è presente un omologo servizio *on-line*, circa l’86% di essi è stato fruito dai contribuenti in via telematica.

Nel corso del 2023 l’area riservata del sito dell’Agenzia delle entrate si è arricchita di nuove funzionalità, con l’obiettivo costante di garantire una sempre maggiore semplicità di utilizzo dei servizi digitali erogati ai contribuenti e di potenziare il modello di assistenza “a distanza”, in modo da consentire agli utenti di poter effettuare un numero sempre maggiore di adempimenti tributari senza la necessità di doversi recare presso gli uffici:

- è stato riprogettato il layout dell’area riservata per semplificarne e renderne più intuitivo l’utilizzo, anche sulla base di suggerimenti pervenuti dai contribuenti e dalle associazioni di categoria. È stata, inoltre, perfezionata la funzione di ricerca dei servizi al fine di renderla più efficace;
- nell’ottica di agevolarne la consultazione, è stato avviato un processo di rivisitazione del “Cassetto fiscale” che già oggi presenta un layout rinnovato e una diversa aggregazione e collocazione delle informazioni maggiormente funzionale alle esigenze informative degli utenti;
- dal 2022 i soggetti che sono impossibilitati o comunque incontrano difficoltà nell’utilizzo degli strumenti online, possono avvalersi di una procedura che consente ad un’altra persona fisica di operare nel loro interesse. Tale procedura riguarda sia i rappresentanti legali (tutori, amministratori di sostegno, curatori speciali e genitori esercenti la potestà genitoriale), sia le persone di fiducia specificatamente individuate dal contribuente. Nel 2023, oltre ad aver semplificato la procedura per ottenere l’abilitazione, è stata introdotta la possibilità per i rappresentanti e le persone di fiducia di essere abilitati ad utilizzare, nell’interesse di altre persone fisiche, anche i servizi *online* dell’Agenzia delle entrate-

Riscossione, ciò anche nell'ottica di una progressiva integrazione e convergenza tra i modelli organizzativi dei due Enti;

- è stato realizzato un nuovo servizio *web* specifico per il progetto *Single digital gateway* (ovvero il punto di accesso unico europeo a informazioni, procedure e servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni europee agli utenti transfrontalieri, ossia cittadini ed imprese che operano in più Stati membri, previsto dal Regolamento UE 2018/1724 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 2 ottobre 2018) che consente agli utenti dotati di identità digitali emesse da *identity provider* non italiani, secondo strumenti e regole compatibili con il Regolamento *eIDAS*, di poter effettuare l'invio del *file* di una dichiarazione dei redditi di una persona fisica o impresa/società e la consultazione del relativo esito.

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

- è stato attivato un apposito servizio denominato "Richiesta di abilitazione della persona di fiducia", che permette a un contribuente di abilitare velocemente una persona fisica a operare nella propria area riservata nel suo interesse;
- con riferimento ai servizi telematici messi a disposizione dei cittadini, la registrazione telematica degli atti privati, è stata estesa, oltre che ai comodati, anche ai contratti preliminari di compravendita;
- il servizio "Contributo a fondo perduto sugli interventi edilizi 2023 detraibili al 90%" che consente di presentare l'istanza per il riconoscimento del contributo a fondo perduto in relazione alle spese sostenute nell'anno 2023 relative ad interventi detraibili dall'Irpef con percentuale del 90%;
- il servizio "Consultazione planimetrie" che consente di effettuare le visure planimetriche agli agenti immobiliari delegati dagli intestatari di immobili situati sul territorio nazionale (sono esclusi gli immobili situati nelle province autonome di Trento e Bolzano);
- il servizio "Richiesta di restituzione del duplo" che estende anche agli utenti che non hanno una convenzione con i servizi telematici dell'Agenzia e che hanno presentato la richiesta di effettuazione di una formalità (per esempio trascrizione di un atto) presso un Ufficio provinciale territorio, di ottenere il certificato di eseguita formalità (ovvero il "duplo"), previa opportuna verifica.

Il canale telematico con il servizio "Consegna documenti e istanze" che permette ai cittadini di inviare agevolmente istanze e documenti a un ufficio dell'Agenzia, senza la necessità di recarsi fisicamente allo sportello e, quindi, senza il vincolo temporale degli orari di apertura al pubblico con la garanzia della validità di una consegna *brevi manu*, è stato ulteriormente arricchito con nuove funzionalità. Questo canale comunicativo si affianca al servizio di assistenza CIVIS che è stato ulteriormente ampliato per rispondere in modo sempre più puntuale alle esigenze dell'utenza. Nell'ultimo semestre del 2023, oltre alla videochiamata, è stata curata l'ulteriore estensione dello Sportello Digitale, che ne rappresenta l'evoluzione e consente il simultaneo scambio di documenti e l'assistenza *online* tramite videoterminale. Lo Sportello Digitale è inserito nel più ampio progetto

legato all'adozione del sistema di CRM (*Customer Relationship Management*) che investe molteplici attività di assistenza ai cittadini.

Per ciò che riguarda la **fatturazione elettronica**, che dal 1° gennaio 2019 comprende tutte le operazioni commerciali tra soggetti residenti che comportano l'emissione di una fattura (sia B2B - *Business to Business*, sia B2C - *Business to Consumer*), nel 2023 sono state gestite dal Sistema di Interscambio (SdI) circa 2,4 miliardi di *file* fattura. Il numero di *file* fattura è così suddiviso: 56% nell'ambito della fatturazione elettronica B2B, 43% nell'ambito della fatturazione elettronica B2C e circa l'1% nell'ambito della fatturazione elettronica B2G (*Business to Government*). Per consentire agli operatori IVA e ai loro intermediari di accedere direttamente, attraverso i loro gestionali, ai dati e alle informazioni disponibili sul portale Fatture e Corrispettivi è stato migliorato il servizio di cooperazione applicativa per lo scarico massivo dei dati delle fatture elettroniche, dei corrispettivi telematici e degli elenchi delle fatture su cui effettuare il pagamento del bollo già reso disponibile alla fine del 2022.

Nel corso del 2023, sul fronte dei **corrispettivi telematici**, che dal 1° luglio 2019 hanno gradualmente sostituito scontrini e ricevute fiscali, sono proseguite le attività di analisi per regolamentare nuovi strumenti per la memorizzazione e trasmissione telematica, anche con l'obiettivo di integrarli, come previsto dal decreto legislativo n. 1/2024, con i sistemi di pagamento elettronico. A completamento di tale attività, nel portale Fatture e Corrispettivi, saranno adeguate le funzionalità di accreditamento e censimento dei nuovi strumenti di memorizzazione e trasmissione dei corrispettivi.

In parallelo e in stretta correlazione funzionale con il processo di memorizzazione e trasmissione telematica dei corrispettivi, nel 2023, l'Agenzia delle entrate è stata impegnata, insieme all'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, nelle attività finalizzate all'avvio della cosiddetta lotteria degli scontrini ad estrazione istantanea, concorso a premi disciplinato dall'art. 1, commi da 540 a 544, della legge n. 232 del 2016 e successive modificazioni, che si affianca alla cosiddetta lotteria degli scontrini ad estrazione differita il cui avvio è avvenuto nel marzo 2021.

La gestione dei tributi

Nell'ambito del potenziamento delle procedure connesse alla gestione dei tributi si esplicano tutte le attività finalizzate alla liquidazione delle dichiarazioni dei redditi. L'Agenzia sottopone annualmente a controllo automatizzato oltre 50 milioni di dichiarazioni fiscali. Tale attività, effettuata ai sensi degli articoli 36-bis del d.P.R. n. 600 del 1973 e 54-bis del d.P.R. n. 633 del 1972, nonché dall'attività di controllo formale delle dichiarazioni, effettuata ai sensi dell'articolo 36-ter del d.P.R. n. 600 del 1973, nel corso del 2023 ha prodotto incassi per circa 7,4 miliardi di euro, oltre alle somme riscosse a titolo di tassazione separata e contributi INPS, superiori a 778 milioni di euro.

Contestualmente, il controllo automatizzato delle dichiarazioni consente di reimmettere nel circuito economico i crediti dichiarati dai contribuenti; nel 2023, sono stati erogati a cittadini e imprese oltre 3,4 milioni di rimborsi per un controvalore superiore a 22,4 miliardi di euro.

Le attività di controllo e liquidazione degli atti del registro hanno, inoltre, consentito il recupero di circa 215 milioni di euro.

In relazione alla gestione dei versamenti, alla data del 31 dicembre 2023, sono stati gestiti 190 milioni di modelli di pagamento F24, per un controvalore di oltre 692 miliardi di euro.

Analogamente alla liquidazione delle dichiarazioni e in adempimento della missione istituzionale finalizzata alla promozione della *compliance*, l’Agenzia si è fortemente impegnata – oltre che a facilitare l’adempimento spontaneo dell’obbligo dichiarativo tramite il “sistema della precompilata” – a correggere preventivamente possibili errori od omissioni riscontrati nelle dichiarazioni già presentate. In particolare, con riferimento alle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA (LIPE), nel corso del 2023 sono state inviate ai contribuenti oltre 1,3 milioni di lettere di invito alla *compliance*, che hanno prodotto versamenti spontanei da parte dei destinatari, in regime di ravvedimento operoso, pari a quasi 1,9 miliardi di euro.

Sempre in relazione alle funzioni istituzionali attribuite all’Agenzia, nell’ambito della governance del sistema fiscale, anche nel 2023 è proseguita l’attività di gestione ed erogazione dei contributi a fondo perduto introdotti dal Legislatore. In particolare, è stato erogato un contributo a favore delle persone fisiche che hanno eseguito interventi agevolati ai sensi dell’articolo 119, comma 8-bis, primo e terzo periodo, del decreto-legge del 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. Superbonus), sempreché presentino particolari requisiti reddituali previsti dalla norma. Come negli altri casi, l’Agenzia ha emanato il relativo provvedimento regolamentare e predisposto le procedure telematiche per la presentazione dell’istanza di accesso ai contributi. Inoltre, si è occupata della gestione di altre importanti misure agevolative, erogate principalmente sotto forma di crediti di imposta, in favore di cittadini e imprese per fronteggiare gli effetti economici negativi generati dal quadro macroeconomico internazionale.

Per consentire ai beneficiari degli interventi di efficientamento energetico e riduzione del rischio sismico degli edifici (cosiddetto “Superbonus 110%”) di recuperare il relativo importo, l’Agenzia ha realizzato un’apposita piattaforma telematica tramite la quale è possibile comunicare la cessione dei crediti derivanti dalle agevolazioni a soggetti terzi, ivi compresi gli istituti di credito e gli intermediari finanziari. La piattaforma può essere utilizzata anche per la comunicazione della cessione dei crediti corrispondenti alle detrazioni spettanti per gli interventi edilizi tradizionali (*ecobonus*, ristrutturazioni edilizie, bonus facciate, rimozione delle barriere architettoniche, installazione di pannelli fotovoltaici e colonnine di ricarica dei veicoli elettrici).

L’Agenzia delle entrate, inoltre, assicura lo svolgimento delle attività di competenza nei confronti dell’Agenzia delle entrate-Riscossione, in attuazione delle previsioni in tema di *governance* della riscossione contenute nell’articolo 1 del decreto-legge n. 193 del 2016, come modificato dalla legge di bilancio 2022. Al fine di mantenere un corretto rapporto con i cittadini e incrementare l’efficienza del servizio pubblico di riscossione, l’attività di indirizzo operativo di Agenzia delle entrate verso Agenzia delle entrate-Riscossione è orientata a:

- favorire l'uso delle più evolute tecnologie e delle forme di integrazione e interoperabilità dei sistemi, nonché del patrimonio informativo funzionale alle attività di riscossione;
- adottare strumenti, procedure e meccanismi che consentano a entrambe le Agenzie di operare con crescente armonia rispetto alle esigenze dei cittadini, favorendo e rafforzando le iniziative per il potenziamento e l'integrazione dei servizi e dei canali di assistenza ai contribuenti, anche attraverso lo sviluppo di piattaforme digitali comuni e la convergenza dei modelli di servizio in favore di una crescente uniformità di azione.

1.1.2 SERVIZI CATASTALI, PUBBLICITA' IMMOBILIARE, SERVIZI ESTIMATIVI

L'Agenzia gestisce altresì il **Catasto italiano**, che rappresenta l'inventario dei beni immobili presenti nel territorio nazionale³, composto dal Catasto terreni, costituito da circa 86 milioni di particelle, e dal Catasto edilizio urbano, costituito da oltre 75 milioni di unità immobiliari di natura civile, industriale e commerciale. Annualmente vengono presentati con modalità esclusivamente telematiche atti di aggiornamento di questi archivi nell'ordine di 0,3 milioni per il Catasto terreni e di circa 1,2 milioni⁴ per quello edilizio urbano (con incremento notevole nell'ultimo biennio per effetto dei "bonus edilizi"), tra dichiarazioni di accatastamento e dichiarazioni di variazione. Inoltre, l'aggiornamento degli intestatari dei diritti reali sugli immobili viene garantito mediante il canale telematico (in larga parte derivante dalla presentazione del modello unico e della successione telematica) con la trattazione, nel 2023, di circa 7 milioni di unità immobiliari, ma anche mediante la presentazione presso gli sportelli dell'Agenzia di circa 0,3 milioni di domande di volture.

Nel 2023 la consultazione degli archivi censuari ha generato il rilascio di 0,9 milioni di visure presso gli uffici e circa 51,5 milioni attraverso il canale telematico dedicato ai professionisti abilitati e agli enti pubblici e privati, denominato *Sister*; a queste si devono aggiungere le consultazioni tramite i servizi telematici catastali, disponibili per tutti i cittadini, pari a circa 0,7 milioni di visure personali e 1,8 milioni di consultazioni di rendite catastali su immobili (fabbricati e terreni).

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

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

Molti contenuti delle mappe catastali sono consultabili dinamicamente *online* dal pubblico attraverso un servizio realizzato secondo la specifica *Web Map Service* (WMS) e mediante il sito *web* denominato "Geoportale Cartografico Catastale". Nel 2023 le richieste al servizio di consultazione

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

⁴ Che hanno prodotto la registrazione di circa 1,6 milioni di unità immobiliari urbane.

WMS sono state oltre 4.500 milioni⁵, a cui si aggiungono 450 milioni di richieste effettuate mediante il Geoportale Cartografico Catastale; tramite questi servizi al 99,7% delle richieste effettuate dagli utenti è stata fornita risposta in un tempo inferiore ai 3 secondi.

Il recente Regolamento di esecuzione (UE) 2023/138 ha prescritto specifici adempimenti in materia di *open data*, con particolare riferimento ai dati definiti di “elevato valore”⁶, tra i quali sono stati ricompresi elementi rappresentati nella cartografia catastale; l’Agenzia è impegnata nelle attività di attuazione di tale Regolamento.

Attraverso il **sistema di pubblicità immobiliare**, inoltre, l’Agenzia rende sicure le transazioni immobiliari garantendo la conoscibilità ai terzi degli atti aventi ad oggetto beni immobili. In tale ambito, nel 2023 sono state eseguite circa 4 milioni di formalità e cancellazioni ipotecarie semplificate, di cui l’87% trasmesse telematicamente. Oltre a ciò, sono assicurate circa 0,9 milioni di ispezioni ipotecarie (presso il *front-office*) e oltre 50,7 milioni di consultazioni telematiche “ipotecarie” della banca dati di pubblicità immobiliare tramite *Sister*.

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

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

Il SIT, cioè la componente relativa alla integrazione dei dati catastali, consente agli uffici provinciali di accedere ad informazioni integrate di catasto terreni, cartografia e catasto urbano, garantendo una qualità dei dati, in termini di coerenza e completezza delle informazioni, nei confronti del 95,45% degli immobili.

Inoltre, il SIT consente di visualizzare, senza soluzione di continuità, il territorio, mediante la disponibilità di ortofoto a colori ad alta risoluzione⁷ e aggiornate con cadenza triennale, permettendo il riconoscimento e l’identificazione degli immobili censiti in catasto attraverso più intuitive operazioni di “navigazione territoriale” operata mediante visualizzazione della cartografia

⁵ Per richieste si intende ogni visualizzazione, spostamento o zoom effettuati sulla mappa; il numero delle richieste è variabile, ad esempio in base ai livelli visibili o all’estensione dell’immagine visualizzata.

⁶ La Direttiva (UE) 2019/1024 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 relativa all’apertura dei dati e al riutilizzo dell’informazione del settore pubblico (nota come “Direttiva *Open Data*”) ha definito le cosiddette “serie di dati di elevato valore” come “documenti il cui riutilizzo è associato a importanti benefici per la società, l’ambiente e l’economia, in particolare in considerazione della loro idoneità per la creazione di servizi, applicazioni a valore aggiunto e nuovi posti di lavoro dignitosi e di alta qualità, nonché del numero dei potenziali beneficiari dei servizi e delle applicazioni a valore aggiunto basati su tali serie di dati”.

⁷ Le ortofoto sono rese disponibili dall’Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura (AGEA) e sono caratterizzata da una dimensione del pixel a terra di 20 cm.

catastale in sovrapposizione con le immagini aeree. A ciò si aggiunge la possibilità di utilizzare altri dati geografici resi disponibili da enti esterni, anche attraverso servizi di interoperabilità.

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

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

Tra i compiti istituzionali dell'Agenzia, ai sensi dell'art. 3, comma 2, del decreto-legge n. 179/2012, vi è la costituzione dell'**Archivio Nazionale dei Numeri civici delle strade urbane** (ANNCSU), attività che come previsto dalla norma l'Agenzia sta portando avanti insieme all'Istat. Le attività operative per la costituzione di tale archivio sono state avviate nel corso del 2022, dopo che l'Istat ha chiesto, con una specifica circolare, a tutti i Comuni italiani di effettuare il "conferimento" dei dati degli stradari e indirizzari nell'ANNCSU, utilizzando l'infrastruttura informatica predisposta dall'Agenzia delle entrate denominata "*Portale per i Comuni*". Al riguardo va evidenziato che l'ANNCSU, ai sensi dell'art. 4 del DPCM 12/05/2016, costituisce, dalla data di attivazione, il riferimento nazionale per gli stradari e indirizzari comunali. Dalla predetta data di attivazione, il Comune nell'ambito delle attività di propria competenza, ai sensi dell'art. 7, comma 3, del DPCM, utilizza esclusivamente i dati presenti nell'ANNCSU. Al 31/12/2023 hanno completato le attività di conferimento circa 7.500 Comuni, pari al 95% dei Comuni italiani.

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

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

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

La competenza è ulteriormente rafforzata dalle disposizioni del decreto legislativo 72/2016, art. 120-*sexiesdecies*, secondo cui "l'Osservatorio assicura il controllo statistico sul mercato immobiliare

residenziale ed effettua le opportune comunicazioni ai fini dei controlli di vigilanza macro-prudenziale”.

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

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

Le quotazioni immobiliari sono pubblicate sul sito dell'Agenzia e consultabili in libero accesso mentre, per chi naviga con *smartphone* o *tablet*, è disponibile l'applicazione *Omi Mobile*. Al 31 dicembre 2023 sono state eseguite oltre 8,3 milioni di consultazioni, con un incremento del 14% rispetto all'anno precedente.

Inoltre, previa autenticazione in area riservata del portale dei servizi telematici dell'Agenzia, è possibile accedere ai servizi “Forniture dati OMI” e “Consultazione valori immobiliari dichiarati”. Il primo servizio consente il download gratuito delle quotazioni immobiliari, dei perimetri delle zone OMI e dei volumi di compravendita e il 2023 ha registrato quasi 58 mila download, ovvero circa il 14% in più rispetto all'anno precedente. Il secondo servizio consente la consultazione dei corrispettivi dichiarati nelle transazioni immobiliari a titolo oneroso.

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

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

I servizi estimativi dell'Agenzia favoriscono una efficiente gestione del patrimonio immobiliare delle pubbliche amministrazioni, le quali ricevono un importante supporto principalmente nelle operazioni di acquisizione, cessione, locazione di beni immobili, oltre che nella gestione degli abusi

edilizi (ai sensi del D.P.R. 6 giugno 2001, n. 380) e degli espropri per pubblica utilità (ai sensi del D.P.R. dell'8 giugno 2001, n. 327).

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

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

Nel corso del 2023 sono stati sottoscritti circa 830 accordi/protocolli a titolo gratuito e a rimborso costi (di questi, il 72% con le amministrazioni comunali) e la produzione totale netta è pari a oltre 8.400 prodotti di valutazione immobiliare e consulenza tecnico-specialistica.

Tra le amministrazioni pubbliche che si sono avvalse dei servizi estimativi dell'Agenzia si segnalano in particolare: l'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, il Ministero dell'Interno e l'INPS. Inoltre, nell'ambito delle attività di collaborazione con le strutture interne all'Agenzia e con la Guardia di Finanza sono resi servizi tecnico-estimativi per supportare una più efficace attività di accertamento fiscale sulle transazioni immobiliari. Nel 2023 sono stati elaborati oltre 4.700 prodotti di stima fiscale.

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

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

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

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

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

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

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

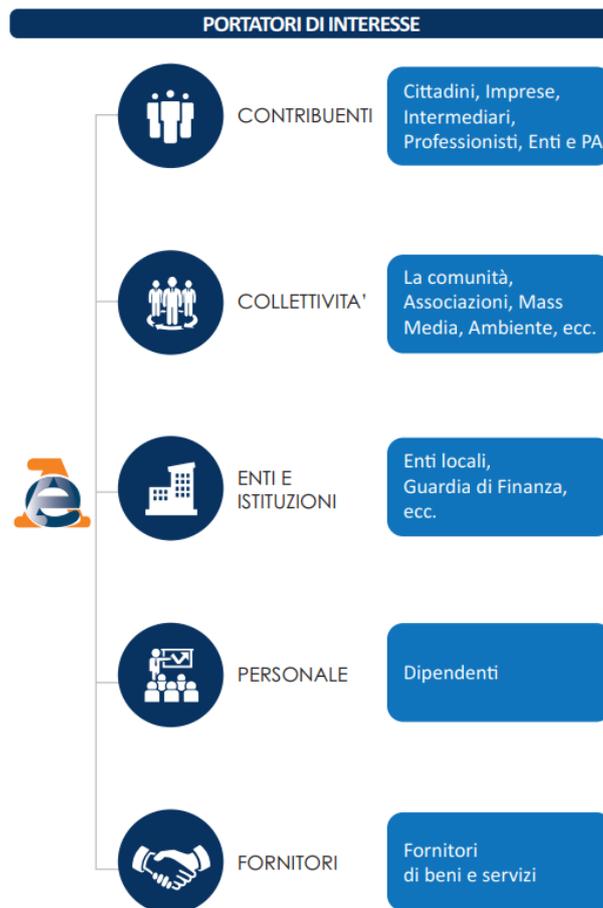
AREE STRATEGICHE	FINALITÀ	OBIETTIVI
SERVIZI – COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI	Migliorare l'erogazione dei servizi alla generalità degli utenti - siano essi privati cittadini, professionisti, imprese o loro intermediari - in materia fiscale, catastale, cartografica e di pubblicità immobiliare e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

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

Nella nuova Convenzione 2024-2026 saranno previste tre tipologie di indicatori: strategici, istituzionali e di valore pubblico: i primi sono volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi, mentre l'indicatore di valore pubblico ha la funzione di monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

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

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



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

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

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

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

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

Il Piano si articola in due tipologie di investimenti:

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

La valutazione partecipativa

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

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

La valutazione partecipativa, dunque, mira a:

migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici

promuovere processi di innovazione amministrativa

mobilitare risorse e capitali presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività

gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica

integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei politici e dei dirigenti pubblici, sia da parte dei cittadini

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

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

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

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

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

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

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

2.1.2 ACCESSIBILITA’

L’Agenzia garantisce il presidio sul territorio attraverso un’ampia e articolata struttura organizzativa⁸ diffusa sull’intero territorio nazionale e che copre la globalità delle province italiane. Tale struttura organizzativa è allocata in 496 immobili, 442 dei quali costituiscono sedi aperte al pubblico (cd. *front office*) deputate all’erogazione di servizi ai contribuenti.

⁸ Per maggiori dettagli sulla struttura organizzativa vedi [infra la specifica sezione](#).

In un tale scenario, la politica dell’Agenzia è stata sempre orientata all’individuazione di sedi adeguate e prive di barriere architettoniche⁹.

Invero, in sede di stipula dei nuovi contratti di locazione immobiliare, viene acquisita una specifica asseverazione tecnica volta a certificare che l’immobile selezionato all’esito di avviso pubblico è:

- rispondente alla normativa vigente in materia di superamento delle barriere architettoniche (legge 13/1989);
- munito dei requisiti di sicurezza di cui al decreto legislativo 81/2008.

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

- specifico monitoraggio in ordine alla eventuale sussistenza di problemi di accessibilità, condotto principalmente per gli uffici aperti al pubblico;
- inserimento nella programmazione triennale dei lavori, ai sensi dell’art. 37 del decreto legislativo 36/2023, degli interventi edili volti alla risoluzione delle principali criticità.

L’eliminazione delle barriere architettoniche è stata già realizzata negli immobili, detenuti dall’Agenzia, interessati da ristrutturazione integrale.

Risulta inoltre prodromica al miglioramento della performance in termini di “accessibilità” la procedura a evidenza pubblica volta all’acquisizione dei servizi di ingegneria e architettura la cui conclusione – prevista nel 2024 – consentirà all’Agenzia di dotarsi di uno strumento progettuale funzionale e immediatamente utilizzabile per la realizzazione delle opere.

Nel contempo, l’entrata in vigore dell’accordo quadro edile consentirà a ciascuna articolazione territoriale dell’Agenzia di realizzare gli interventi più immediati e agevoli (*ex multis*, realizzazioni di scivoli per disabili, adeguamento delle scale, adeguamento servizi igienici).

In definitiva, per il triennio 2024-2026, il miglioramento della performance in termini di *compliance* e accessibilità potrà essere apprezzato attraverso i seguenti **indicatori**:

⁹ La vigente normativa prescrive che: “Agli edifici e spazi pubblici esistenti, anche se non soggetti a recupero o riorganizzazione funzionale, devono essere apportati tutti quegli accorgimenti che possono migliorare la fruibilità sulla base delle norme contenute nel presente regolamento” e che: “Negli edifici pubblici deve essere garantito un livello di accessibilità degli spazi interni tale da consentire la fruizione dell’edificio sia al pubblico che al personale in servizio, secondo le disposizioni di cui all’art. 3 del decreto del Ministro dei lavori pubblici 14 giugno 1989, n. 236”.



verifica della intervenuta programmazione degli interventi volti al superamento delle criticità nel 100% degli edifici interessati



ultimazione della progettazione esecutiva, ove di competenza dell'Agenzia, per un numero di edifici pari ad almeno 2/3 di quelli interessati da criticità ovvero individuazione di soluzioni logistiche alternative



avvio delle gare o degli affidamenti volti alla esecuzione dei lavori necessari all'eliminazione delle criticità (per gli interventi inseriti nella programmazione triennale dei lavori ovvero interessati da Convenzioni con i Provveditorati alle Opere Pubbliche)



adozione degli interventi eseguibili immediatamente dall'Agenzia tramite l'accordo quadro edile nell'ambito del quale è ricompresa l'eliminazione delle barriere architettoniche (ad esempio cd. lavori di piccola manutenzione) nel 100% degli edifici interessati

Nel corso del triennio di riferimento, le iniziative sopra evocate – coniugate a un rinnovato impulso delle indagini di mercato volte all'individuazione di soluzioni logistiche più funzionali – condurranno, in definitiva, a una progressiva e drastica riduzione delle ipotesi di immobili ancora connotati da limitata accessibilità.

2.1.3 SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE

Il perseguimento degli obiettivi di semplificazione dei processi amministrativi in ambito fiscale, previsti dagli atti di indirizzo che impegnano l'Agenzia e dalla delega fiscale, è sempre più spesso fondato sull'adozione di nuovi strumenti informatici, con particolare riferimento ai recuperi di efficienza ed efficacia operativa, uniti alla necessità di garantire la sicurezza dei sistemi e la tutela del patrimonio informativo. La realizzazione concreta di tali interventi porta spesso con sé la necessità di procedere a una contestuale analisi dei processi interessati e alla valutazione di procedere alla loro reingegnerizzazione e degli applicativi che li supportano.

La mappatura dei processi

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

decisionali e operativi, mettendone in evidenza le reciproche interazioni, descrivendone le caratteristiche, la dinamica temporale e i risultati. Allo scopo di integrare, rinnovare e aggiornare la documentazione realizzata in passato, anche alla luce delle riorganizzazioni degli ultimi anni, e di garantire la conformità di tale documentazione alla normativa, il Direttore dell'Agenzia ha costituito un Gruppo di lavoro con il compito di definire il nuovo "*Manuale dei processi e delle procedure dell'Agenzia*", inteso in senso ampio come l'insieme della documentazione atta a chiarire e formalizzare il flusso di lavoro e le relative responsabilità all'interno dei procedimenti amministrativi e degli atti di tutte le strutture dell'Agenzia, centrali e periferiche.

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

La Mappa si articola sui seguenti livelli gerarchici:

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

L'attuale versione della Mappa è articolata in:

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

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

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

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

Il progetto prevede, inoltre, la definizione, da parte delle strutture *owner* dei rispettivi processi, delle procedure operative che descriveranno nel dettaglio le modalità di esecuzione dei processi. Questa fase del progetto è stata avviata nel corso del 2023, ferma restando la priorità di consolidare preventivamente la fase di piena applicazione della nuova Mappa ai processi gestionali dell'Agenzia. La nuova Mappa dei processi, infatti, è stata adottata come riferimento unico alle attività svolte dall'Agenzia anche nell'ambito dei diversi processi gestionali. In questo contesto, una prima significativa applicazione della nuova Mappa è rappresentata dal suo utilizzo, sin dal 2022, nell'ambito del processo di definizione del budget.

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

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

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

Il processo di manutenzione prevede, infine, il supporto del Gruppo di lavoro per l'aggiornamento della documentazione di processo.

Obiettivo	Indicatore	Target
Definizione delle procedure operative	Proposta di un modello di riferimento per la stesura delle procedure operative	Entro il 2024
	Redazione delle procedure operative mancanti necessarie all'esecuzione dei processi	Entro il 2026

Reingegnerizzazione dei processi in chiave digitale

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

Un approccio multidisciplinare alla reingegnerizzazione dei processi che fonde competenze di analisi dei dati, tecnologiche e di business è uno dei fattori chiave per il successo di tali iniziative. La reingegnerizzazione dei processi, d'altro canto, sta progressivamente mutando i suoi obiettivi spostandoli dalla mera riduzione dei costi a fattore chiave per l'accelerazione digitale, che si avvale per la sua realizzazione di molteplici tecnologie innovative. In questo contesto, l'Agenzia intende sviluppare un modello di analisi dei processi, basato sull'analisi dei dati e delle informazioni relative alle diverse attività per individuare quelle che possono essere oggetto di una riprogettazione delle modalità di esecuzione e degli strumenti resi disponibili per la loro esecuzione.

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

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

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

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

Le caratteristiche appena descritte rappresenteranno i criteri per l'individuazione di processi che, in collaborazione con le Strutture che ne sono i rispettivi *owner*, possono essere candidati a una reingegnerizzazione a partire dal 2024. I risultati di questa attività rappresenteranno l'input per la definizione delle iniziative di automazione da comprendere nel successivo piano tecnico di automazione.

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

Gestione documentale e degli archivi

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

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

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

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

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

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

è stata completata la realizzazione e messa in opera della nuova piattaforma *Arcipelago dei servizi documentali*, che sostituisce la precedente piattaforma *ProtocolloASP*.

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

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

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

Inoltre, nel corso del triennio 2024-2026 proseguirà l'azione, già avviata da tempo, di integrare tali strumenti all'interno delle applicazioni di supporto ai processi operativi per ottenere il duplice risultato di semplificare la produzione e la gestione del documento informatico, migliorando così la produttività dei processi, e di elevare la qualità dell'archivio informatico dei documenti affidando a meccanismi automatici la sua gestione, dalla fascicolazione dei documenti alla loro conservazione e scarto.

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

ARTS ha come obiettivo lo sviluppo di uno strumento di gestione del patrimonio cartaceo presente negli archivi di sede degli uffici con lo scopo di realizzare un archivio cooperativo analogico, attraverso un sistema di archiviazione completo, unico e governato da una metodologia condivisa; a differenza di *GALA*, concepito e sviluppato per un archivio di concentrazione (il CGD), *ARTS* è stato pensato sulla base di un impianto di archivi multipli.

Obiettivo	Indicatore	Target
Automatizzare la gestione degli archivi cartacei di tutte le strutture centrali e periferiche dell'Agenzia, incluso lo scarto d'archivio.	Estensione a tutte le strutture centrali e periferiche dell'Agenzia della nuova piattaforma ARTS.	Entro il 2024

Potenziamento dell'interoperabilità

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

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

L'Agenzia delle entrate, in linea con gli indirizzi della politica fiscale e della gestione tributaria contenuti nell'Atto di indirizzo 2024-2026 considera rilevante l'interoperabilità fra le proprie banche dati tramite il potenziamento degli strumenti di analisi avanzata dei dati.

In sintesi:

- ai fini del miglioramento della *compliance* volontaria e dell'efficacia dei controlli sarà favorito l'utilizzo dei dati acquisibili attraverso l'interoperabilità delle banche dati e lo scambio di informazioni, anche attraverso pseudonimizzazione, nel rispetto della riservatezza dei dati personali. In questo ambito occorre perseguire il potenziamento dell'interoperabilità dei dati all'interno e all'esterno del sistema informativo della fiscalità, anche con riferimento all'attuazione di quanto previsto dal PNRR, in particolare:
 - con tutti i soggetti della PA centrale e locale;
 - con i sistemi in ambito europeo e anche con i soggetti privati;
 - attraverso una gestione efficiente e innovativa delle banche dati e delle infrastrutture di erogazione dati nonché l'evoluzione delle tecnologie di interoperabilità nel rispetto degli standard previsti dagli scenari di interoperabilità nazionale ed internazionale;
 - mediante l'ampliamento degli strumenti tecnologici innovativi abilitanti la piena valorizzazione del patrimonio informativo a disposizione tramite intelligenza artificiale o tecniche di *data mining*.

- nel quadro di trasformazione digitale e centralità del contribuente l'Agenzia potrà progressivamente mettere a disposizione dello stesso tutte le informazioni contenute nelle banche dati in suo possesso utili ai fini dell'assolvimento degli obblighi fiscali. In tal modo verrà rafforzata anche l'applicazione del principio "una tantum" (*'once only'*, OOTS nella UE), il paradigma nelle relazioni con il contribuente secondo il quale non dovranno essere richiesti documenti di cui l'Amministrazione è già in possesso o che possono essere acquisiti facendo dialogare le diverse banche dati a disposizione dei vari enti.

Obiettivo	Indicatore	Target
Potenziamento dell'interoperabilità	Realizzazione e pubblicazione di nuovi servizi di interoperabilità dati sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), in linea con il Piano Operativo condiviso con il Dipartimento della Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri.	Entro il 2024

Semplificazione dei servizi per i cittadini

In coerenza con quanto stabilito nell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2024-2026, l'Agenzia continuerà a perseguire l'obiettivo della digitalizzazione dei servizi, nella consapevolezza che al servizio richiesto in ufficio, si affianca, e spesso si sostituisce, il servizio richiesto tramite canali alternativi (web, telefono, videochiamata e sportello digitale) garantendo, nel contempo, al cittadino i medesimi standard qualitativi assicurati all'utenza che riceve il servizio presso un ufficio.

Negli ultimi anni è stata fortemente accelerata la progettazione dei servizi erogati prevalentemente da remoto, ossia in modalità telematica o utilizzando altri canali, con l'obiettivo di ridurre progressivamente l'esigenza del contribuente di recarsi presso gli uffici.

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

A tal proposito, nel corso del 2023, il canale "videochiamata" si è evoluto verso un vero e proprio "sportello digitale", attraverso l'adozione di una soluzione tecnologica (componente aggiuntiva del CRM - *Customer Relationship Management*) in grado di fornire al contribuente e al funzionario che eroga il servizio, la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration* e videochiamata avanzata, con funzionalità che consentono lo scambio documentale, la *live-chat* e, nel 2024, la sottoscrizione digitale da parte del contribuente, in possesso di una identità digitale SPID, di eventuale documentazione utile all'istruttoria della pratica esaminata. Nel 2024 la soluzione

tecnologica si arricchirà inoltre di nuove funzionalità, permettendo l'integrazione degli appuntamenti telefonici e la gestione delle prenotazioni di richiamata che gli utenti effettuano contattando i centralini delle Direzioni provinciali. L'interazione video sarà completata con l'integrazione della firma digitale avanzata che permetterà di risolvere da remoto anche alcune casistiche che al momento presuppongono l'accesso fisico in ufficio per la produzione di documenti in originale. Si procederà progressivamente ad estendere l'utilizzo dello sportello digitale a tutti gli uffici territoriali, provinciali-territorio e alle Sezioni di assistenza multicanale (SAM) in risposta alle esigenze e richieste provenienti da cittadini e professionisti. Lo "sportello digitale" sarà, a regime, particolarmente utile per l'assistenza dedicata alle persone portatrici di disabilità che avrà ad oggetto, inizialmente, l'assistenza sulle specifiche agevolazioni fiscali, temi sui quali si concentra la maggior parte dei quesiti presentati agli uffici.

Sarà ulteriormente potenziato il **canale "voce"** con la valorizzazione della professionalità specifica dei consulenti delle SAM nella gestione del contatto telefonico: oltre a una costante attività di programmazione e monitoraggio delle chiamate in entrata per soddisfare il maggior numero di utenti, sarà incentivato il canale telefonico anche per la gestione delle fasi di approfondimento e di chiarimento delle richieste di assistenza formulate tramite gli altri canali in uso (webmail, CIVIS, ecc.). Il *Customer Relationship Management* (CRM), esteso a tutta la rete delle SAM nel corso del 2023, consente una visione integrata delle singole interazioni con i contribuenti, prescindendo dal canale di origine del contatto, e permettendo ai consulenti telefonici di fornire un servizio più qualificato, veloce e sempre più vicino ai bisogni dell'utenza. In quest'ottica, gli sviluppi 2024 del sistema CRM punteranno sempre più all'integrazione delle informazioni presenti nelle diverse basi dati degli applicativi di supporto ai processi, a partire da quelle dell'assistenza fino a coprire tutti i principali processi operativi, con l'obiettivo di elevare la qualità del servizio reso all'utenza. È anche prevista l'attivazione della funzione di *Desktop sharing*, uno strumento che consentirà la condivisione dello schermo con i contribuenti. Il suo impiego potrà favorire:

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

Sotto il profilo dell'ascolto del cittadino, l'Agenzia ha ampliato nel 2023 la portata delle **indagini di Customer Satisfaction** condotte in questi ultimi anni, proseguendo da un lato con la realizzazione di indagini in profondità, *focus group* che traccino l'esperienza utente per i servizi più critici individuati secondo una serie di parametri esterni e interni e, dall'altro, introducendo una forma di rilevazione più leggera (*Customer Satisfaction light*) per rilevare, a maglia larga, la soddisfazione degli utenti su un maggior numero di servizi. Quest'ultima consente altresì agli *owner* dei processi interessati di intercettare eventuali elementi di insoddisfazione, intervenendo tempestivamente con azioni di miglioramento e di valutare, altresì, l'opportunità di più approfondite e sofisticate analisi volte a ripercorrere l'intero "viaggio" nel servizio da parte dell'utente. Lo strumento di rilevazione è il questionario, fruibile tramite *link* a conclusione del servizio, composto da poche domande chiuse,

con la possibilità per l'utente di inserire brevi note a fronte della selezione dei valori minimo e massimo.

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

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

Sono in corso, inoltre, gli approfondimenti tecnici con PagoPA S.p.A. per far sì che, dal 2024, i cittadini che hanno installato sul loro dispositivo mobile la App IO ricevano messaggi informativi, sia generali che personalizzati, su argomenti fiscali di interesse e/o scadenze.

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

- l'avvio di una modalità di interazione in modalità di cooperazione applicativa con i sistemi gestionali dei soggetti passivi IVA che consenta lo scarico dei documenti precompilati IVA e l'acquisizione dei dati necessari all'integrazione degli stessi documenti, senza la necessità di dover intervenire sulle annotazioni di ogni singola operazione;
- la messa a disposizione di una modalità di presentazione semplificata della dichiarazione dei redditi precompilata per dipendenti e pensionati, che porterà progressivamente a una semplificazione della dichiarazione dei redditi. Si tratta di un nuovo meccanismo di interazione con il contribuente, non più basato sui campi del modello dichiarativo, ma direttamente sulle informazioni a disposizione dell'Agenzia delle Entrate, che a decorrere dal 2024 è reso accessibile all'interno dell'applicativo *web* della dichiarazione precompilata. Le informazioni rese disponibili al contribuente potranno essere direttamente confermate o modificate mediante un percorso guidato e con un linguaggio semplificato e i dati saranno riportati in maniera automatica nei campi corrispondenti della dichiarazione senza la necessità per il contribuente di consultare le istruzioni per la compilazione della dichiarazione dei redditi. Progressivamente, negli anni successivi, le stesse informazioni potranno essere rese disponibili per il tramite dei soggetti delegati di cui all'articolo 1, comma 3, del medesimo decreto legislativo n. 175 del 2014 (sostituti di imposta, CAF e professionisti);
- l'estensione delle procedure telematiche di registrazione degli atti privati (RAP) che, nel 2024, prevederà oltre ai contratti di locazione, ai contratti di comodato e ai contratti

preliminari di compravendita, un'estensione dell'utilizzo del modello RAP alla registrazione delle delibere assembleari di distribuzione degli utili societari;

- l'erogazione di servizi integrati secondo una logica *end-to-end*, cioè che consentano al contribuente in un unico contesto di potersi informare e agire sulla base di proprie valutazioni (a mero titolo esemplificativo: si riceve un invito alla *compliance*, si può effettuare il versamento o richiedere assistenza, eventualmente presentando la documentazione a supporto, il tutto in un unico flusso operativo);
- la profilazione degli utenti nell'area riservata, in modo tale che chi si autentica possa visualizzare ed utilizzare esclusivamente i servizi previsti per la categoria a cui appartiene (ad esempio cittadini, persone fisiche titolari di partita IVA, imprese);
- l'estensione a tutti i CAF della possibilità di stipulare con l'Agenzia la convenzione per il servizio reso in via sperimentale nel corso del 2023. Il servizio erogato dal CAF aderente permette ai contribuenti assistiti dal CAF di conferire allo stesso una delega digitale per l'accesso ai dati della propria dichiarazione precompilata, mediante uno specifico processo di sottoscrizione con firma elettronica avanzata; saranno altresì studiate soluzioni basate su una logica analoga ma riferite ad altri servizi delegabili;
- l'arricchimento della tipologia di certificati che si possono chiedere in area riservata (in particolare, agli attuali si prevede di aggiungere il certificato di regolarità fiscale);
- l'adesione alla Piattaforma Notifiche Digitali (PND) offerta da PagoPA, che consentirà ai cittadini e alle imprese di ricevere le notifiche per via digitale e accedere all'atto notificato direttamente dal proprio dispositivo, tramite diversi canali di comunicazione (App IO/PEC);
- una sempre crescente fruibilità dei contenuti di assistenza *online* nonché del "Cassetto fiscale" presenti in area riservata, semplificando la consultazione delle informazioni disponibili sia per i contribuenti che per gli intermediari;
- l'incremento dei servizi *web* disponibili in favore di rappresentanti legali delle persone fisiche (tutori, curatori, amministratori di sostegno e genitori di figli minori) e delle persone di fiducia;
- l'erogazione di un nuovo servizio in area riservata destinato al genitore del neonato, per richiedere l'attribuzione del codice fiscale del proprio figlio. In particolare, mediante un'apposita procedura, il genitore potrà inserire il certificato di nascita del neonato e, in seguito alla lavorazione da parte dell'Ufficio, visualizzerà nella propria area riservata del sito dell'Agenzia delle Entrate il certificato di attribuzione del codice fiscale del neonato;
- l'erogazione del nuovo servizio in area riservata relativo all'apertura della partita Iva in favore di soggetti non obbligati all'iscrizione nel Registro delle imprese o nel Registro delle notizie economiche e amministrative (Rea).

Al fine di ampliare l'offerta di servizi, l'Agenzia ha avviato una collaborazione con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy e con Poste Italiane S.p.A., nell'ambito del **progetto "Polis"**, finalizzata a rendere erogabili alcuni servizi "di sportello" dell'Agenzia delle Entrate anche presso gli uffici postali, la cui diffusione capillare sul territorio può certamente agevolare i cittadini dei piccoli centri

che non abbiano un ufficio dell’Agenzia di prossimità. Il primo servizio individuato, che verrà avviato nel primo semestre 2024, è relativo al rilascio del codice fiscale ai neonati.

Con riferimento ai soggetti IVA e ai loro intermediari, verrà progressivamente ampliata la tipologia di dati e di informazioni messe a disposizione attraverso i servizi di cooperazione applicativa, nell’ottica di rendere più agevole l’accesso ai propri dati e di semplificare lo svolgimento degli adempimenti fiscali. Sul punto, come già anticipato nel [paragrafo “Missione istituzionale”](#), si segnala l’attivazione di un canale di cooperazione applicativa per lo scarico massivo dei dati delle fatture elettroniche, dei corrispettivi telematici e degli elenchi delle fatture su cui effettuare il pagamento del bollo e interventi migliorativi per la fruizione dei servizi di scarico. La nuova modalità consente agli operatori IVA e ai loro intermediari di accedere ai propri dati direttamente dai loro sistemi gestionali anziché dal portale “Fatture e Corrispettivi”, semplificando lo svolgimento degli adempimenti fiscali.

In riferimento all’ampliamento della tipologia di dati e informazioni messi a disposizione attraverso i servizi di cooperazione applicativa si segnala che nel corso del 2024 si darà la possibilità agli operatori IVA di scaricare massivamente anche i documenti IVA quali i registri e prospetti riepilogativi, le liquidazioni periodiche e le dichiarazioni IVA.

Inoltre, nel corso del 2024 è prevista la pubblicazione di una nuova versione dell’**App FatturAE** contenente nuovi *template* per agevolare l’utente nella emissione di fatture elettroniche da parte di determinati soggetti (es. regime forfettario) o relative a determinate categorie di operazioni, l’aggiornamento del servizio di consultazione delle fatture elettroniche per rendere disponibili ai contribuenti (B2B, B2G e B2C) i *files* delle fatture transitate al Sistema di Interscambio anche prima della data di adesione al servizio di consultazione, la messa a disposizione della funzionalità di registrazione dell’indirizzo telematico di ricezione delle fatture elettroniche agli enti non commerciali e ai condomini privi di partita IVA.

Per quanto concerne i corrispettivi telematici, sono in corso le attività per la predisposizione delle specifiche tecniche della soluzione software che consentirà la memorizzazione elettronica e la trasmissione telematica dei corrispettivi giornalieri, come previsto dall’articolo 24 del decreto legislativo 8 gennaio 2024, n.1 attuativo della legge delega 111/2023. A completamento di tale attività, nel portale “Fatture e Corrispettivi”, saranno adeguate le funzionalità di accreditamento e censimento dei nuovi strumenti di memorizzazione e trasmissione dei corrispettivi. Inoltre, la procedura “Documento commerciale on line” verrà adeguata per consentire la partecipazione alla lotteria degli scontrini ad estrazione istantanea, disciplinata dall’art. 1, comma da 540 a 544, della legge n. 232 del 2016 e successive modificazioni, anche ai documenti commerciali emessi tramite la suddetta procedura.

Sul fronte dei versamenti, nell’ottica di ottimizzare e semplificare i processi amministrativi, grazie alle recenti previsioni normative (introduzione nell’articolo 1 della legge 27 dicembre 2013, n. 147 del comma 596-bis per effetto del decreto-legge 73/2022), sarà possibile con provvedimento del Direttore dell’Agenzia delle Entrate, d’intesa con il Ministero per l’innovazione tecnologica e la transizione digitale, estendere l’utilizzo del **servizio “@e.bollo”** a ulteriori tipologie di atti e

provvedimenti indicati nella tariffa annessa al D.P.R. 642/72. Ciò consentirà di facilitare l'utilizzo dei servizi digitali da parte dei contribuenti in tutti quei casi in cui il perfezionamento dell'istanza prevede il pagamento dell'imposta di bollo, comportando benefici oltre che per i cittadini anche per le Pubbliche Amministrazioni. Sempre in ambito dei versamenti, sulla spinta dell'innovazione normativa introdotta con il DL 73/2022, si lavorerà in collaborazione con il Dipartimento per la trasformazione digitale alla progressiva dismissione del modello di pagamento F23 in favore dell'estensione dell'utilizzo del modello F24 (che consentirà, a titolo esemplificativo, anche di avvalersi dell'istituto della compensazione) nonché alla progressiva integrazione dei servizi Agenzia con quelli della piattaforma PagoPA (es. pagamento mediante avviso PagoPa), anche sulla base delle previsioni contenute nel decreto legislativo n. 1/2024.

Per quanto attiene ai servizi di riscossione, prosegue il processo di integrazione funzionale con l'Agenzia delle entrate – Riscossione, nel solco delle indicazioni tracciate dal Legislatore con l'articolo 1, commi 14-23, della legge 30 dicembre 2021, n. 234 (Legge di Bilancio 2022) e ulteriormente ribadite anche con l'articolo 18 della legge delega 9 agosto 2023, n. 111, volte al potenziamento del sistema nazionale della riscossione e all'efficientamento dei relativi servizi al cittadino mediante la sua razionalizzazione e semplificazione. In tale contesto sarà dato particolare impulso al percorso sinergico di collaborazione tra i due Enti attraverso la definizione e realizzazione di iniziative comuni, finalizzate a perseguire una crescente uniformità operativa, in diversi ambiti di operatività (funzioni di supporto, canali di assistenza, comunicazione, acquisti e logistica, condivisione banche dati e metodologie operative, etc.).

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

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

Nel corso del 2024 verranno attivati presso i Comuni, le Comunità Montane e le Unioni di Comuni che ne faranno richiesta gli **“sportelli catastali di prossimità”**, che consentiranno il rilascio delle visure catastali “personali” ai titolari di diritti reali registrati in catasto o ai loro delegati. La finalità è quella di facilitare l'accesso ai dati catastali da parte dei cittadini, nell'ottica della riduzione del *digital divide*, semplificando allo stesso tempo gli adempimenti di tipo amministrativo-contabile in capo agli enti locali, considerato che le visure personali non sono soggette al pagamento dei tributi speciali catastali e, di conseguenza, viene meno la necessità di gestire i relativi aspetti contabili.

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

segnalare telematicamente e gratuitamente incongruenze rilevate nei dati catastali richiedendone la correzione.

Sempre nell'ambito dei processi di aggiornamento del Catasto e della Cartografia, sono state adottate diverse misure di carattere generale, che riguardano tutte le strutture operative dell'Area Territorio, finalizzate a garantire una maggiore trasparenza dei processi nei confronti dell'utenza ed una generale semplificazione dei processi lavorativi. Sul punto, per l'aggiornamento del Catasto Fabbricati con procedura informatica *Docfa* (Documenti Catasto Fabbricati), dal 2022 è stata attivata una procedura di registrazione automatica delle dichiarazioni presentate dai professionisti abilitati; nel corso del 2023 tale procedura ha interessato il 35% del totale dei documenti trasmessi, con previsione di ulteriore incremento nel corso del 2024.

Nel 2024 si stima altresì di portare a termine l'attività di migrazione su piattaforma *web* degli applicativi di aggiornamento del Catasto, semplificando, in questo modo, per cittadini e professionisti, le modalità dichiarative relative agli oggetti immobiliari e alle intestazioni catastali.

Per quanto concerne l'aggiornamento del censuario del Catasto Terreni e della Cartografia, nel corso del 2023 è stata predisposta una nuova versione della **procedura Pregeo** (Pretrattamento atti geometrici), che verrà rilasciata nel corso del 2024, recante innovative funzionalità tese alla semplificazione e alla automazione dei controlli e delle procedure, nella logica della gestione integrata delle banche dati catastali. La nuova versione è stata oggetto di una sperimentazione, attivata nel solco della collaborazione e sinergia in essere con gli Ordini professionali tecnici e ha coinvolto circa 180 professionisti esterni, selezionati dai Consigli e Collegi nazionali che hanno aderito all'invito a partecipare ai lavori di affinamento del *software*, al fine di migliorarne l'usabilità e verificarne il funzionamento prima del rilascio ufficiale.

Ad inizio gennaio 2024, l'Agenzia delle entrate, d'intesa con l'Istat e sentita l'ANCI, ha attivato il sito *internet* dell'**Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane** (ANNCSU), mediante il quale chiunque, in forma libera, può accedere ai servizi di interrogazione puntuale dei dati, mentre gli utenti che accedono in modalità autenticata possono anche effettuare il *download* degli odonimi e dei numeri civici di un intero Comune. Nel corso del 2024 verranno estesi a tutte le Pubbliche Amministrazioni i servizi di consultazione dell'ANNCSU, tramite Piattaforma Digitale nazionale dati (PDND), già attivati per i Comuni nel 2023.

Infine, con riferimento ai servizi offerti nell'ambito della pubblicità immobiliare, in un'ottica di semplificazione, è stato attivato il nuovo servizio di accesso telematico alla documentazione cartacea concernente note, titoli, nonché pagine di repertorio utili alla preventiva ricerca. Tale servizio, avviato sperimentalmente nel 2022 è stato esteso per tutti gli uffici a partire da ottobre 2023 e consente all'utenza convenzionata, attraverso l'ordinario canale telematico, di limitare la necessità di accesso fisico agli uffici per visionare la documentazione altrimenti non disponibile in formato digitale.

2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

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

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

In tale ottica, già da alcuni anni l'Agenzia ha iniziato un percorso di rendicontazione delle attività intraprese con la pubblicazione del Bilancio sociale che fornisce ai vari interlocutori informazioni utili sulle principali caratteristiche dell'organizzazione, delle attività e dei risultati in modo da misurarne l'impatto economico, sociale e ambientale¹⁰.

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

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

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

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

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

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

Sul fronte interno, l'Agenzia ha da anni sviluppato un modello di pianificazione e controllo basato sul governo di elementi chiave che in maniera sintetica monitorano l'andamento della gestione complessiva (ad esempio: il gettito spontaneo dei tributi (GST), il totale delle riscossioni, i costi

¹⁰ Per maggiori dettagli sulla responsabilità ambientale dell'Agenzia si rimanda al capitolo 6 del [Bilancio Sociale](#).

sostenuti, la maggiore imposta accertata, ecc.). Al fine di individuare degli indicatori, questi elementi chiave vengono rapportati con altri elementi di input necessari per avviare e realizzare i processi produttivi.

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

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

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

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

L'impatto sulla dimensione esterna è condizionato anche dalle scelte che l'Italia ha recepito, nella propria programmazione economica, sociale e ambientale, ratificando gli obiettivi dell'Agenda 2030, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals*, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi.

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

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

- **La Strategia Nazionale per l'Economia Circolare (SEC)**, che costituisce uno strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di neutralità climatica definendo le

azioni e i target misurabili da qui al 2035. Tale strategia si focalizza sull'acquisto dei materiali con l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) per gli acquisti verdi nella Pubblica Amministrazione, sull'adozione dell'analisi del ciclo di vita, sui criteri per la cessazione della qualifica di rifiuto (*end of waste*), sulla responsabilità estesa del produttore, sul ruolo del consumatore, sulla diffusione di pratiche di condivisione e di "prodotto come servizio";

- **Il Piano nazionale integrato per l'energia e il clima (PNIEC)**, revisionato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE), a fine giugno 2023, che ha tenuto conto della nuova situazione geopolitica in cui si è trovata l'Europa generata dal conflitto russo-ucraino causando ricadute sull'approvvigionamento del gas naturale nel Nord Europa e attraverso l'Ucraina, coinvolgendo quello che era il principale fornitore dell'Unione. Il documento definisce la politica energetica e climatica a lungo termine, che il nostro Paese ha inteso adottare per indirizzare lo scenario energetico verso un futuro più sostenibile, diminuendo la dipendenza dai combustibili fossili e accelerando lo sviluppo delle energie rinnovabili, l'efficienza energetica e la capacità di stoccare energia;
- **Il Programma Nazionale di Gestione dei Rifiuti (PNGR)**, strumento di indirizzo e supporto della pianificazione regionale della gestione dei rifiuti, volto a garantire, da un lato, la rispondenza dei criteri di pianificazione agli obiettivi della normativa comunitaria, in ottica di prevenzione del contenzioso e, dall'altro, la sostenibilità, l'efficienza, efficacia, ed economicità dei sistemi di gestione dei rifiuti in tutto il territorio nazionale, in coerenza con gli obiettivi di coesione territoriale.

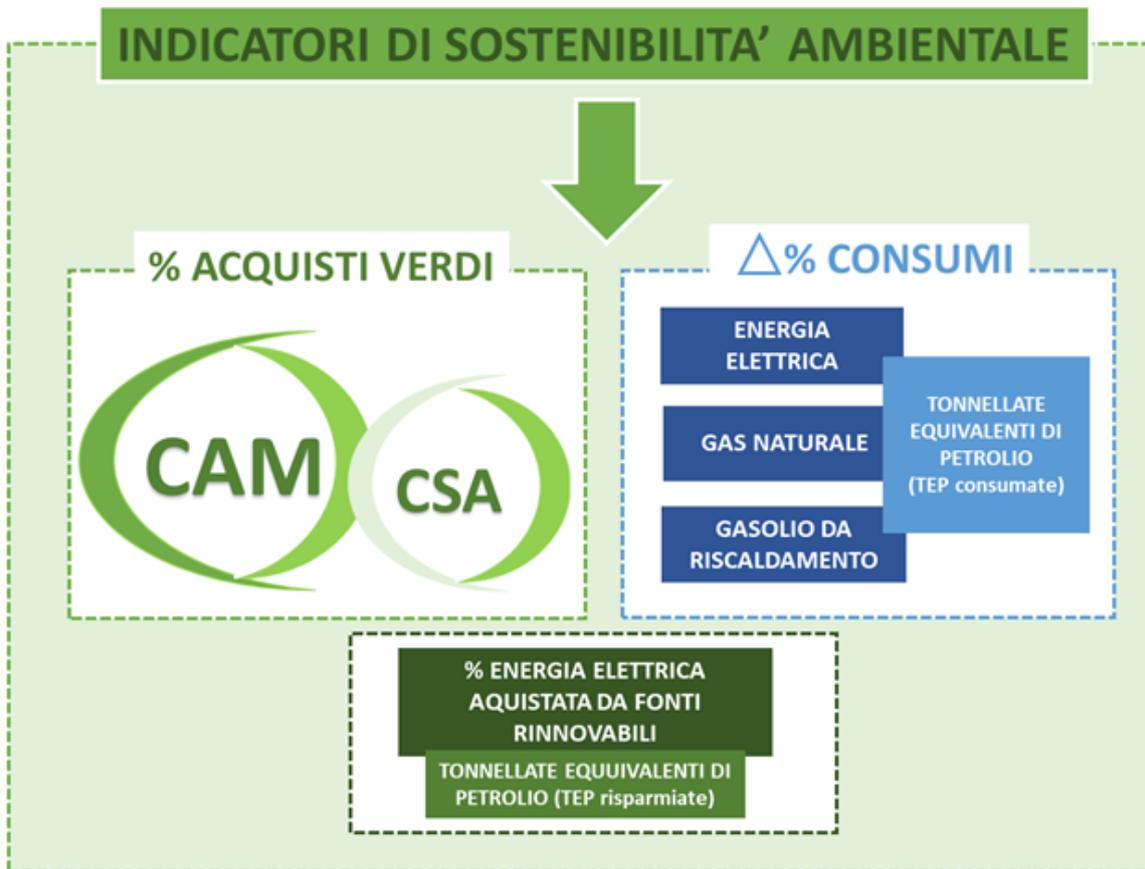
L'Agenzia realizza concrete azioni atte a ridurre il fabbisogno di materie prime e servizi, a riutilizzare i beni acquisiti, ad avviare al riciclo ciò che non è più utilizzabile, al fine di contribuire ad assicurare l'effettiva transizione verso un'economia circolare.

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

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

La figura seguente illustra i diversi parametri presi in considerazione per monitorare il grado d'impatto ambientale generato dall'Agenzia nel consumo di risorse. Tra questi si annoverano la percentuale di acquisti verdi che comprendono i Criteri Ambientali Minimi e i Criteri di Sostenibilità

Ambientali (CSA) sul totale degli acquisti, la variazione percentuale dei consumi per fonti energetiche, le tonnellate equivalenti di petrolio risparmiate e la percentuale di energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili.



Infine, l'Agenzia, come altre Amministrazioni, ha adottato la modalità di lavoro agile. Tale azione consente, tra l'altro, una riduzione degli spostamenti casa-lavoro con una positiva riduzione delle emissioni di CO2 connesse all'utilizzo del veicolo a motore privato per il raggiungimento della sede di lavoro.

Acquisti verdi e *Green Public Procurement (GPP)*

Gli appalti pubblici verdi sono stati definiti dalla Commissione Europea come lo strumento di politica ambientale in base al quale "le amministrazioni pubbliche integrano i criteri ambientali in tutte le fasi del processo di acquisto, incoraggiando la diffusione di tecnologie ambientali e lo sviluppo di prodotti validi sotto il profilo ambientale, attraverso la ricerca e la scelta dei risultati e delle soluzioni che hanno il minore impatto possibile sull'ambiente lungo l'intero ciclo di vita".

Con il recente D.M. n. 193 del 19 agosto 2023 del MASE di concerto con il MEF e del MIMIT è stato pubblicato il nuovo "Piano d'Azione Nazionale per la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della pubblica amministrazione 2023" (PAN GPP 2023). Il nuovo piano si allinea alle direttive stabilite nella Strategia per lo Sviluppo Sostenibile, all'obiettivo 12 "Produzione e Consumo responsabili"

dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e alla Strategia Nazionale per l'Economia Circolare, integrandosi con i vari piani e le strategie che perseguono obiettivi di sostenibilità ambientale.

L'Agenzia, quale stazione appaltante, ai sensi dell'art. 57, comma 2, del decreto legislativo n. 36/2023, prevede nella documentazione progettuale e di gara le specifiche tecniche e le clausole contrattuali dei Criteri Ambientali Minimi. Questi ultimi sono i requisiti ambientali definiti per le varie fasi del processo di acquisto, vale a dire i requisiti per garantire la tutela ambientale e, quando possibile, etico-sociale, tenendo conto dell'approccio lungo il ciclo di vita: la definizione dell'oggetto dell'affidamento; la selezione dei candidati; le specifiche tecniche alle quali le forniture, i servizi o i lavori devono conformarsi; i criteri premianti per valutare le offerte che offrono prestazioni o soluzioni tecniche più avanzate rispetto alle caratteristiche già previste; le clausole contrattuali, vale a dire le modalità di esecuzione del contratto. I CAM sono allegati tecnici ai Decreti di adozione degli stessi, emessi dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza energetica.

Il PAN GPP sottolinea anche la possibilità per le stazioni appaltanti di richiedere livelli prestazionali più elevati di quelli indicati nei decreti dei criteri ambientali minimi e di inserire previsioni ambientali in categorie di appalto non ancora oggetto di CAM. In tali procedure l'Agenzia inserisce criteri di sostenibilità ambientale (CSA), attribuendo criteri premianti o scegliendo soluzioni che producono un basso impatto ambientale (ad esempio per il servizio di distribuzione di bevande calde, fredde e snack mediante distributori automatici, per l'approvvigionamento di energia elettrica, la cancelleria e materiale d'ufficio).

In continuità con la propria strategia e in linea con la nuova normativa prevista dal PAN GPP 2023, l'Agenzia nel triennio 2024-2026, intende realizzare le seguenti azioni:

- implementare il numero di CSA all'interno delle procedure di aggiudicazione di servizi e forniture;
- formare il personale su applicazione e verifica dei Criteri Ambientali Minimi e sul ciclo di vita del prodotto;
- predisporre linee guida per l'applicazione e la verifica dei criteri ambientali minimi relativi ai beni e servizi soggetti ai CAM e sul ciclo di vita del prodotto.

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

L'Agenzia, come previsto dal comma 4 dell'articolo 229 del decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, c.d. "Decreto Rilancio", ha nominato un *Mobility manager* per ciascuna città nella quale è presente almeno una sede con oltre 100 dipendenti ubicata in un capoluogo di Regione, in una città metropolitana, in un capoluogo di Provincia ovvero in un comune con popolazione superiore a 50.000 abitanti. Complessivamente, quindi, operano oggi 85 *Mobility manager* "locali", che lavorano in rete sotto il coordinamento del *Mobility manager* degli Uffici Centrali.

I *Mobility manager* predispongono i "Piani degli spostamenti casa-lavoro" (PSCL) del personale, con la finalità di ridurre l'uso del mezzo di trasporto privato individuale, indirizzandolo verso forme di

trasporto collettivo e condiviso (*car sharing*, *car pooling* e trasporto pubblico), e di mobilità dolce (a piedi e con mezzi non motorizzati) o a ridotto impatto ambientale. Gli stessi portano avanti, inoltre, iniziative interne di sensibilizzazione e informazione alla mobilità sostenibile.

Attualmente le azioni di *mobility management* interessano oltre 100 sedi presenti in 88 città e oltre 20.000 dipendenti con riflessi sull'attività di diverse strutture interne all'Agenzia e su quelle esterne interessate alle politiche di mobilità cittadine, quali i *Mobility manager* d'area e i Comuni di riferimento.

Gli impatti delle azioni di *mobility management* assumono quindi importanza non solo per i dipendenti ma anche per la collettività, perché riverberano i loro effetti sulla cittadinanza delle città ove operano i *mobility manager* (oltre 16,5 milioni di residenti).

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

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

In continuità con il triennio precedente, per il triennio 2024-2026, per ciascuno degli obiettivi di seguito indicati, l'Agenzia si impegna nelle seguenti azioni:

- a. incentivare l'uso del trasporto pubblico locale e la mobilità dolce e non inquinante: saranno promossi accordi con le società di gestione del trasporto pubblico locale per ottenere sconti sugli abbonamenti dei dipendenti e diffuse informazioni sulle agevolazioni promosse da Governo ed Enti locali. Inoltre, per promuovere la mobilità dolce e l'uso della bicicletta, saranno installate nelle sedi rastrelliere per parcheggio sicuro delle bici e, dove possibile, realizzati spogliatoi con armadietti;
- b. supportare il cambiamento nelle abitudini di spostamento verso l'utilizzo di mezzi ecologici: saranno realizzate dai *mobility manager* azioni di sensibilizzazione tramite articoli e altre iniziative pubblicate sulla intranet aziendale;
- c. promuovere l'intermodalità per il raggiungimento del luogo di lavoro: saranno dedicati al tema articoli di informazione per la diffusione di tale modalità di spostamento, oggi resa più facile grazie ai servizi di *sharing* e dalle applicazioni mobili che informano sulle diverse modalità integrate di spostamento. Sarà promossa la realizzazione di convenzioni con l'obiettivo di ridurre il costo dei servizi di *sharing* e saranno diffuse le informazioni sulle applicazioni MAAS (*Mobility as a service*) ossia le applicazioni che facilitano l'utilizzo di più mezzi di trasporto e quindi l'intermodalità. La condivisione può essere attuata simultaneamente, ossia condividendo il mezzo nello stesso momento (*car-pooling*) ovvero in momenti diversi (*sharing*).

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

Azioni di Energy Management

Lo sviluppo di iniziative rivolte alla riduzione dei consumi dei vettori energetici negli edifici in uso richiede una conoscenza specifica e orientata del patrimonio immobiliare e delle correlate necessità energetiche. L'Agenzia avvierà nel triennio 2024-2026 attività "step by step" finalizzate a individuare gli immobili su cui concentrare con priorità le iniziative per la conservazione e, più in generale, per un uso razionale dell'energia. Sarà nello specifico completata l'acquisizione dei dati funzionali alla valutazione dello stato energetico del patrimonio immobiliare mediante lo sviluppo e l'utilizzo di appositi report ed elaborando idonei indici di consumo energetico. Successivamente saranno attenzionati e analizzati, mediante un'analisi statistica, gli edifici che risulteranno essere più energivori, proponendo attività finalizzate alla riduzione dei consumi e a un uso più razionale dell'energia previa analisi e valutazione degli impianti/attrezzature di servizio presenti e delle relative condizioni operative.

Tanto premesso nel periodo 2024-2026 saranno avviate le seguenti attività:

1. creazione di una rete di responsabili territoriali in materia energetica. A tale scopo, in accordo con le previsioni della circolare del Mi.S.E. del 18 dicembre 2014 per soggetti ove siano individuabili più centri di consumo, presso ciascuna Direzione regionale e presso le Direzioni Provinciali di Bolzano e Trento sarà individuato un referente in materia di *energy management*. La rete sarà coordinata dall'*energy manager* con lo scopo di assicurare un più efficace presidio territoriale e un più efficiente monitoraggio sul piano delle attività;
2. sviluppo di report standardizzati che raccolgano le informazioni, anche tecniche, necessarie per l'analisi delle varie fonti energetiche utilizzate. La raccolta e il consolidamento dei dati necessari all'analisi di *energy management* richiede il rilievo, oltre che dei dati di consumo e costo, anche di dati tecnici per verificare l'eventuale presenza di *driver* che giustifichino più approfondite analisi. A titolo di esempio, per le forniture di energia elettrica è necessario rilevare il divario tra potenza disponibile e potenza impegnata, la presenza di valori del fattore di potenza non adeguati, la distribuzione dei consumi nelle fasce di consumo o la verifica di adeguatezza per forniture in media tensione;
3. diffusione ai lavoratori e alle lavoratrici di buone pratiche e prassi in materia di contenimento dei consumi energetici. Una periodica riproposizione al personale delle buone pratiche e consuetudini per la conservazione e l'uso razionale dell'energia è una delle azioni basilari per efficientare l'uso delle fonti energetiche a parità di beneficio finale. In tal senso si implementeranno idonee campagne informative anche mediante la creazione di una più visibile sezione della intranet aziendale;

4. a partire dall'annualità 2024 sviluppo e analisi degli indici sulla cui base classificare gli immobili dal punto di vista dei consumi energetici (analisi statistica di tipo paretiana). La conoscenza dei dati storici relativi all'utilizzo delle fonti energetiche consentirà di sviluppare e analizzare indici di performance che permetteranno di classificare gli edifici sulla base del consumo energetico rapportato ad opportuni parametri operativi (superfici, numero di lavoratori);
5. a partire dall'annualità 2025 censimento puntuale di impianti/attrezzature in esercizio presso gli immobili più energivori con conseguente analisi delle possibili misure e degli interventi finalizzati al contenimento dei consumi, prioritariamente di energia elettrica e gas naturale. L'analisi paretiana degli indici di performance permetterà di determinare, per ciascuna fonte energetica, gli immobili più energivori. Su tali immobili saranno concentrate le attività di analisi dell'impiantistica e delle attrezzature presenti e delle relative tecnologie. Saranno quindi individuati specifici ambiti nei quali proporre interventi (es. cambio tecnologia corpi illuminanti) o suggerire diverse modalità gestionali (es. attivazioni temporizzate e/o su presenza) orientate al risparmio energetico e, comunque, a un uso ragionato, e quindi razionale, delle fonti energetiche. Sulla base delle risultanze potrà essere valutata l'implementazione simultanea di più interventi, realizzati su uno o più componenti, mediante la sostituzione o la nuova installazione di parti essenziali di essi e/o mediante il rinnovamento del layout impiantistico con eventuale installazione congiunta di sistemi di controllo;
6. a partire dall'annualità 2026 sviluppo di programmi per l'attuazione delle misure di contenimento dei consumi energetici sul patrimonio immobiliare evidenziatosi essere più energivoro. L'attività consisterà nell'implementare le attività suggerite e approvate per gli immobili più energivori con il sinergico coinvolgimento delle strutture tecniche e di approvvigionamento interne, delle proprietà e di eventuali interlocutori esterni;
7. entro l'annualità 2026 espletamento dei servizi finalizzati ad acquisire le diagnosi energetiche UNI CEI EN 16247:2022 per i fabbricati di proprietà dell'Agenzia. Nell'ambito delle procedure di acquisto si provvederà ad acquisire i servizi per l'ottenimento delle medesime diagnosi energetiche. Dalle risultanze potranno essere determinate le lavorazioni edilizie e impiantistiche finalizzate al miglioramento della classe di efficienza energetica.

Gestione dei rifiuti ed economia circolare

Negli ultimi anni le politiche per l'economia circolare hanno avuto un'importante evoluzione, sia a livello europeo che nazionale. Gli obiettivi globali ed europei al 2030 e 2050 (es. *Sustainable Development Goals, obiettivi Accordo di Parigi, European Green Deal*) puntano a una progressiva e completa decarbonizzazione del sistema ("Net-Zero") e al consolidamento di soluzioni di economia circolare.

Come già ricordato, l'Italia ha adottato due importanti documenti di carattere strategico e programmatico, essenziali per contribuire ad accelerare la transizione verso l'economia circolare:

- *“La Strategia nazionale per l’economia circolare”*
- *“Il Programma nazionale per la gestione dei rifiuti”*

Il Programma Nazionale di Gestione dei Rifiuti (PNGR), approvato nel secondo semestre 2022 con un orizzonte temporale che arriva al 2026, è inserito nel PNRR come una delle riforme principali della missione sull’economia circolare. L’obiettivo è colmare il gap impiantistico, aumentare il tasso di raccolta differenziata e di riciclaggio al fine di sviluppare nuove catene di approvvigionamento di materie prime seconde dal ciclo dei rifiuti, in sostituzione di quelle tradizionali e contribuire alla transizione energetica.

Nel rispetto delle finalità, dei principi e dei criteri di priorità definiti a livello globale ed europeo, il Programma nazionale per la gestione dei rifiuti individua una serie di macro-obiettivi.

L’Agenzia, aderendo alle indicazioni contenute nei suddetti documenti, nel triennio 2024-2026 intende realizzare le seguenti iniziative:

- gestire e prestare assistenza alla rete dei referenti locali dei rifiuti sulle pratiche MUD, TARI, agevolazioni ambientali;
- attivare le iniziative di formazione per la rete dei Referenti [RENTRI](#);
- individuare e diffondere le *best practices* della gestione dei rifiuti fra le Direzioni regionali (DR)/Direzioni provinciali (DP);
- dare impulso alla realizzazione di iniziative di economia circolare e di gestione dei rifiuti;
- monitorare le iniziative realizzate;
- aggiornare la sezione della scheda MIP “C.d.10 - Gestione amministrativa rifiuti” sulla base della nuova normativa;
- promuovere la conoscenza di comportamenti ambientali in tema di rifiuti ed economia circolare.

2.2 PERFORMANCE

2.2.1 PREMESSA

Le previsioni per lo scenario macroeconomico risentono ancora di un quadro internazionale fortemente condizionato dall'incertezza legata agli eventi bellici in corso e dalla dinamica inflazionistica, che resta ancora sostenuta.

In un tale quadro economico, tra gli obiettivi prioritari del Governo in ambito tributario i più rilevanti sono la prosecuzione delle misure di riduzione del cuneo fiscale e l'attuazione della legge delega di riforma fiscale, che mira alla modifica del regime fiscale delle famiglie e a un più efficace contrasto all'evasione fiscale coniugati con la semplificazione e l'efficientamento del sistema. Le misure che concorrono al conseguimento di tali obiettivi attengono sia alla struttura impositiva sia alle fasi dell'obbligo dichiarativo, della riscossione e del contenzioso, puntando a razionalizzare gli obblighi dichiarativi e semplificare gli adempimenti per i contribuenti.

Nell'attività di controllo si intende proseguire nel cambio di prospettiva, che prevede il passaggio dalla verifica ex post a quella ex ante, con ricadute positive in termini di semplificazione delle procedure di accertamento. Saranno incoraggiati, infatti, l'adempimento spontaneo con il concordato preventivo biennale per le imprese di minori dimensioni e l'adempimento collaborativo per le imprese più grandi. Ciò contribuirà a incrementare la trasparenza e la certezza del sistema tributario, anche al fine di attrarre investitori esteri. Il miglioramento dell'adempimento spontaneo e dell'efficacia dei controlli saranno favoriti anche dall'utilizzo dei dati provenienti dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi, di quelli contenuti nell'Archivio dei rapporti finanziari nonché di quelli acquisibili attraverso l'interoperabilità delle banche dati e lo scambio di informazioni.

Sul piano degli assetti organizzativi e operativi si provvederà ad attuare un percorso di potenziamento e valorizzazione del personale dell'Agenzia che costituisce il principale elemento di forza per conseguire i suddetti obiettivi. A tal proposito gli interventi saranno diretti sia al consolidamento delle conoscenze e delle competenze dei profili professionali già presenti, sia all'acquisizione di nuove figure professionali, caratterizzate da conoscenze multidisciplinari e competenze trasversali.

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

In particolare, sul fronte dei **servizi**, la loro erogazione continuerà a mettere al centro le esigenze dei cittadini affinché l'azione sia corrispondente alla domanda di servizio espressa dai contribuenti e in linea con i livelli qualitativi definiti nella Carta dei Servizi dell'Agenzia. Tale approccio richiede l'adozione di una strategia composita che passa attraverso il consolidamento e l'evoluzione della digitalizzazione dei rapporti tra Agenzia e cittadini, da perseguire anche con la valorizzazione degli *asset* informatici e degli investimenti tesi all'automazione dei processi.

Rientrano in questa strategia l'adozione generalizzata della fatturazione elettronica, il progressivo miglioramento delle applicazioni che consentono la convalida delle informazioni messe a disposizione sulla piattaforma delle dichiarazioni precompilate (Redditi e IVA), la registrazione

automatica degli atti di aggiornamento tecnico del Catasto Urbano e l'ampliamento dell'approvazione automatica di quelli relativi al Catasto Terreni.

Si potenzieranno ulteriormente i servizi telematici e si evolverà il modello di assistenza "a distanza", ricorrendo a innovativi strumenti ICT finalizzati all'attivazione di sportelli virtuali per mezzo dei quali il cittadino può dialogare con l'amministrazione finanziaria in videochiamata e inviare i documenti necessari tramite strumenti *on line*.

Sempre nell'ottica di favorire la relazione a distanza, l'Agenzia, con l'adozione della piattaforma CRM (già introdotta a regime per le SAM nel corso del 2023), ha iniziato ad estendere agli uffici operativi (UT e UPT) la nuova componente "Sportello digitale". Tale componente del CRM permette di interagire con il contribuente ed erogare l'assistenza tramite una videochiamata "evoluta", un vero e proprio "sportello virtuale".

Nei casi in cui risulti comunque necessario recarsi in ufficio, nel contesto ormai consolidato del nuovo modello di assistenza, si potrà prenotare un appuntamento per evitare inutili attese prima di poter accedere al servizio. In tale contesto, non saranno tralasciate, comunque, iniziative a vantaggio di quei cittadini che non beneficiano dell'utilizzo degli strumenti informatici; per tale ragione, si stanno sviluppando anche alcune iniziative di collaborazione con enti pubblici e privati che, per la loro capillare presenza sul territorio, possano offrire alcuni servizi al cittadino come, ad esempio, l'attribuzione del codice fiscali ai neonati, la richiesta di duplicato della tessera sanitaria e la consultazione delle banche dati catastali ai titolari dei diritti reali.

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

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

Nel contesto sopra delineato, emerge la rilevanza dell'**innovazione tecnologica**, che si concretizza in una continua ricerca e sperimentazione di applicazioni innovative delle tecnologie ICT, con particolare riferimento a quelle maggiormente promettenti in termini di efficienza ed efficacia, all'interno dei processi amministrativi dell'Agenzia.

In particolare, nell'ambito della valorizzazione dei dati del sistema informativo proseguiranno le iniziative per aumentare l'integrazione tra le banche dati fiscali e immobiliari e l'interoperabilità dell'Agenzia con gli attori esterni, anche attraverso l'acquisizione di strumenti tecnologici sempre più potenti e aggiornati, abilitanti all'analisi avanzata dei dati e all'intelligenza artificiale, in un'ottica di progressiva adozione di tali approcci all'interno dei processi di *business*.

* * * * *

Il Piano 2024-2026 dell'Agenzia prevede quattro aree strategiche:

- Servizi - *Compliance* volontaria dei contribuenti;
- Prevenzione - Promozione dell'adempimento spontaneo;
- Contrasto - Controlli e risoluzione delle controversie fiscali;
- Risorse - Valorizzazione delle risorse a disposizione;

che ne descrivono gli ambiti di attività e individuano le priorità politiche perseguite.

All'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e i relativi indicatori strategici e istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Sono anche presenti alcuni indicatori di valore pubblico, volti a monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

* * * * *

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

2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI

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

Nel triennio 2024-2026, in linea anche con quanto stabilito dal PNRR, si continuerà a perseguire l'obiettivo della digitalizzazione dei servizi, nella consapevolezza che al servizio richiesto in ufficio, direttamente dal contribuente, si affianca, e spesso si sostituisce, il servizio richiesto tramite canali alternativi (*web*, telefono, videochiamata) prevedendo livelli di qualità analoghi a quelli assicurati dall'assistenza resa presso gli uffici.

La riprogettazione dell'ordinaria modalità di accesso dell'utenza in ufficio, avviata in conseguenza della crisi pandemica, ha consentito ormai il consolidamento di un nuovo modello di gestione del rapporto con i cittadini, con l'obiettivo finale di evolvere digitalmente il modello di assistenza, offrendo sempre più servizi *on line* in modo da ridurre progressivamente l'esigenza del contribuente di recarsi presso gli uffici e, in tali casi, di prenotare preventivamente un appuntamento.

Sono state introdotte nuove modalità semplificate per richiedere e ottenere servizi a distanza, con l'obiettivo di garantire alla collettività la fruizione dei servizi essenziali e, al contempo, ridurre al minimo gli accessi fisici in ufficio, offrendo la possibilità di utilizzare, oltre ai canali telematici, anche modalità alternative quali la telefonata o la videochiamata. Gli ottimi risultati ottenuti durante il periodo di sperimentazione fanno ritenere opportuno incentivare tale forma di contatto, riservando gli accessi in ufficio ai soli casi in cui si renda effettivamente necessaria la presenza del contribuente. Il gradimento dei nuovi servizi ha reso ancora più evidente l'opportunità di continuare il percorso volto a rendere il fisco sempre più telematico, favorendo un utilizzo sistematico e intensivo degli strumenti, vecchi e nuovi, a supporto della relazione a distanza, avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili.

Tale percorso prevede l'estensione della piattaforma di *Citizen Relationship Management* (CRM), già utilizzata da tutti i consulenti telefonici delle Sezioni di assistenza Multicanale (SAM) e dei mini-call center, a tutti gli uffici territoriali.

La soluzione tecnologica scelta, infatti, è in grado di fornire al contribuente e al funzionario che eroga il servizio la possibilità di interagire, oltre che telefonicamente, anche tramite videochiamata attivando lo scambio di documenti necessari per il completamento del servizio richiesto. La futura introduzione della funzionalità per la sottoscrizione digitale da parte del contribuente, in possesso di una identità digitale SPID, di eventuale documentazione utile alla pratica in esame consentirà di ridurre il numero di casi in cui l'utente deve presentare in ufficio l'originale di una richiesta o di un atto.

In fase di prima estensione, la soluzione CRM sarà integrata con i servizi applicativi utilizzati dall'Agenzia, *in primis* CUP-Gestione appuntamenti (compresa la gestione delle prechiamate) e Profilo Utente (strumento essenziale per la sistematica e puntuale rendicontazione dei servizi erogati). Progressivamente, la nuova piattaforma consentirà la completa integrazione del canale di

assistenza telefonico utilizzato dagli uffici e di ulteriori applicativi (CIVIS, Gestione reclami, ecc.). Le funzionalità dello “Sportello digitale”, inoltre, consentono al funzionario di avviare sessioni “dirette” (senza appuntamento) ogni qualvolta sia opportuno per il rapido completamento di una pratica, previo consenso del contribuente.

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

La tracciatura delle interazioni con i contribuenti, dei canali usati, delle domande poste e delle risposte fornite consente di stimare in anticipo la domanda di servizio degli utenti e pianificare in maniera più puntuale le attività; conseguentemente, sarà possibile offrire una migliore gestione delle informazioni istituzionali relative ai servizi offerti.

Rimanendo nell’ambito del potenziamento dei servizi di assistenza di prossimità si prevede di individuare, nel corso del 2024, una soluzione tecnologica evolutiva (da sviluppare poi nel corso del triennio) che consenta di gestire in modo flessibile ed efficiente il presidio telefonico delle Direzioni provinciali. La nuova soluzione deve contemperare la possibilità di presidio del personale che opera da remoto, la possibilità di gestire la richiamata del contribuente in *back office* e la gestione dell’alberatura per la selezione degli argomenti di interesse in modo dinamico e veloce, adeguato alla flessibilità ed eterogeneità dell’organizzazione delle Direzioni provinciali. Il nuovo presidio telefonico sarà integrato nel CRM prevedendo funzioni avanzate di reportistica e monitoraggio implementate sulla piattaforma aziendale di *Business Intelligence*.

Particolare attenzione continuerà a essere rivolta ai tempi di erogazione dei rimborsi fiscali a cittadini e imprese, anche al fine di restituire liquidità al sistema economico fortemente inciso dall’attuale contesto internazionale.

Nell’ambito dei Servizi Catastali, Cartografici e di Pubblicità Immobiliare, già nel 2023, sono stati avviati alcuni progetti strategici che, avvalendosi delle potenzialità offerte dalla infrastruttura dell’Anagrafe Immobiliare Integrata, contribuiranno, nel prossimo triennio, a incrementare la qualità dei servizi resi all’utenza.

Il potenziamento del modello di assistenza “a distanza” avverrà, poi, anche grazie all’introduzione di cosiddetti “sportelli di prossimità” che, avvalendosi della collaborazione degli enti locali, potranno garantire assistenza di base anche alle categorie di utenti che non utilizzano ordinariamente gli strumenti informatici, e che non dovranno necessariamente accedere alle sedi territoriali dell’Agenzia per fruire dei più semplici e ordinari servizi catastali.

Il potenziamento dei servizi digitali consentirà di rendere progressivamente disponibili su *web* sia i modelli di dichiarazione catastali e cartografici, sia le richieste di rettifica dei dati catastali. Verrà inoltre potenziato anche il sistema di pagamento dei servizi ipo-catastali erogati all’utenza, anche mediante l’adozione del sistema di pagamento PagoPA. Verranno inoltre incrementati e rafforzati i servizi di interoperabilità con le altre pubbliche amministrazioni, che necessitano per lo svolgimento dei propri compiti istituzionali di una connessione continuativa alle banche dati ipo-catastali.

Per i territori dove vige il Sistema Tavolare verrà inoltre migliorata con una specifica attività progettuale la gestione delle informazioni condivise con l'Anagrafe Immobiliare Integrata, competente per il restante territorio nazionale, realizzando nuove funzionalità, anche di interoperabilità informatica, che consentiranno la completa telematizzazione e informatizzazione dei servizi.

All'interno dell'Area strategica "Servizi - *Compliance* volontaria dei contribuenti" sono individuati tre obiettivi di medio termine verso cui l'Agenzia indirizzerà le proprie azioni:

1. garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole;
2. assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti;
3. migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare.

Al **primo obiettivo** dell'area strategica sono riconducibili le azioni volte ad assicurare al contribuente un adeguato supporto per tutti gli adempimenti fiscali previsti dalle norme tributarie; particolare rilevanza assume quindi la progressiva digitalizzazione dei servizi – primo tra tutti l'evoluzione della precompilazione delle dichiarazioni – e il consolidamento del nuovo modello di assistenza adottato presso gli uffici dell'Agenzia.

Gli sforzi maturati in relazione a tale obiettivo saranno rappresentati da due **indicatori strategici** il primo, "*Percentuale di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia*", e il secondo volto a misurare il "*Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente*", con lo scopo di valutare il livello di semplificazione e il gradimento raggiunto da tale strumento.

L'azione dell'Agenzia sarà ulteriormente rappresentata da **indicatori istituzionali** finalizzati a rappresentare primariamente la "*Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti*". Tale ultimo obiettivo sarà supportato anche dalla sostituzione dell'intero Sistema di Elimina Code (SEC) e dalla conseguente completa integrazione dei dati di accesso agli uffici con i dati dei servizi erogati.

Il **valore pubblico** dell'azione svolta dall'Agenzia viene rilevato attraverso l'incremento del numero di servizi telematici messi a disposizione dei cittadini.

La dichiarazione precompilata rimane lo strumento di maggiore efficacia che l'Agenzia ha messo a disposizione dei contribuenti. Per tale ragione continuerà a essere oggetto di costanti miglioramenti ed estensioni, in un percorso di progressiva facilitazione dell'adempimento dichiarativo attraverso una modalità di compilazione guidata e assistita e dal 2024 verrà messa a disposizione dei titolari di redditi diversi dal reddito da lavoro dipendente o pensione.

Inoltre, nel 2024 si intende compiere un ulteriore passo per la semplificazione dell'adempimento dichiarativo dei titolari di redditi di lavoro dipendente e pensione, mettendo loro a disposizione un applicativo *web* che dia un quadro delle componenti di determinazione dell'imposta più intuitivo e naturale, con l'utilizzo di una terminologia colloquiale e di uso comune, senza la necessità che il contribuente ricorra alla consultazione delle istruzioni per la compilazione del modello dichiarativo. Il progetto prevede un primo periodo sperimentale in cui i dati nella nuova veste saranno messi a disposizione solo di una platea di contribuenti che ha le caratteristiche per la presentazione del modello 730. In una seconda fase tali dati saranno messi a disposizione anche degli intermediari.

Proseguiranno le attività di precompilazione dei registri IVA, delle liquidazioni periodiche e della dichiarazione annuale IVA grazie alla valorizzazione del patrimonio informativo derivante dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi. I passi successivi saranno volti a migliorare l'interazione, in modalità di cooperazione applicativa, con i sistemi gestionali dei privati per consentire, in maniera immediata e massiva, lo scarico dei dati precompilati da parte dei soggetti IVA e dei loro intermediari e l'acquisizione, da parte dell'Agenzia, delle informazioni utili a rendere complete le annotazioni dei registri e i dati da riportare nella dichiarazione IVA annuale.

In tale ambito, pertanto, vengono previsti altri due **indicatori istituzionali**: il *“Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari”* e il *“Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati”*, da quest'anno, infatti, verranno rilevati e precaricati in dichiarazione non solo gli oneri, ma anche delle informazioni reddituali.

In merito al miglioramento nell'erogazione di servizi, l'azione dell'Agenzia sarà orientata a consolidare i parametri di qualità inseriti nella propria Carta dei servizi, garantendo la completa trattazione degli afflussi ed il mantenimento dei livelli di qualità dei servizi maturati nel tempo.

Al fine di rilevare il gradimento da parte degli utenti per le innovazioni proposte dall'Agenzia, nel 2024 viene prevista, con l'introduzione di uno specifico **indicatore istituzionale**, un'indagine di *Customer satisfaction* sulla dichiarazione precompilata II.DD.

All'interno del primo obiettivo, a garanzia della tempestività e della qualità dell'attività interpretativa, è presente l'indicatore istituzionale *“Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse”*.

Per quanto attiene al **secondo obiettivo**, relativo ai rimborsi fiscali, gli **indicatori strategici** di riferimento sono quelli relativi alla percentuale di rimborsi IVA lavorati, sia ordinari che prioritari, che vengono affiancati da due **indicatori istituzionali** uno dei quali finalizzato a rilevare lo sforzo delle strutture dell'Agenzia nel lavorare i rimborsi II.DD. rispetto al magazzino; viene monitorato, inoltre, attraverso uno specifico indicatore, il tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA, la cui tendenziale diminuzione potrà consentire un maggiore afflusso di liquidità nel sistema produttivo favorendo, di conseguenza, un migliore svolgimento delle attività economiche interessate. Nello stesso ambito, tra gli indicatori di **valore pubblico** viene rilevato l'ammontare, in milioni di euro, dei rimborsi e dei crediti di imposta definitivamente disconosciuti nell'anno.

Il **terzo obiettivo**, che punta a migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare, valorizza le azioni finalizzate a un moderno governo del territorio attraverso l'incremento del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati dell'Anagrafe Immobiliare Integrata; i benefici attesi sono riconducibili sia in ambito tributario, relativamente alla disponibilità dei dati per una più equa imposizione del carico fiscale, sia in quello civile per la gestione delle emergenze e delle attività di supporto ad altre pubbliche amministrazioni. Gli **indicatori strategici** previsti nell'ambito di tale obiettivo sono il *“Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare”* e il *“Tasso di recupero delle volture automatiche non registrate”* che esprime la capacità dell'ufficio di risolvere manualmente la registrazione di volture che non è stato possibile registrare automaticamente.

Gli **indicatori istituzionali** previsti per questo obiettivo mirano a presidiare gli ambiti specifici dell'attività immobiliare dell'Agenzia:

- il *“Tasso di copertura degli immobili da controllare”* fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità delle dichiarazioni che vengono presentate nell'esercizio di riferimento;
- il *“Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ex lege 244/2007”* è relativo all'effettuazione di indagini territoriali volte a riscontrare eventuali mancati aggiornamenti della banca dati catastale da parte dei soggetti obbligati. Tale indicatore, già previsto negli anni precedenti, viene meglio specializzato con riferimento espresso alle previsioni contenute nell'art. 1 comma 277 della L. n. 244/2007, che prevede in caso di inadempienza l'intervento di regolarizzazione in surroga da parte delle strutture operative dell'Agenzia;
- il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia viene rilevato con l'indicatore *“Congruenza geometrica tra mappe contigue”*;
- la *“Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica”* relativa alle indagini di verifica del territorio nazionale per l'individuazione di fabbricati mancanti in cartografia o con geometrie incoerenti in esito alla sovrapposizione del *layer* vettoriale della cartografia catastale con le ortofoto;
- e, sempre in tema di miglioramento delle informazioni trasferite nella dichiarazione precompilata, l'indicatore relativo alla *“Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto”*. Tale indicatore dà conto dell'attività svolta per aumentare il livello di attendibilità delle intestazioni catastali, attraverso il riscontro puntuale con quanto trascritto nei registri immobiliari. I livelli di attendibilità sono già oggi una delle discriminanti alla base della fornitura delle informazioni necessarie alla precompilazione dei quadri relativi agli immobili.

Infine, con specifico riferimento all'ambito immobiliare, sono presenti tre indicatori di **valore pubblico**.

ASI 1: SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area				Ore/persona (mg): 18.212	€/mln: 1.246
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2024	2025	2026
OBIETTIVO 1 – Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia ¹¹	87%	88%	89%
		Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente	4,7 milioni	4,9 milioni	5,1 milioni
	ISTITUZIONALI	Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari	19,8 milioni	20 milioni	20 milioni
		Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	90%	90%	90%
		Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Compreso tra 87% e 90%	Compreso tra 87% e 90%	Compreso tra 87% e 90%
		Customer satisfaction sulla dichiarazione precompilata II. DD.	Sì	-	-
		% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	92%	95%	95%

¹¹Per tale indicatore i target sono stati rivisti leggermente al ribasso, in quanto, dopo le restrizioni imposte dalle norme emanate per fronteggiare l'emergenza pandemica, gli uffici dell'Agenzia hanno riacquisito la piena funzionalità sia in termini di giornate di apertura, sia di sportelli attivati per singola struttura operativa. Ciò ha comportato una fisiologica risalita degli accessi agli uffici, principalmente da parte dell'utenza non professionale, quella dove minore è la possibilità per l'Agenzia di promuovere l'utilizzo del servizio telematico. Di conseguenza i target dell'indicatore per il triennio 2024 – 2026 sono stati tarati in base al nuovo contesto operativo.

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2024	2025	2026
OBIETTIVO 2 - Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	STRATEGICI	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	93%	94%	94%
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	95%	95%	95%
	ISTITUZIONALI	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	93%	94%	94%
		Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	75 gg	74 gg	73 gg
OBIETTIVO 3 – Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare	STRATEGICI	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	70,5%	72,5%	74,5%
		Tasso di recupero volture automatiche non registrate	75%	76%	77%
	ISTITUZIONALI	Tasso di copertura degli immobili da controllare	34%	35%	36%
		Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale <i>ex lege</i> 244/2007	85%	86%	87%
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	46%	51%	60%
		Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	45%	58%	70%
		Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto	63%	66%	70%

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2024	2025	2026	
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31 dicembre dell'esercizio precedente	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Volume dei rimborsi e crediti di imposta definitivamente disconosciuti nell'anno di competenza	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero di richieste ai servizi di interoperabilità concernenti il patrimonio immobiliare	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Indice di efficacia dell'accertamento catastale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Barometro della qualità dei servizi catastali e ipotecari	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE – PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO

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

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

- all'applicazione del regime di adempimento collaborativo (*cooperative compliance*);
- all'esame delle istanze di accordo preventivo internazionale unilaterali e bilaterali;
- al regime di tassazione agevolata dei redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali (*patent box*);
- alle risposte rese agli interpelli per nuovi investimenti e a quelli interpretativi.

Tutte queste attività sono finalizzate, tra l'altro, a migliorare la competitività delle imprese italiane e ad accrescere l'attrattività degli investimenti di imprese estere, assicurando un approccio coerente e unitario del sistema fiscale italiano. In considerazione della finalità che persegue l'Area strategica è previsto al suo interno l'obiettivo: "Prevenire gli inadempimenti tributari e rafforzare l'adempimento spontaneo".

Al suo interno sono previsti tre **indicatori strategici**, sei **indicatori istituzionali** e cinque indicatori di **valore pubblico**. In ordine al primo indicatore strategico, il regime di adempimento collaborativo, l'obiettivo è di instaurare un rapporto di fiducia tra amministrazione e contribuente che miri a un aumento del livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti. Tale obiettivo è perseguito tramite l'interlocuzione costante e preventiva con il contribuente su elementi di fatto, ivi inclusa l'anticipazione del controllo, finalizzata a una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali. L'indicatore strategico misura, in termini percentuali, il numero delle istanze lavorate rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t e il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero delle istanze non sia superiore, a parità di risorse, a quelle presentate nell'esercizio precedente. Accanto a questo indicatore strategico si prevede di monitorare l'impatto che il ricorso a tale istituto determina, misurando – con uno specifico indicatore di valore pubblico - la percentuale di grandi contribuenti ammessi al regime di adempimento collaborativo in rapporto ai soggetti che possiedono i requisiti per accedere secondo la normativa vigente nel 2023.

L'accordo preventivo è lo strumento di dialogo tra Amministrazione finanziaria e imprese che esercitano attività internazionale, mediante il quale è possibile accedere a una procedura finalizzata alla stipula, appunto, di accordi preventivi, con prevalente riferimento a determinati aspetti fiscali (regime dei prezzi di trasferimento, determinazione dei valori di uscita o di ingresso in caso di trasferimento della residenza, attribuzione di utili o perdite alla stabile organizzazione, valutazione preventiva della sussistenza dei requisiti che configurano una stabile organizzazione, erogazione o percezione di dividendi, interessi, *royalties* e altri componenti reddituali). In questo ambito sono presenti due **indicatori istituzionali**: il primo misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco

del triennio la totalità delle procedure presentate fino al 2020 e il 60% di quelle presentate nel 2021, il secondo indicatore misura la percentuale di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse rispetto al 2020.

Anche l'attività interpretativa svolta dall'Agenzia mira a favorire una crescente osservanza delle regole. È infatti previsto – attraverso uno specifico **indicatore strategico** – l'impegno a mantenere un elevato livello di tempestività nel fornire risposta agli interpelli interpretativi. Al fine di migliorare l'efficienza nella lavorazione delle istanze di interpello, ridurre i tempi della risposta nonché facilitare, per i contribuenti, le modalità di accesso a tale strumento e le interlocuzioni con gli Uffici che si occupano della relativa istruttoria, l'Agenzia è impegnata nel progetto per la realizzazione dell'interpello telematico per la cui ultimazione è necessario attendere l'attuazione della legge delega per la riforma fiscale. In particolare, l'articolo 4 dell'attuale bozza, nel prevedere una ulteriore riforma dell'istituto dell'interpello, potrebbe comportare, in sede di attuazione, delle significative modifiche alle procedure, anche telematiche, per la gestione delle istanze di interpello (che, al momento, non si è in grado di prevedere e, ciò, fino all'adozione dei relativi decreti delegati), alle quali dovrà essere adeguato il relativo progetto di investimento prima della messa in linea del servizio telematico. Al fine di monitorare al meglio gli strumenti di cooperazione rafforzata, è previsto anche un **indicatore istituzionale** relativo agli interpelli sui nuovi investimenti, con i quali gli investitori italiani e stranieri che intendono effettuare importanti investimenti in Italia con rilevanti ricadute occupazionali, possono rivolgersi all'Agenzia per individuare con certezza il trattamento fiscale applicabile al piano aziendale relativo all'investimento stesso. Per questi ultimi interpelli è anche presente un indicatore di **valore pubblico** che misura l'ammontare del gettito atteso in ciascun anno del triennio a seguito dei nuovi investimenti che saranno realizzati in esito alla positiva conclusione dell'interpello.

Per quanto concerne il rafforzamento dell'adempimento spontaneo, sono presenti un indicatore strategico e due indicatori istituzionali. In via preliminare, si evidenzia che, nell'ambito del PNRR, sono previste misure destinate a concorrere alla realizzazione degli obiettivi di equità sociale e al miglioramento della competitività del sistema produttivo. Una di queste è quella riferita alla «Riduzione del *tax gap*», da perseguire anche con un ulteriore rafforzamento dei meccanismi di incentivazione all'adempimento spontaneo basati sull'invio delle comunicazioni ai contribuenti. L'**indicatore strategico** è relativo al numero di comunicazioni inviate nell'anno, gli **indicatori istituzionali** sono relativi alla percentuale di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno e ai versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione espressi in €/mld.

Patent box è un regime opzionale di tassazione agevolata per i redditi derivanti dall'utilizzo di opere dell'ingegno, di brevetti industriali, di disegni e modelli, di processi, di formule e informazioni relativi a esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico giuridicamente tutelabili. Sono presenti a riguardo due **indicatori istituzionali**: il primo misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco del triennio la totalità delle istanze presentate fino al 2022, mentre il secondo misura il tempo medio di lavorazione delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali concluse con accordo.

L'Agenzia prevede di monitorare il nuovo istituto del concordato preventivo biennale attraverso un **indicatore di valore pubblico** che misura il *“Numero delle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall’Agenzia”*.

La *“% di definizione delle MAP entro tre anni dalla presentazione”* è un altro **indicatore di valore pubblico** con cui l'Agenzia valuta come, alla fine di un processo di consultazione diretta tra le amministrazioni fiscali dei Paesi contraenti, riguardanti la risoluzione di casi di doppia imposizione e le controversie fiscali internazionali, riesca a definire le procedure, in termini percentuali, entro tre anni dalla data di presentazione.

Infine, l'Agenzia prevede l'aggiornamento degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore osservanza delle regole dichiarative delle piccole e medie imprese e dei professionisti; a tale riguardo è presente un indicatore di **valore pubblico** che verifica che sia garantito, attraverso l'elaborazione degli ISA, un significativo tasso di copertura teorica della platea degli operatori economici.

Da quest'anno viene introdotto un nuovo obiettivo per valutare in modo mirato il potenziamento delle attività antifrode con un **indicatore strategico** che misura il *“Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall’Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni”*. Tale indicatore monitora il contrasto, sulla base di specifiche analisi del rischio, agli indebiti utilizzi della cessione del credito e dello sconto in fattura, riferiti alle diverse agevolazioni introdotte sul fronte immobiliare. Nell'ambito dell'obiettivo è presente anche un **indicatore istituzionale** *“Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione”* che misura il numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nell'arco del triennio nell'ambito delle procedure di sospensione e che riguardano posizioni che presentano significativi profili di rischio in base a criteri selettivi ben definiti. Infine, sono presenti anche due indicatori di **valore pubblico** *“Numero di controlli effettuati sulle partite IVA art. 35, commi 15 bis. 1 e 15 bis. 2 del D.P.R. 633/1972 e l’“Importo dei crediti per i quali risultano attivati i meccanismi di prevenzione relativi alla sospensione dell’esecuzione delle deleghe di pagamento e al divieto di compensazione nei confronti dei soggetti cessati ai sensi dell’art. 35 commi 15-bis e 15-bis.1 (art. 37, commi 49 ter e seguenti del decreto-legge 4 luglio 2006 n. 223 e art. 17 comma 2 - quater del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241)”*.

ASI 2: PREVENZIONE – PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO						
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgI): 1.170	€/mln: 80		
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET				
		2024	2025	2026		
OBIETTIVO 4 - Prevenire gli inadempimenti tributari e rafforzare l'adempimento spontaneo	STRATEGICI	% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	61%	63%	65%	
		Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	80%	80%	80%	
		Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i>)	3.011.300	3.011.300	3.011.300	
OBIETTIVO 4 - Prevenire gli inadempimenti tributari e rafforzare l'adempimento spontaneo	ISTITUZIONALI	% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate nell'anno n	100% (2018) 60% (2019)	100% (2019) 60% (2020)	100% (2020) 60% (2021)	
		% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	≥50%	≥60%	≥70%	
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n (compresi i rinnovi)	100% (2019) 60% (2020)	100% (2020) 50% (2021)	100% (2021) 100% (2022)	
		Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (<i>patent box</i>)	35 mesi	35 mesi	35 mesi	
		Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza	75%	80%	85%	
		% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	≤5%	≤5%	≤5%	
		Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	3,1	3,1	3,1	

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2024	2025	2026
OBIETTIVO 5 - Potenziare l'attività antifrode	STRATEGICI Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni	82%	85%	87%
	ISTITUZIONALI Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	10	11	14

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2024	2025	2026	
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	% di grandi contribuenti ammessi al regime di adempimento collaborativo in rapporto ai soggetti che possiedono i requisiti per accedere secondo la normativa vigente nel 2023	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Maggior gettito stimato da nuovi investimenti oggetto di interpello (€/mln) approvati nell'anno	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero delle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall'Agenzia	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di definizione delle MAP entro tre anni dalla presentazione	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco2007	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero di controlli effettuati sulle partite IVA art. 35, commi 15 bis. 1 e 15 bis. 2 del D.P.R. 633/1972	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importo dei crediti per i quali risultano attivati i meccanismi di prevenzione relativi alla sospensione dell'esecuzione delle deleghe di pagamento e al divieto di compensazione nei confronti dei soggetti cessati ai sensi dell'art. 35 commi 15-bis e 15-bis.1 (art. 37, commi 49 ter e seguenti del decreto-legge 4 luglio 2006 n. 223 e art. 17 comma 2 - quater del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO – CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI

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

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

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

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

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

Gli obiettivi riconducibili all'Area strategica "Contrasto - Controlli e risoluzione delle controversie fiscali" saranno finalizzati a:

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

Il primo obiettivo sarà perseguito tramite due **indicatori strategici**: il primo misura il numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza, ai fini della rispettiva attività di controllo; il secondo rileva il totale dei controlli sostanziali effettuati, comprensivo dei controlli crediti di imposta e contributi a fondo perduto.

Sono previsti anche due indicatori istituzionali, il primo dei quali misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni Country-by-Country reporting ricevute dall'Ufficio, ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.

Il secondo misura le entrate complessive, espresse in miliardi di euro, derivanti da attività di contrasto all'evasione fiscale svolta dall'Agenzia delle Entrate.

Sempre riferite alle attività previste in questo obiettivo sono presenti anche tre indicatori di **valore pubblico**: il primo misura l'efficienza dei controlli, il secondo misura il valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate, mentre il terzo misura la maggiore imposta definitiva relativa agli atti di accertamento (accertamenti ordinari e controlli parziali automatizzati) definiti per ravvedimento totale (solo per gli inviti al contraddittorio degli accertamenti ordinari), adesione, acquiescenza, e conciliazione giudiziale.

L'Agenzia si propone di diminuire la conflittualità nei rapporti con i contribuenti attraverso il miglioramento della qualità degli atti notificati, nonché attraverso un efficace utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso, di recente potenziati con legge del 31 agosto 2022, n. 130; la riduzione del contenzioso che si auspica nel periodo 2024-2026 potrebbe derivare anche dagli istituti definitivi disciplinati dalla legge n. 197/2022. Il secondo obiettivo dell'area strategica, dunque, si riferisce alle attività relative al contenzioso tributario, che dovrebbero tendenzialmente diminuire anche grazie all'incremento delle vittorie in giudizio da parte dell'Agenzia.

All'interno dell'obiettivo sono presenti tre **indicatori strategici** con i quali si monitora la qualità dell'azione svolta, attraverso la percentuale degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia, la percentuale di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia, e quelle totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia.

Gli altri due **indicatori istituzionali** presenti nell'obiettivo misurano l'impegno dell'Agenzia nel sostenere il proprio operato dinanzi alle Corti di giustizia tributaria e riguardano la percentuale di costituzioni in giudizio in Corte di giustizia tributaria di primo grado e Corte di giustizia tributaria di secondo grado e quella di partecipazione alle pubbliche udienze, presso le medesime Corti, per le controversie di valore in contestazione superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile.

ASI 3: CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl): 19.514	€/mln: 1.335	
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2024	2025	2026	
OBIETTIVO 6 – Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione	STRATEGICI	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	65.000	70.000	75.000
		Totale controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto)	320.000	320.000	320.000
	ISTITUZIONALI	Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	93%	95%	95%
		Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	11,1	11,2	11,3

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2024	2025	2026	
OBIETTIVO 7 – Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	STRATEGICI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	74%	74%	74%
		% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	70%	72%	73%
		% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	72%	72%	73%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	96%	96%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	96%	96%	96%

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2024	2025	2026	
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Indice di efficienza dei controlli	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate (€/mln)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Maggiore imposta definita relativa agli atti di accertamento (accertamenti ordinari + controlli parziali automatizzati) definiti per: ravvedimento totale (solo per gli inviti al contraddittorio degli accertamenti ordinari), adesione, acquiescenza e conciliazione giudiziale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE

Questa area strategica è stata introdotta per valutare l'attività dell'Agenzia anche in relazione all'utilizzo e allo sviluppo del personale nonché alla sua capacità di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e di migliorare il livello delle risorse intangibili.

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

In considerazione dell'importanza della valorizzazione delle risorse umane e della loro crescita professionale, della capacità di reclutare personale con profili adeguati al fine di realizzare il mandato istituzionale dell'Agenzia e di agevolare il fisiologico *turn over*, è stato previsto l'obiettivo "Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali" a cui corrispondono cinque **indicatori**, rispettivamente, due **strategici** e tre **istituzionali**:

- Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate nell'anno t e precedenti in relazione al numero di quelle avviate (strategico);
- Completamento entro il 30 giugno 2024 del piano assunzionale previsto dal PNRR (strategico);
- Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari (istituzionale);
- Numero di assunzioni effettuate nell'anno (istituzionale);
- Efficacia della formazione (istituzionale) finalizzato a valutare l'impatto delle attività formative, con particolare riferimento a quelle di carattere tributario, sui processi lavorativi.

All'interno del medesimo obiettivo per monitorare l'azione relativa alle innovazioni sulle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, tra cui il c.d. lavoro agile, sono presenti altri due **indicatori istituzionali**:

- Percentuale di postazioni lavorative virtualizzate;
- Percentuale di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile.

A questi si aggiunge un obiettivo di **valore pubblico** atteso, cui corrisponde l'indicatore "*Numero di iniziative di sensibilizzazione e prevenzione per la salute e benessere del dipendente (indagini benessere, opuscoli e altre pubblicazioni, eventi, incontri, convegni, convenzioni)*".

Per quanto concerne il secondo obiettivo dell'Area strategica "Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili", esso viene perseguito attraverso l'attuazione del Piano pluriennale degli investimenti, il quale contiene: la rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia

nel triennio a venire; gli investimenti e le iniziative immobiliari volte a conseguire progressivamente una significativa riduzione dei canoni di locazione attraverso la razionalizzazione e il rilascio di immobili e, contestualmente, la valorizzazione e l'utilizzo di immobili pubblici.

Al secondo obiettivo corrispondono due **indicatori strategici**, uno che misura gli "Importi complessivamente aggiudicati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati con il piano degli investimenti 2024-2026, compresi gli impegni pregressi" e l'altro che misura il tempo medio impiegato dall'Agenzia per effettuare i pagamenti commerciali. Sono presenti anche due **indicatori istituzionali** che misurano rispettivamente: la percentuale di investimenti ICT contabilizzati, rispetto agli impegni ICT programmati e l'attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agenzia per l'Italia digitale. A livello di **valore pubblico** è previsto un indicatore che misura la capacità dell'Agenzia di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali, attraverso il calcolo dei "Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili".

ASI 4: RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl): 7.104	€/mln: 486	
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2024	2025	2026	
OBIETTIVO 8 – Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate nell'anno t e precedenti in relazione al numero di quelle avviate	70%	90%	100%
		Completamento entro il 30 giugno 2024 del piano assunzionale previsto dal PNRR	4.113	-	-

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2024	2025	2026	
OBIETTIVO 8 – Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	ISTITUZIONALI	Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari	Prosecuzione di azioni di sviluppo destinate al personale non dirigente TARGET: 1 INIZIATIVA prosecuzione iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare TARGET: 10 regioni coinvolte	Avvio azione di sviluppo destinata alle funzioni manageriali (dirigenti o poer) TARGET: 2 INIZIATIVE conclusione iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare TARGET: 8 regioni coinvolte	Prosecuzione iniziative di sviluppo destinate alle funzioni manageriali TARGET: 2 iniziative
		Numero di assunzioni effettuate nell'anno	2.600	1.000	1.000
		Efficacia della formazione	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale
		Postazioni lavorative virtualizzate	50%	70%	80%
		% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	85%	95%	100%

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2024	2025	2026	
OBIETTIVO 9 – Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Importi complessivamente aggiudicati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati con il piano degli investimenti 2024-2026, compresi gli impegni pregressi	18%	23%	30%
		Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4bis d.lgs 13/2023)	≤ 25 gg.	≤ 20 gg.	≤ 15 gg.
	ISTITUZIONALI	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2024-2026, compresi gli impegni pregressi	55%	60%	65%
		Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid - Numero totale di Misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" implementate (valore cumulato negli anni)	28 standard 10 avanzato	30 standard 11 avanzato	32 standard 12 avanzato

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2024	2025	2026	
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Numero di iniziative di sensibilizzazione e prevenzione per la salute e benessere del dipendente (indagini benessere, opuscoli e altre pubblicazioni, eventi, incontri, convegni, convenzioni)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

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

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della specifica sezione del PIAO¹².

A tal fine è necessario garantire una *“sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio corruttivo e il ciclo di gestione della performance”*¹³ *“... in quanto funzionale ad una verifica dell’efficienza dell’organizzazione nel suo complesso, nonché a sottolineare la rilevanza dell’integrazione dei sistemi di risk management per la prevenzione della corruzione con i sistemi di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo interno delle amministrazioni”*¹⁴.

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

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

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

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

- performance organizzativa (art. 8 del decreto legislativo n. 150/2009) e, cioè, attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione delle medesime, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, comma 1, lettera b), decreto legislativo n. 150/2009);
- performance individuale (art. 9 del decreto legislativo n. 150/2009). Obiettivi assegnati al personale dirigente con particolare riferimento ai dirigenti degli uffici dirigenziali generali in base ai compiti che svolgono per prevenire il rischio di corruzione (art. 16, comma 1, lettera l-bis, l-ter, l-quater del decreto legislativo n. 165/2001)¹⁵.

¹² Art. 1, comma 8 della legge 190/2012.

¹³ Concetto espresso dall’ANAC nel [Piano Nazionale Anticorruzione 2019](#) a cui si rinvia per eventuali approfondimenti sul tema.

¹⁴ [Documento ANAC del 02/02/2022](#) “Orientamento per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022”.

¹⁵ L’art. 16 del d.lgs. 165/2001 dispone i Dirigenti degli uffici dirigenziali generali:

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA							
OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILE	TARGET			FONTE DATI
				2024	2025	2026	
OBIETTIVO 1 Presidiare i rischi corruttivi	Attuare le misure di trattamento dei rischi corruttivi	Rispetto dei tempi e delle modalità di presidio previste nelle schede di autovalutazione del rischio ¹⁶ o nelle schede di rilevazione diretta dei rischi	Process manager ¹⁷	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Prendere in carico le schede di autovalutazione dei rischi di competenza	Presa in carico entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico o dal rilascio di una nuova scheda	Process manager	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Invio nei tempi previsti delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione ¹⁸	80%	80%	80%	Elaborazione USRPCT
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Completezza delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione	90%	90%	90%	Elaborazione USRPCT
OBIETTIVO 2 Rispetto degli obblighi di pubblicazione	Pubblicare i documenti, le informazioni e i dati previsti dal d.lgs. n. 33/2013	Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Agenzia aggiornata	Dirigente della struttura che detiene i dati oggetto di pubblicazione	100%	100%	100%	Ottenimento dell'attestazione annuale dell'OIV

2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

In questa sezione sono esplicitate le azioni che si prevede di realizzare in materia di pari opportunità, parità di genere, inclusione, prevenzione e contrasto alle discriminazioni, benessere organizzativo, suddivise per aree di intervento, cui fa seguito uno schema di riepilogo che illustra per ogni azione

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

¹⁶ Valido solo per le strutture dotate di scheda di autovalutazione dei rischi assegnata all'interno della procedura C.o.R.S.A.

¹⁷ Il *process manager* è il responsabile dell'esecuzione del processo interessato dal rischio corruttivo: Capo settore, Capo Ufficio, Direttore Provinciale, Capo Sezione. Nelle strutture centrali, per alcuni processi, la figura del *process manager* può coincidere con quella del *process owner*, ovvero di colui che ha un ruolo guida rispetto alle altre strutture centrali coinvolte.

¹⁸ I Referenti anticorruzione dell'Agenzia delle entrate sono i Capi Divisione, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali.

gli obiettivi, i soggetti coinvolti¹⁹ e gli indicatori associati per il triennio in esame. Le iniziative sono state pianificate tenendo conto delle proposte formulate dal Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia delle entrate e sono in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile.

Area benessere organizzativo, salute e sicurezza

- *Effettuare la valutazione del rischio sulla salute e sulla sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità.* Il decreto legislativo n. 81/2008 prevede il genere e l'età come necessari parametri sui quali costruire una valutazione più efficace e antidiscriminatoria di tutti i rischi per la salute e la sicurezza di chi lavora, superando una concezione di salute e sicurezza sul lavoro per così dire "neutra". Valutare i rischi connessi alle differenze di genere significa porre attenzione non solo a elementi fisici e biologici, ma anche culturali e sociali, che differenziano uomini e donne, in modo da garantire pari opportunità di tutela tra gli stessi, anche in relazione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L'età, oltre al genere, incide profondamente: i lavoratori giovani e i lavoratori maturi e anziani necessitano, per motivi diversi, di una particolare attenzione da parte del datore di lavoro. Lo stesso decreto legislativo n. 81/2008 prevede, altresì, che i luoghi di lavoro siano strutturati tenendo conto dei lavoratori con disabilità, assicurando accessibilità, superamento delle barriere architettoniche, utilizzo di ausili e assistenza in caso di evacuazione, nonché la possibilità di ragionevoli revisioni dell'organizzazione del lavoro. In questi ambiti, è proseguito nel 2022 il progressivo aggiornamento di tutti i documenti di valutazione dei rischi (DVR) al fine di tener conto di tutte le suddette variabili di rischio. Nel biennio 2024-2025, in collaborazione con le Direzioni Regionali e il Comitato Unico di Garanzia, saranno individuate e diffuse le migliori prassi realizzate al riguardo, al fine di: migliorare il monitoraggio e la raccolta di dati e informazioni sulla salute e sicurezza in ottica di genere, età e disabilità, favorendo il riconoscimento e la comprensione dei problemi e dei rischi che affrontano, anche in modo diverso, le donne e gli uomini sul posto di lavoro; intervenire in modo mirato per eliminare eventuali fattori di vulnerabilità di gruppi di persone e fattori di esposizione ai rischi, non evidenti attraverso un'analisi di tipo neutro, mediante azioni di miglioramento mirate in base agli esiti dei questionari distribuiti al personale; favorire l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi di lavoro tra vita privata e lavorativa, in esito all'evidenza di tematiche ricorrenti.
- *Promuovere iniziative di ascolto del personale.* L'ascolto del personale assume un ruolo di primo piano nella vita di un'organizzazione che pone al centro la risorsa umana, specie nei momenti più impegnativi, legati a riorganizzazioni interne o a situazioni di crisi. Promuove la crescita e il cambiamento, migliora la qualità dei processi decisionali, crea vicinanza e senso di appartenenza, favorisce la collaborazione e la costruzione di relazioni basate sulla fiducia.

¹⁹ Per tutte le azioni che prevedono attività di comunicazione/sensibilizzazione rivolte al personale, il Settore Comunicazione, anche laddove non presente tra i soggetti direttamente coinvolti, fornirà supporto alla diffusione delle iniziative o per la promozione e somministrazione delle survey ove previste.

L'Agenzia negli anni ha sperimentato innovative forme di ascolto mediante, ad esempio, *survey* o *focus group* o caselle di posta dedicate, in modo da attivare nuovi canali di comunicazione *bottom up* col personale, per recepirne opinioni, sensazioni o proposte. Sono stati anche attivati, in più contesti regionali, sportelli di ascolto gestiti da psicologi presenti in Agenzia, per fornire supporto in situazioni di disagio. Sono state altresì realizzate azioni rivolte in particolare al personale neoassunto o a specifiche figure/famiglie professionali, al fine di accrescere la motivazione al lavoro e di favorire la migliore espressione del potenziale delle persone. Quanto in particolare all'attività degli sportelli di ascolto, fin dal 2022 sono state analizzate le esperienze maturate allo scopo di conoscere le problematiche portate dal personale. Sono al momento allo studio forme di collaborazione interregionale che consentano di fornire il supporto dello sportello anche al personale delle regioni che ne sono al momento prive e di rendere più omogeneo sul territorio il servizio di ascolto e sostegno fornito, definendo compiutamente il perimetro di intervento dello sportello ed evitando sovrapposizioni con altri organismi o ruoli presenti in Agenzia (es. Consigliere/i di fiducia, CUG). Nel triennio 2024-2026, l'Agenzia proseguirà lungo il solco tracciato negli anni precedenti per diffondere, in particolare, la conoscenza degli strumenti di ascolto a disposizione del personale, individuando e diffondendo le buone prassi sperimentate nelle diverse direzioni regionali.

- *Proseguire il "Progetto identità e valori organizzativi"*. Nel 2020 l'Agenzia, a circa 20 anni dalla sua istituzione, ha avviato il "Progetto identità e valori organizzativi" al fine di ridefinire l'identità e consolidare il senso di appartenenza del proprio personale. Il punto di partenza sono stati i 35 *focus group* ai quali hanno preso parte 210 dipendenti provenienti da tutto il territorio nazionale, suddivisi in base alla tipologia di lavoro svolto (servizi fiscali, gestione risorse, servizi immobiliari, gestione controlli, consulenza e contenzioso); in esito ai tavoli aperti l'Agenzia ha elaborato una Carta dei Valori, pubblicata a dicembre 2022 nel sito intranet, con l'obiettivo di costruire una rinnovata identità e sviluppare il senso di appartenenza e la motivazione del personale. Nel 2023 l'Agenzia ha avviato una prima, massiccia campagna di comunicazione sulla Carta, attraverso il progetto "Un mese... un valore", a cui hanno partecipato le strutture su tutto il territorio. L'iniziativa, che si concluderà a inizio 2024, ha consentito di realizzare momenti di riflessione sui valori che ispirano e guidano l'agire quotidiano nella nostra organizzazione, sia all'interno sia verso l'esterno. Nel triennio 2024-2026 proseguirà l'azione di comunicazione e di sensibilizzazione per veicolare i contenuti della Carta, in modo che diventino e si consolidino come patrimonio condiviso per tutto il personale.
- *Realizzare interventi informativi e di formazione sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo*. Le relazioni che si sviluppano nei contesti organizzativi, come in ogni altro ambito sociale, sono caratterizzate da fisiologiche criticità connesse alle dinamiche interpersonali e professionali che si attivano tra le persone. Lavorare su queste dinamiche si rivela strategico per una amministrazione, perché da un lato consente di prevenire possibili situazioni di disagio, dall'altro favorisce lo sviluppo di una cultura organizzativa basata sulla gestione in chiave positiva dei conflitti e sulla valorizzazione delle differenze. Per il triennio 2024-2026 l'Agenzia conferma l'impegno

a realizzare iniziative di formazione sul tema della prevenzione e gestione dei conflitti e iniziative di informazione e sensibilizzazione per migliorare i rapporti di lavoro, promuovere le pari opportunità e l'adozione di comportamenti ispirati al rispetto, alla collaborazione, alla prevenzione di situazioni conflittuali, alla condivisione, nonché per accrescere la motivazione al lavoro e il benessere organizzativo e, con essi, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

- *Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie.* Anche nel triennio 2024-2026 sarà dedicata particolare attenzione al tema della violenza, quale fenomeno trasversale che si manifesta in ogni contesto, sociale, lavorativo o domestico, e che non accenna a diminuire nonostante gli interventi che si sono susseguiti nel tempo, anche sul piano normativo. In linea con i principi declinati nella [Convenzione 190](#) sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro approvata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), che ha ribadito il diritto di tutti a un mondo del lavoro libero da violenza e molestie, l'Agenzia già da tempo è impegnata a contrastare la violenza e le molestie sulle donne e sugli uomini, attraverso la promozione di azioni volte a favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire e rimuovere ogni forma di prevaricazione. Diverse le iniziative realizzate in questi anni per favorire una maggiore consapevolezza che aiuti a riconoscere le situazioni in cui le molestie e le violenze si manifestano, in tutte le loro forme, nonché a fornire adeguati strumenti per la prevenzione, il contrasto e la rimozione di tali fenomeni, quali l'adozione della versione rinnovata del ["Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone"](#), la realizzazione di campagne mirate di sensibilizzazione e l'organizzazione di eventi dedicati, tra cui i *webinar* tenuti in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, sia a livello nazionale, sia a livello locale. Per il prossimo triennio, in conformità con quanto prescritto dalla [Direttiva del 23 novembre 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione](#), avente ad oggetto il riconoscimento, la prevenzione e il superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme, l'impegno è quello di proseguire, con il supporto del Comitato Unico di Garanzia e delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia e la collaborazione di tutte le Strutture interne, le iniziative finalizzate alla diffusione di valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone, nonché per promuovere e diffondere la conoscenza del numero telefonico unico nazionale dei centri antiviolenza 1522, intensificando l'azione di sensibilizzazione alla tutela dei diritti delle persone e allo sviluppo di una coscienza individuale e collettiva attenta a contrastare ogni fenomeno di abuso e sopraffazione.
- *Promuovere iniziative di prevenzione.* Il tema della prevenzione della salute nei luoghi di lavoro gode di una crescente considerazione in numerose organizzazioni, sia pubbliche che private. La promozione della salute sul lavoro rappresenta una strategia di prevenzione, complementare a quella della sorveglianza sanitaria prevista dagli obblighi normativi. Nel tempo si è andata consolidando la consapevolezza che una convinta e diffusa promozione della salute nei luoghi di lavoro, attraverso attività di *screening* e sensibilizzazione, abbia

effetti nel lungo periodo sul benessere delle persone e sulla loro produttività. I riflessi positivi per l'organizzazione sono evidenti, sia sotto il profilo del benessere individuale e organizzativo, sia sul piano della motivazione e dello sviluppo del senso di appartenenza. Pertanto, nel triennio 2024-2026 l'Agenzia continuerà a farsi promotrice di iniziative di prevenzione mirate e di *screening* medici, sia a livello locale che centrale, attivando convenzioni con enti e presidi medico-sanitari e realizzando campagne di sensibilizzazione per un corretto e sano stile di vita. Tutti i datori di lavoro sono chiamati a partecipare alle iniziative che verranno promosse.

A. BENESSERE ORGANIZZATIVO, SALUTE E SICUREZZA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2024	2025	2026
Effettuare la valutazione del rischio sulla salute e sulla sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità	<ul style="list-style-type: none"> • migliorare il monitoraggio e la raccolta di dati/informazioni sulla salute e sicurezza in ottica di genere, età e disabilità, favorendo il riconoscimento e la comprensione dei problemi e dei rischi che affrontano, anche in modo diverso, le donne e gli uomini sul posto di lavoro; • intervenire in modo mirato per eliminare eventuali fattori di vulnerabilità di gruppi di persone e fattori di esposizione ai rischi, non evidenti attraverso una analisi di tipo neutro; • favorire l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi nella vita privata e lavorativa; • individuare e diffondere le migliori prassi di valutazione dei rischi 	Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici Comitato Unico di Garanzia	Analisi ai fini dell'individuazione delle migliori pratiche e attività di condivisione delle medesime	Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità	Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità	—
Promuovere iniziative di ascolto del personale	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere l'ascolto del personale quale leva per la crescita dell'organizzazione; • creare un clima lavorativo favorevole alla migliore espressione del potenziale delle persone, con azioni rivolte a specifiche figure/famiglie professionali e alle/ai neo-assunti; • offrire un sostegno mirato alla gestione delle situazioni di disagio e difficoltà delle lavoratrici e dei lavoratori, anche collegate a cambiamenti organizzativi 	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali	Iniziativa effettuate o progetti realizzati a livello centrale, regionale e interregionale	<ul style="list-style-type: none"> • realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali) • prosecuzione delle attività di ascolto già avviate • individuazione e diffusione delle buone pratiche 	<ul style="list-style-type: none"> • realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali) • prosecuzione delle attività di ascolto già avviate • individuazione e diffusione delle buone pratiche 	<ul style="list-style-type: none"> • realizzazione di survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali) • prosecuzione delle attività di ascolto già avviate
Proseguire il progetto identità e valori organizzativi	- diffondere la Carta dei Valori elaborata a valle dei focus group realizzati nel 2021 e contenente i valori e principi identitari per il personale dell'Agenzia	Settore Comunicazione Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	Articoli e altro materiale divulgativo	Proseguimento dell'attività di diffusione dei valori della Carta	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dell'efficacia della campagna di comunicazione • Analisi dei risultati 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale
Realizzare interventi informativi sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> - migliorare i rapporti di lavoro improntandoli al rispetto delle persone; - prevenire situazioni di conflitto e/o disagio nel contesto lavorativo 	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Direzioni centrali Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> • Moduli formativi • Articoli, manuali e altri interventi di sensibilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione interventi formativi e realizzazione di iniziative di comunicazione sul tema della gestione dei conflitti 	Erogazione interventi formativi e realizzazione di iniziative di comunicazione sul tema della gestione dei conflitti	Pianificazione di iniziative informative per promuovere il benessere organizzativo e favorire relazioni cooperative e rispettose
Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie	<ul style="list-style-type: none"> • diffondere valori ispirati al rispetto e alla tutela dei diritti delle persone; • favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire ogni forma di violenza o di molestia sulle donne e sugli uomini 	Comitato Unico di Garanzia Consigliere/i di fiducia Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative informative; • Interventi/ convegni/ seminari; • articoli 	Proseguimento delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie	Proseguimento delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie	Proseguimento delle campagne di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie
Promuovere iniziative di prevenzione	<ul style="list-style-type: none"> • salvaguardare lo stato di salute del personale anche attraverso l'attivazione di convenzioni per lo screening; • promuovere l'adozione di uno stile di vita corretto e la diffusione della cultura della prevenzione; • sviluppare il senso di appartenenza a una amministrazione attenta alla salute del proprio personale 	Divisioni Settore Comunicazione Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative o documenti informativi realizzati; • Convenzioni; • iniziative realizzate in tema di screening medici 	Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, screening medici	Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, screening medici	Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, screening medici

Area codice di condotta e consiglieri di fiducia

- *Diffondere il nuovo "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della dignità delle persone".* Nel 2021 l'Agenzia delle entrate ha aggiornato il *Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone*", in cui sono state inserite, tra le condotte lesive che si intende contrastare, anche lo *straining* e lo *stalking* occupazionale. Il Codice aggiornato enfatizza altresì il ruolo attivo e propulsivo del Comitato Unico di Garanzia nell'ambito della tutela contro le discriminazioni, le molestie e le violenze, così come delineato e rafforzato dalla Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, con particolare riferimento alla tutela da possibili ritorsioni dei colleghi e delle colleghe che segnalano potenziali situazioni di discriminazione o molestia. Nel biennio 2024-2025 l'Agenzia, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, delle Direzioni Regionali e dei Consiglieri e Consigliere di fiducia, proseguirà nella diffusione del Codice di condotta tramite attività informative e di sensibilizzazione, anche al fine di promuovere l'adozione di decisioni e comportamenti ispirati ai principi di equità, rispetto, pari opportunità, mutua collaborazione e correttezza. Nel corso del 2025, a valle delle attività informative e al fine di verificarne l'efficacia, sarà elaborato dal CUG, anche in collaborazione con i Consiglieri e le Consigliere di fiducia e il Settore Comunicazione, un questionario da somministrare al personale teso a valutare il livello di conoscenza delle condotte lesive disciplinate dal Codice di Condotta e del ruolo svolto dai Consiglieri. Nel 2026 saranno analizzati gli esiti del questionario, cui conseguirà l'eventuale pianificazione di azioni informative integrative. Tale azione si inquadra nell'ambito degli obiettivi posti dalle Linee di azione del Dipartimento della funzione Pubblica e del Dipartimento per le pari opportunità contenute nelle recenti "[Linee guida per la parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni](#)" adottate in attuazione dell'art. 5 del decreto-legge n. 36/2022 (di seguito citate come "Linee guida per la parità di genere").
- *Promuovere la figura delle/dei Consigliere/i di fiducia, prevista nel Codice di condotta, come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo.* Il Codice di condotta adottato dall'Agenzia ha previsto l'individuazione di Consigliere o Consiglieri di fiducia quali soggetti esperti deputati all'ascolto, alla gestione e all'assistenza nelle situazioni critiche segnalate, nell'ambito dell'azione di prevenzione e contrasto individuata dal Codice stesso. Il 16 marzo 2023, con atto del Direttore dell'Agenzia sono stati nominati i nuovi Consiglieri e le nuove Consigliere di fiducia, che hanno sostituito quelli precedentemente nominati per scadenza del relativo mandato. A seguire sono stati avviati specifici percorsi formativi rivolti alle Consigliere e ai Consiglieri e sono partite alcune iniziative (sia a livello nazionale che locale) per farle/i conoscere al personale. Nel biennio 2024-2025, proseguiranno, in collaborazione con il CUG e le Direzioni regionali, le specifiche iniziative per la loro presentazione al personale, dando avvio a una contestuale attività informativa su tale figura come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo. Dal 2024, anche a seguito della relazione annuale

presentata dalla rete dei Consiglieri di fiducia, potranno essere avviati studi e analisi delle attività svolte da tali figure al fine di rafforzarne il ruolo ed essere sempre più rispondenti alle esigenze espresse dal personale dell'Agenzia. Anche questa azione si inserisce nel quadro delle "Linee guida per la parità di genere".

B. CODICE DI CONDOTTA E CONSIGLIERI DI FIDUCIA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2024	2025	2026
Diffondere il nuovo "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della integrità e della dignità delle persone"	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere l'informazione sulle norme in tema di molestia, molestia sessuale, di <i>mobbing</i> e di discriminazione sul luogo di lavoro; • favorire la conoscenza della normativa vigente a tutela della parità e delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni; • facilitare lo svolgimento del ruolo dei Consiglieri di fiducia; • promuovere la diffusione dei valori di solidarietà, rispetto e collaborazione portati dal Codice 	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Comitato Unico di Garanzia Consigliere/i di fiducia	<ul style="list-style-type: none"> • focus group/check list • articoli/ interviste • circolari • questionario 	Proseguimento della campagna informativa e di sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Prosecuzione della campagna informativa e di sensibilizzazione sul Codice di Condotta • Realizzazione e somministrazione di un questionario per valutare il livello di consapevolezza circa i contenuti del Codice e il ruolo dei CdF 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi degli esiti del questionario ed eventuale pianificazione di azioni informative integrative
Promuovere la figura delle/dei Consigliere/i di fiducia, prevista nel Codice di condotta, come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere il benessere organizzativo e gli strumenti di prevenzione e di informazione sulle problematiche relative a fenomeni di mobbing, discriminazioni, molestie psicologiche e/o fisiche • rafforzare il ruolo delle/dei Consigliere/i di fiducia 	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Consigliere/i di fiducia	<ul style="list-style-type: none"> • iniziative di comunicazione per far conoscere al personale i Consigliere/i e le Consigliere/i di fiducia (webinar/articoli/interviste/materiali multimediali/opuscoli/locandine) • iniziative di formazione dei/delle CdF • questionario 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosecuzione della campagna informativa sulla figura del CdF come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo • Prosecuzione della formazione delle/dei CdF • Analisi e monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosecuzione della campagna informativa sulla figura del CdF come strumento per la prevenzione e la gestione dei conflitti e la promozione del benessere organizzativo • Analisi e monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente • Realizzazione e somministrazione di un questionario per valutare il livello di consapevolezza circa i contenuti del Codice e il ruolo delle/dei CdF 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e monitoraggio delle attività delle/dei CdF dell'anno precedente • Analisi degli esiti del questionario ed eventuale pianificazione di azioni informative integrative

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

- *Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali.* L'Agenzia riconosce la necessità di diffondere la cultura delle rilevazioni e delle indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età, anche per accrescere la consapevolezza sulla situazione di fatto dell'organizzazione rispetto alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore nell'organizzazione. Ciò consente di rilevare, attraverso la lettura dei dati, eventuali *gap* di genere o disuguaglianze, di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive e di monitorare e valutare le politiche e misure intraprese. Promuove dunque, anche per il triennio 2024-2026, la lettura e l'analisi delle risorse umane e delle diverse esigenze presenti nella comunità di lavoro, in modo da accrescere la capacità di rispondere coerentemente ad esse.
- *Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento.* Gestire la disabilità sul luogo di lavoro richiede di introdurre una pluralità di azioni che hanno come sfondo un profondo cambiamento. Va infatti abbandonata la prospettiva dell'inserimento delle persone con disabilità come mero obbligo normativo, per abbracciare la cultura dell'inclusione e della valorizzazione delle capacità di cui ogni individuo è portatore nell'organizzazione, favorendo la piena ed effettiva partecipazione delle persone con disabilità alla vita lavorativa su una base di uguaglianza. E ciò anche per coloro che hanno acquisito una disabilità in un momento successivo all'assunzione. La linea di azione è tracciata dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, che parla di diritti, pari opportunità, accessibilità, "accomodamenti ragionevoli", contrasto a discriminazioni, stereotipi e pregiudizi e, non ultimo, di riconoscimento del contributo delle persone con disabilità nell'ambiente lavorativo. In linea con tali principi l'Agenzia ha già dato attuazione all'art. 39-ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche con più di duecento dipendenti nominino un Responsabile dei processi di inserimento, comunemente conosciuto come *disability manager*. Questa figura è chiamata a gestire i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo delle persone disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato, a predisporre gli accorgimenti organizzativi necessari per facilitare l'integrazione al lavoro e propone le eventuali soluzioni tecnologiche da adottare a tal fine, a verificare l'attuazione del processo di inserimento, segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione. L'Agenzia ha ritenuto opportuno non concentrare in un unico soggetto le funzioni in questione, ma piuttosto individuare più Responsabili, designando in particolare, a livello centrale, il responsabile dell'ufficio preposto alla selezione del personale e, a livello regionale, i responsabili degli uffici preposti alla gestione delle risorse umane. Con l'obiettivo di sviluppare una virtuosa rete che agevoli lo svolgimento delle attività, nello scorso biennio 2022-2023 sono state favorite sinergie e create occasioni di confronto tra i suddetti Responsabili. E' stato standardizzato l'iter per l'acquisizione degli ausili necessari a consentire alle persone con disabilità di lavorare in modo sicuro e in condizioni di parità, definendo i ruoli di tutti i soggetti coinvolti. A fine 2023

è stato erogato il corso di formazione *Disability management* organizzato in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e rivolto ai Responsabili dei processi di inserimento. Il corso, anche attraverso l'analisi di casi concreti e buone pratiche, è stato finalizzato a sviluppare le competenze necessarie all'inserimento e alla gestione del personale in condizione di disabilità (pure se sopravvenuta in un momento successivo all'assunzione), affrontando il tema degli "accomodamenti ragionevoli" e del contrasto a stereotipi e pregiudizi che ruotano attorno alla disabilità ma anche, più in generale, della necessità delle moderne organizzazioni di abbracciare la cultura dell'inclusione e della valorizzazione delle specificità individuali, in grado di trasformare la presenza della differenza all'interno delle risorse umane in fattore differenziale positivo. Sempre nel 2023, con la collaborazione del CUG, è stata avviata la pianificazione di un progetto volto a diffondere informazioni utili relative alla disabilità, che prevede la realizzazione e pubblicazione di schede tematiche, interviste e materiali multimediali.

Nel triennio 2024-2026:

- proseguirà l'attività di individuazione e condivisione delle migliori pratiche per l'inserimento, la formazione e in generale la valorizzazione del personale con disabilità (come il progetto di *mentoring* "Il barometro dell'inclusione - Parlane con...");
- continueranno, anche in collaborazione con il CUG, le attività informative e di sensibilizzazione utili a diffondere la cultura dell'inclusione, del contrasto alle discriminazioni e del rispetto delle diversità presenti nel contesto organizzativo, comprese quelle per la diffusione della guida "*Disabilità. Iniziamo dalle parole*", pubblicata a dicembre 2021 e patrocinata dal Ministro per le disabilità. La guida, dedicata all'evoluzione del concetto di disabilità e del linguaggio utilizzato per parlarne, mira a diffondere una visione diversa della disabilità, sia rifuggendo da linguaggi che possono veicolare narrazioni sminuenti o stereotipi stigmatizzanti, sia recuperando una semantica neutra, capace di ricondurre a ordinarietà tutte le caratteristiche umane;
- verrà implementata, tramite un gruppo di lavoro appositamente costituito, una banca dati comune per la raccolta delle misure di accompagnamento predisposte (come percorsi informativi per garantire un inserimento lavorativo protetto, far acquisire le competenze e conoscenze tecniche di base e armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti) di cui i Responsabili dei Processi di Inserimento si avvarranno e che, a loro volta, alimenteranno;
- proseguiranno le attività formative volte a promuovere l'inclusione e l'autonomia operativa delle persone con disabilità. Ciò al fine di promuovere la realizzazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in cui tutti si sentano valorizzati e partecipi. Per ciò che attiene alle attività di ottimizzazione dell'accessibilità delle sedi dell'Agenzia, si rinvia al paragrafo dedicato – [2.1.2 ACCESSIBILITA'](#).
- *Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere.* Nel 2020, in attuazione del Piano triennale di azioni positive del periodo, l'Agenzia, in collaborazione con il CUG, ha diffuso le prime "*Linee guida per l'uso di un linguaggio*

rispettoso delle differenze di genere dell'Agenzia delle entrate", per rafforzare la parità, contrastare gli stereotipi sessisti, i pregiudizi e dare visibilità alle donne che lavorano, anche nella PA. Alla pubblicazione del documento ha fatto seguito una campagna in-formativa, con articoli e contenuti multimediali di sensibilizzazione rivolti a tutto il personale e l'erogazione di uno specifico corso in *e-learning*. A giugno 2022 si è tenuto inoltre il convegno, organizzato dall'Agenzia e il Comitato in collaborazione con la Rete Nazionale dei CUG, dal titolo "*Le parole 'giuste'. La parità attraverso un uso consapevole del linguaggio*", durante il quale, alla presenza della Ministra per le Pari opportunità e la famiglia, sono state presentate le Linee guida e ci si è confrontati sugli effetti distorsivi dell'utilizzo ancora diffuso, nel linguaggio usato quotidianamente, del maschile non marcato, che oscura la presenza femminile nel mondo del lavoro, nella società e nelle istituzioni e sulla necessità di impegnarsi a usare le parole *giuste*, anche nella redazione dei testi nella PA. Anche nel 2023 è stato messo a disposizione del personale il corso "Scriviamolo al femminile. Il linguaggio di genere nei testi dell'Agenzia delle entrate", con particolare riferimento ai colleghi e alle colleghe di nuova assunzione. In considerazione del previsto ingresso massivo di nuovo personale nel prossimo triennio, l'Agenzia, in collaborazione con il CUG e con la Rete dei Referenti per le pari opportunità, intende proseguire nell'impegno di sensibilizzare e formare all'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere. Ciò anche in linea con le indicazioni della Strategia Nazionale per la Parità di Genere del Dipartimento per le pari opportunità e delle "*Linee guida per la parità di genere*".

- *Promuovere l'empowerment²⁰ femminile*. In Agenzia circa metà del personale è costituito da donne. Tale presenza non si riflette tuttavia nella percentuale di donne con posizioni manageriali, dirigenziali e apicali. L'analisi effettuata dal CUG sui dati relativi alla partecipazione femminile alle selezioni del 2019 per la copertura delle Posizioni Organizzative di Elevata Responsabilità, di alta professionalità e di particolare specializzazione (POER) previste dalla legge 205/2017, art. 1, comma 93, pubblicata a marzo 2022, ha confermato la tendenza delle donne, già evidenziata dalla letteratura specifica, all'autoesclusione a monte dalle selezioni, il che preclude loro la possibilità di accedere a posizioni di maggiore responsabilità all'interno dell'organizzazione, cui corrispondono retribuzioni superiori. Le cause di tale comportamento sono diverse e molteplici: ragioni connesse al maggiore impegno dedicato alle incombenze familiari quali la cura dei figli, degli anziani, della casa, per una ancora non paritetica condivisione dei ruoli di cura nel contesto familiare, ma anche in parte legate alla sopravvivenza di stereotipi culturali autolimitanti o, talvolta, a una scarsa consapevolezza delle proprie potenzialità. Per questi motivi, le "*Linee guida per la parità di genere*", al fine di accrescere la presenza femminile nei ruoli di *leadership* e di contribuire a rompere il soffitto di cristallo, oltre a incentivare la conciliazione vita-lavoro, di cui si dirà in seguito, invitano le amministrazioni a promuovere percorsi di *empowerment femminile*, in linea con la Strategia dell'Unione

²⁰ Per *empowerment* si intende "il processo che permette l'acquisizione di poteri e responsabilità, l'accesso alle risorse e lo sviluppo delle capacità individuali per partecipare attivamente al mondo economico, sociale e politico" ("*Linee guida per la parità di genere*" del 6 ottobre 2022).

Europea per la parità di genere (*Gender Equality Strategy*) 2020-2025 e con la Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026. Tali percorsi sono utili a contrastare i condizionamenti che continuano a penalizzare le donne e mirano ad accrescere l'autostima e la consapevolezza attraverso la formazione, l'informazione e la diffusione di modelli positivi per la parità di genere. A tal fine, l'Agenzia si impegna a realizzare, nel triennio 2024-2026, in collaborazione con il CUG e con le Direzioni regionali:

- iniziative informative e di sensibilizzazione per l'abbattimento degli stereotipi di genere e dei pregiudizi inconsci con un *focus* sull'*empowerment* femminile;
- programmi sperimentali di *mentorship* che valorizzino il passaggio di esperienze inter-generazione, oltre che intergenerazionale;
- articoli, contenuti multimediali, convegni o altre iniziative per la promozione di *role model* per la parità di genere, attraverso una narrazione al femminile che ne valorizzi le eccellenze.

Nel 2024, a valle della costituzione di uno specifico tavolo tecnico di lavoro con la partecipazione del CUG, sarà avviata la pianificazione di un progetto quadro nazionale dedicato alla promozione dell'*empowerment* femminile, per predisporre strumenti omogenei da mettere a disposizione di tutte le strutture interne e favorire la condivisione delle buone prassi.

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

nella pianificazione di convegni, seminari, tavole rotonde, webinar, o altri eventi formativi e informativi interni, l'Agenzia nel triennio 2024-2026 confermerà il suo impegno affinché la selezione dei relatori/*panelist* avvenga garantendo la presenza di persone di entrambi i sessi, per quanto possibile in ragione delle competenze necessarie ai fini degli interventi previsti. Ciò al fine di creare le condizioni culturali per accrescere la presenza femminile nelle posizioni apicali e di direzione, promuovendo modelli positivi per la parità di genere e per la decostruzione degli stereotipi sessisti, nonché per offrire prospettive diversificate e

perseguire così la concreta uguaglianza di genere nella rappresentazione della conoscenza e del sapere.

- *Regolamentare l'identità alias.* L'art. 21 del CCNL del Comparto delle Funzioni Centrali, sottoscritto il 9 maggio 2022 per il triennio 2019-2021, prevede che le Amministrazioni riconoscano un'identità *alias* al dipendente o alla dipendente in transizione di genere che ne faccia richiesta supportata da adeguata documentazione medica, con modalità che dovranno essere specificate tramite l'adozione di apposita Regolamentazione interna. La finalità è quella di eliminare situazioni di disagio ed evitare che possano determinarsi forme di discriminazioni nei confronti del lavoratore che ha intrapreso il percorso di transizione di genere di cui alla legge n. 164/1982 e s.m.i. Al termine di un'attività preliminare di studio, l'Agenzia intende dare avvio all'attività di redazione della prevista Regolamentazione interna, che dovrà concludersi entro il 2024 con un documento da sottoporre al parere del CUG. Prevista per il 2025 la messa a regime della Regolamentazione, cui seguirà il monitoraggio della relativa attuazione. Nel triennio 2024-2026, inoltre, col supporto del CUG e la collaborazione delle Direzioni regionali, l'Agenzia svolgerà un'attività informativa e di sensibilizzazione sul tema dell'identità di genere, riconosciuta dalla Corte Costituzionale quale "elemento costitutivo del diritto all'identità personale, rientrante a pieno titolo nell'ambito dei diritti fondamentali della persona" garantiti dall'art. 2 della Costituzione e dall'art. 8 della Convenzione europea dei diritti umani (Sentenza n. 221 del 2015). La campagna informativa e di sensibilizzazione riguarderà la rimozione di ogni forma di discriminazione legata all'identità di genere o all'orientamento sessuale, nonché la promozione della cultura dell'inclusione e della valorizzazione dell'unicità di ogni persona.

C. PARI OPPORTUNITÀ, PARITÀ DI GENERE, PREVENZIONE E CONTRASTO ALLE DISCRIMINAZIONI						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2024	2025	2026
				Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali	diffondere la cultura delle rilevazioni e indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età al fine di conoscere la situazione di fatto dell'organizzazione anche al fine di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive	Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali
Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento	<ul style="list-style-type: none"> • garantire un inserimento lavorativo protetto; • valorizzare le competenze professionali acquisite dal personale con disabilità prima dell'ingresso in Agenzia; • far acquisire le competenze e conoscenze tecniche di base; • armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti; • adottare modalità formative coerenti con le specifiche disabilità; • formare i Responsabili per i processi di inserimento; • implementare la Rete dei Responsabili per favorire sinergie e lo scambio di buone prassi; • diffondere la cultura dell'inclusione 	Divisioni Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Responsabili dei Processi per l'inserimento Direzioni centrali Direzioni Regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative o progetti realizzati; • Dotazione di strumentazione specifica 	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione delle buone pratiche per l'inserimento e la formazione dei colleghi con disabilità • Sviluppo della rete dei Responsabili dei processi di inserimento. • Attività informative e di sensibilizzazione 	Creazione di una banca dati comune per la raccolta delle misure di accompagnamento predisposte Attività informative e di sensibilizzazione Monitoraggio delle attività della Rete dei Responsabili dei processi per l'inserimento lavorativo del personale con disabilità dell'Agenzia	Monitoraggio delle attività della Rete dei Responsabili dei processi per l'inserimento lavorativo del personale con disabilità dell'Agenzia
Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere	<ul style="list-style-type: none"> • sensibilizzare il personale all'adozione di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere e diffondere le Linee Guida adottate; • promuovere la cultura della parità e della valorizzazione delle differenze per una società più equa e inclusiva; • monitorare, attraverso controlli a campione dei testi scritti, la patrimonializzazione dei valori diffusi 	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Settore Comunicazione Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> • Articoli, studi, moduli formativi e altre iniziative di sensibilizzazione • Convegni / incontri • Controllo a campione dei testi elaborati in Agenzia 	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione del corso "Scriviamolo al femminile" • Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione del corso "Scriviamolo al femminile" • Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione del corso "Scriviamolo al femminile" • Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione
Promuovere l'empowerment femminile	<ul style="list-style-type: none"> • favorire le pari opportunità nell'accesso alle posizioni di leadership da parte delle donne; • contrastare la tendenza femminile ad autolimitarsi e ad autoescludersi dalle selezioni; • valorizzare il passaggio di esperienze inter-generazione tramite programmi di mentorship; • accrescere la consapevolezza di sé e l'autostima delle donne; • contrastare gli stereotipi di genere e i pregiudizi inconsci limitanti; • promuovere la condivisione dei ruoli di cura 	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Settore Comunicazione Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> • Articoli, convegni, incontri e progetti informativi e di sensibilizzazione realizzati. • Percorsi formativi di empowerment e programmi di mentorship 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione • Progettazione di percorsi di mentorship • Raccolta e condivisione delle best practice interne ed esterne • Definizione di un Progetto quadro nazionale 	Realizzazione del Progetto quadro	Proseguimento del Progetto quadro
Promuovere la presenza sia di donne sia di uomini in panel e convegni	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere il pluralismo di vedute nell'ambito di panel, convegni, simposi o webinar • rafforzare modelli di leadership paritetici 	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> • Articoli e altre iniziative di sensibilizzazione • Controllo a campione dei panel/webinar / simposi/convegni per verificare la presenza di entrambi i generi tra i relatori 	Iniziative di sensibilizzazione	Analisi a campione dei panel/webinar/simposi/convegni realizzati a livello centrale e regionale per verificare la presenza di uomini e donne tra i relatori e favorire la diffusione di modelli di leadership paritetici	Analisi a campione dei panel/webinar/simposi/convegni realizzati a livello centrale e regionale per verificare la presenza di uomini e donne tra i relatori e favorire la diffusione di modelli di leadership paritetici
Regolamentare l'identità alias	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminare le situazioni di disagio e contrastare possibili discriminazioni nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori che hanno intrapreso un percorso di transizione di genere • Dare attuazione all'art. 21 del CCNL Funzioni Centrali 2019-2021 che prevede il riconoscimento di una identità alias a chi ne faccia richiesta supportata da adeguata documentazione • Rimuovere ogni forma di discriminazione legata all'identità di genere o all'orientamento sessuale • Promuovere la cultura dell'inclusione 	Divisione Risorse Comitato Unico di Garanzia Direzione centrale Risorse umane Direzione centrale Tecnologie e Innovazione Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> • Redisposizione e attuazione della Regolamentazione di cui all'art. 21 del CCNL FC 2019-2021 • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione del documento di Regolamentazione e sottoposizione dello stesso al parere del CUG • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione della Regolamentazione e monitoraggio dell'attuazione • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dell'attuazione della Regolamentazione • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione

Area conciliazione vita lavoro

- *Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza.* Il Contratto Nazionale Collettivo di Lavoro del Comparto Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021 dedica il TITOLO V al *lavoro a distanza*, introducendo il *lavoro agile* quale *una delle possibili modalità di effettuazione a distanza della prestazione lavorativa*, accanto ad altre forme di lavoro da remoto, come il *telelavoro domiciliare* e il *coworking*. L'Agenzia ha sperimentato da diversi anni il telelavoro e, a partire dal 2020, in modo diffuso anche il lavoro agile, testando nel tempo la propria capacità tecnologica e organizzativa di adattare i processi operativi a questa nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. A fine 2023 è stata adottata una regolamentazione a regime che offre una disciplina integrata delle varie modalità di svolgimento a distanza della prestazione lavorativa (lavoro agile, telelavoro domiciliare e coworking). Il lavoro agile, in particolare, rappresenta un'opportunità di cambiamento per l'organizzazione e di innalzamento delle competenze di chi vi lavora, promuovendo flessibilità, autonomia, responsabilizzazione e orientamento ai risultati. Costituisce uno strumento di *work-life balance* adottando una logica di flessibilità capace anche di accrescere la motivazione al lavoro e il benessere organizzativo e individuale, attraverso una maggiore conciliazione tra esigenze di vita e di lavoro. Nel triennio 2024-2026 proseguiranno le iniziative formative volte a ottimizzare l'attuazione delle forme di lavoro a distanza e ogni altra utile iniziativa di supporto al personale, affinché siano assicurate le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività in esito al nuovo scenario regolativo e organizzativo. Si rinvia, per ulteriori approfondimenti, alla parte del PIAO dedicata al [lavoro agile](#).
- *Favorire la flessibilità oraria e la conciliazione vita lavoro.* L'orario flessibile individuale è uno strumento importante di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, oltre a essere un buon indicatore del benessere lavorativo all'interno di un'organizzazione. Negli anni, e compatibilmente con le esigenze di servizio, l'Agenzia ha favorito la più ampia flessibilità oraria collettiva e ha promosso l'orario flessibile individuale in caso di situazioni personali e socio-familiari meritevoli di tutela. A gennaio 2023, in sede di contrattazione integrativa di livello nazionale, è stato sottoscritto ai sensi dell'art. 7, comma 6, lettera o) del CCNL FC 2019-2021, l'“Accordo integrativo stralcio sui criteri per l'individuazione di fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita, al fine di conseguire una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare”, che ha rafforzato l'impegno dell'Agenzia nel garantire al personale flessibilità oraria sia in entrata che in uscita. All'accordo, in applicazione dell'art. 7, comma 7, del CCNL FC 2019-2021, ha fatto seguito l'avvio delle trattative in ambito di contrattazione integrativa di sede territoriale, per la definizione dei criteri di adeguamento presso la sede locale dei criteri definiti centralmente. In corso d'anno è stato poi pubblicato il manuale “*Più Tempo - Come gestire meglio il tempo e noi stessi e non farci sopraffare dagli impegni quotidiani*”, contenente consigli pratici e strategie di *time management* per la migliore organizzazione delle attività, anche al fine di favorire la conciliazione vita lavoro, promuovere il benessere organizzativo e prevenire lo stress. È altresì in corso di aggiornamento l'opuscolo “*Mamma e papà al lavoro... ma non solo*”, realizzato dall'Agenzia e dal CUG con l'intento di proporre, alle lavoratrici e ai lavoratori che operano in Agenzia,

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

- *Promuovere il Progetto "PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi.* In linea con le previsioni della Direttiva della Presidenza del Consiglio n. 2/2019, che ha ribadito che le pubbliche amministrazioni "*devono favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi, mediante il miglioramento dell'informazione fra amministrazione e lavoratori in congedo e la predisposizione di percorsi formativi che, attraverso orari e modalità flessibili, garantiscano la massima partecipazione di donne e uomini con carichi di cura*", nel 2021 l'Agenzia ha avviato il progetto nazionale "PONTE". Il progetto intende: favorire il reinserimento e la ripresa dell'attività lavorativa delle lavoratrici e dei lavoratori assenti dal servizio per lunghi periodi, in quanto colpiti da malattie o infortuni gravi, o a seguito di congedo di maternità, paternità, parentale o per l'assistenza a persone disabili gravi; minimizzare la possibile insorgenza di condizioni di stress lavoro-correlato del personale che rientra in servizio dopo lunghe assenze; uniformare le prassi organizzative di sostegno al personale assente per lungo periodo già precedentemente sperimentate a livello regionale; fornire strumenti per favorire l'aggiornamento; promuovere relazioni positive per accrescere il benessere e il senso di appartenenza all'organizzazione. Nel 2021 sono stati anche individuati i Referenti centrali e regionali del progetto. L'applicativo informatico dedicato, rilasciato a dicembre 2021, accessibile a tutto il personale dal sito intranet, permette di gestire agilmente le richieste di adesione e le misure di accompagnamento previste (anche tramite *gently reminder*), nonché di monitorare lo stato di avanzamento delle attività. Il progetto "PONTE" si basa, in particolare, su due pilastri:

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

Le adesioni al progetto "PONTE" ad oggi complessivamente rilevate sono ancora limitate. L'Agenzia proseguirà, nel triennio 2024-2026, la campagna informativa per la diffusione del progetto, sia riproponendolo periodicamente sui siti intranet regionali, sia tramite le attività esperite localmente dai Referenti centrali e regionali, nonché attraverso la diffusione di articoli e contenuti multimediali e la condivisione delle esperienze positive maturate.

D. CONCILIAZIONE VITA LAVORO						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2024	2025	2026
Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza	<ul style="list-style-type: none"> • favorire l'adozione di soluzioni organizzative in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme di lavoro a distanza; • realizzare iniziative formative di supporto al personale, per realizzare le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività nel nuovo scenario regolativo e organizzativo 	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Comitato Unico di garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> • Attuazione delle forme di lavoro a distanza presso le strutture dell'Agenzia • Promozione di azioni formative destinate al personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza ; • Prosecuzione attività formativa di supporto al personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza ; • Realizzazione di indagini di clima in relazione agli strumenti di flessibilità adottati 	Analisi delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro a distanza
Favorire la flessibilità oraria e la conciliazione vita lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • favorire la più ampia flessibilità oraria collettiva; • promuovere l'orario flessibile individuale in situazioni personali e socio-familiari meritevoli di attenzione; • realizzare iniziative in-formative di supporto al personale per una migliore organizzazione del tempo; • accrescere la conoscenza della normativa e degli strumenti di sostegno della genitorialità e delle attività di cura • monitorare l'utilizzo degli strumenti di conciliazione normativamente previsti 	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Comitato Unico di Garanzia Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici operativi	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione vita-lavoro; • Redazione e aggiornamento di documenti per diffondere la normativa volta a favorire l'equilibrio tra esigenze di vita ed esigenze di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione <ul style="list-style-type: none"> • Manutenzione dell'opuscolo 'Mamma e papà al lavoro, ma non solo' 	Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione	Monitoraggio dell'utilizzo delle misure di conciliazione
Promuovere il Progetto "PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi	<ul style="list-style-type: none"> • favorire il reinserimento e la ripresa dell'attività lavorativa delle lavoratrici e dei lavoratori assenti dal servizio per lunghi periodi, in quanto colpiti da malattie o infortuni gravi, o a seguito di congedo di maternità, paternità, parentale o per l'assistenza a disabili gravi; • minimizzare la possibile insorgenza di condizioni di stress lavoro-correlato del personale che rientra in servizio dopo lunghe assenze; • uniformare le prassi organizzative di sostegno al personale assente per lungo periodo; • fornire strumenti per favorire l'aggiornamento e promuovere relazioni positive per accrescere il benessere e il senso di appartenenza all'organizzazione 	Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> • Articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Numero di persone aderenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Monitoraggio delle adesioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Monitoraggio delle adesioni 	Monitoraggio delle adesioni e dell'andamento dell'iniziativa

Area promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia

- *Promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia.* Proseguiranno nel triennio 2024-2026 le attività volte a promuovere la partecipazione interna alle iniziative del Comitato Unico di Garanzia e a favorire sinergie tra il Comitato e le strutture dell'Agenzia sui temi di competenza dell'Organismo. Al fine di far conoscere l'attività del Comitato, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, e di diffondere il sistema di valori di cui l'Organismo è promotore, seguendo il percorso già tracciato negli anni precedenti verranno aggiornate e ottimizzate costantemente le sezioni dedicate al Comitato Unico di Garanzia nei siti *intranet* e *internet* dell'Agenzia, in sintonia con le nuove linee editoriali definite dal Settore Comunicazione. Sempre nell'ottica di diffondere la conoscenza del CUG, nel biennio 2024-2025 sarà favorita la partecipazione di componenti del CUG agli eventi di comunicazione interna che saranno realizzati localmente sul Codice di condotta e i Consiglieri di fiducia di recente nomina: tali componenti potranno così dare evidenza anche del ruolo, dei compiti e delle azioni promosse dal Comitato Unico di Garanzia per accrescere il benessere organizzativo e favorire un clima improntato al rispetto e alle pari opportunità tra le persone. A tale scopo, a fine 2023 il CUG ha predisposto materiale informativo di supporto, anche multimediale, con l'intento di mettere a disposizione delle strutture regionali una base condivisa di strumenti atti a garantire l'uniformità delle informazioni oggetto di diffusione. A valle di tale attività informativa, nel 2025 si prevede la realizzazione e la somministrazione al personale di un questionario per misurare il livello di conoscenza del ruolo e dei compiti del Comitato Unico di Garanzia, al fine di verificare l'efficacia dell'azione di comunicazione realizzata ed eventualmente pianificare interventi integrativi. Proseguirà infine la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, il network che riunisce oggi circa 400 CUG di diverse amministrazioni pubbliche (nato quale catalizzatore e moltiplicatore delle potenzialità di ciascun Comitato al fine di facilitare la progettazione di azioni comuni e la realizzazione di uno scambio virtuoso di idee, competenze e buone prassi), nonché la collaborazione con altri interlocutori esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità.

E. PROMOZIONE DEL RUOLO DEL CUG						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2024	2025	2026
Promuovere la partecipazione alle iniziative del CUG e favorire sinergie tra il Comitato e le strutture interne	<ul style="list-style-type: none"> rafforzare il ruolo del CUG favorire sinergie tra il CUG e le strutture dell'Agenzia contribuire alla diffusione dei valori di cui il CUG è portatore verificare con indagini ante e post l'efficacia delle azioni realizzate per elevare il livello di conoscenza del CUG e delle sue attività da parte del personale dell'Agenzia 	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> Iniziative di promozione dell'attività del CUG Realizzazione di incontri, seminari o altre iniziative nei temi di competenza dell'organismo Verifica del livello di conoscenza del CUG da parte del personale, attraverso la somministrazione di questionari 	Realizzazione di iniziative di promozione del ruolo del CUG	<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione di iniziative di promozione del ruolo del CUG Monitoraggio dell'efficacia della campagna di comunicazione anche attraverso la somministrazione di un questionario 	Analisi dei risultati del questionario ed eventuale pianificazione di attività di comunicazione integrative
Aggiornare e ottimizzare la sezione dedicata al CUG nei siti <i>internet</i> e <i>intranet</i> dell'Agenzia	<ul style="list-style-type: none"> diffondere la cultura di genere valorizzare le migliori pratiche e le iniziative in materia di benessere organizzativo, contrasto alle violenze sui luoghi di lavoro, di promozione delle pari opportunità, di valorizzazione delle differenze, di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, di tutela della salute o comunque orientate a incrementare il benessere di chi lavora 	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Settore Comunicazione Direzioni regionali	Aggiornamento dei siti <i>internet</i> e <i>intranet</i> nazionali e dei siti <i>intranet</i> regionali	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti <i>intranet</i> e <i>internet</i>	Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti <i>intranet</i> e <i>internet</i>	Verifica della fruibilità delle sezioni dedicate
Valorizzare la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, e la collaborazione del Comitato con altri organismi esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità	rafforzare il ruolo del CUG nel promuovere la salute organizzativa, favorendo collaborazioni del Comitato con organismi esterni per uno scambio di idee, competenze e buone prassi e la realizzazione di iniziative comuni	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione di componenti del CUG alle riunioni e alle attività della Rete nazionale dei CUG Diffusione delle iniziative promosse dalla rete tramite articoli o pubblicazioni sul sito <i>intranet</i> Collaborazioni del CUG con la Consigliera Nazionale di Parità o altri soggetti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità 	Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni	Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni	Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

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

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

L'Agenzia, nella programmazione triennale delle misure di prevenzione della corruzione per il periodo 2024-2026, continua il percorso precedentemente intrapreso con l'obiettivo strategico di migliorare le misure generali e specifiche adottate per il trattamento dei rischi corruttivi.

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

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

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

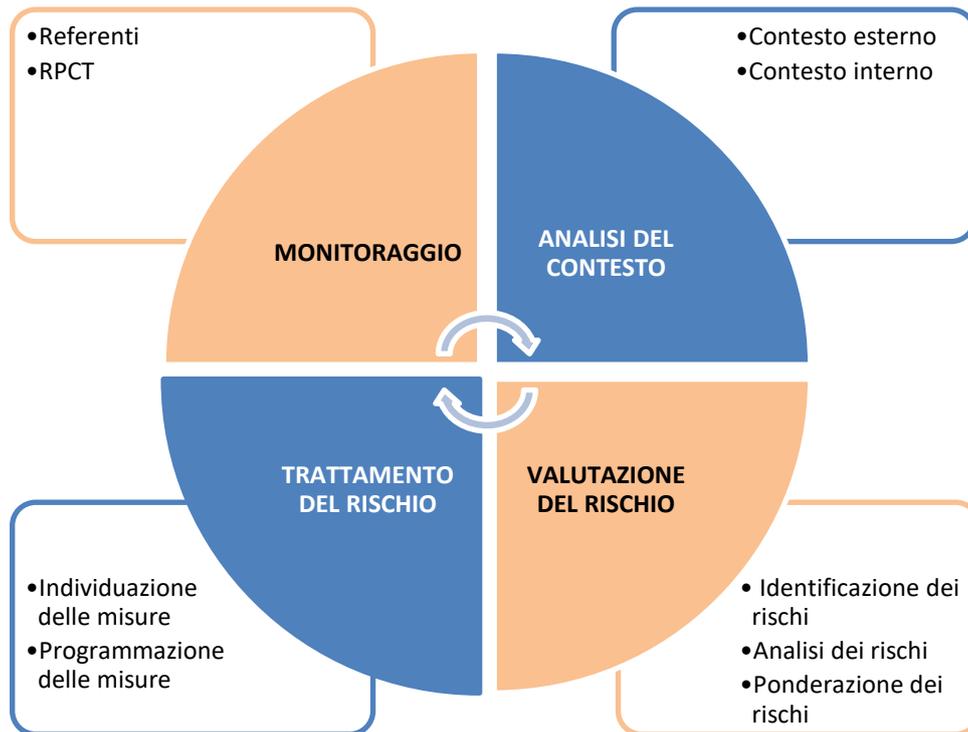


Figura 1 Processo di gestione del rischio

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

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

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

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

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

I Referenti sono individuati nelle persone dei **Capi Divisione, Direttori Centrali e Direttori Regionali (Provinciali per Trento e Bolzano)**. Il ruolo dei referenti è fondamentale per un efficace svolgimento dei compiti del RPCT. Tali figure oltre al compito di coadiuvare il Responsabile nello sviluppo e nell'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione²¹, svolgono una costante attività informativa nei confronti del RPCT, affinché questi abbia elementi e riscontri per la formazione e il monitoraggio della presente sottosezione e sull'attuazione delle misure indicate.

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

- Centro Operativo di Pescara: Capo Divisione contribuenti;
- Centro Operativo Servizi Fiscali di Cagliari: Direttore Regionale della Sardegna²²;
- Centro Operativo Servizi Fiscali di Venezia: Direttore Regionale del Veneto²³;
- Sezioni assistenza multicanale: Direttore Regionale territorialmente competente²⁴;
- Sezioni Territoriali del Settore contrasto illeciti: Capo Divisione contribuenti.

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

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

A tal proposito è stata attuata una forte integrazione con gli aspetti legati alla performance, prevedendo specifici obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza; nella stesura della presente sottosezione è stata coinvolta anche la dirigenza di vertice (Capi Divisione, Direttori

²¹ L'art. 16 del decreto legislativo n. 165/2001 individua, tra l'altro, compiti e poteri per la prevenzione della corruzione, stabilendo che i dirigenti generali:

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

²² Cfr. paragrafo 4.2 dell'Allegato A all'atto organizzativo Prot. n. 186053 del 07/08/2018.

²³ Cfr. paragrafo 3.2 dell'Allegato A all'atto organizzativo Prot. n. 186053 del 07/08/2018.

²⁴ Cfr. paragrafo 2.2 – 3.2 – 4.2 dell'Allegato A all'atto organizzativo Prot. n. 186053 del 07/08/2018.

Centrali), chiamata ad individuare eventuali nuove misure di prevenzione della corruzione che incidano trasversalmente sulle strutture coordinate o che migliorino/rafforzino quelle esistenti²⁵. Il RPCT ha pertanto coinvolto i Capi Divisione e i Direttori Centrali, invitandoli a presentare le proprie proposte che, previa valutazione del RPCT, sono state eventualmente incluse nel presente Piano.

Ciò è in linea con gli obiettivi del PIAO di semplificazione e razionalizzazione del sistema, di cui più volte l'ANAC ha evidenziato l'importanza, sia negli atti di regolazione che nei PNA, in modo anche da ridurre gli oneri amministrativi e le duplicazioni di adempimenti per le pubbliche amministrazioni e, come affermato dal Consiglio di Stato, *“minimizzare il lavoro formale, valorizzare il lavoro che produce risultati utili verso l'esterno, migliorando il servizio dell'amministrazione pubblica”*²⁶, specificando, in ogni caso, che tali fondamentali obiettivi non devono tuttavia andare a decremento delle iniziative per prevenire la corruzione e favorire la trasparenza.

2.3.1. Analisi del contesto

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

2.3.1.1. Il contesto esterno

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

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

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

²⁵ L'articolo 1, comma 9, lett. a) della legge n. 190 del 2012, prevede che il Piano individui le misure di contrasto, anche raccogliendo le proposte dei dirigenti, elaborate nell'esercizio delle competenze previste dall'[articolo 16, comma 1, lettera a-bis\), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165](#).

²⁶ Parere n. 506 del 2 marzo 2022 reso dalla Sezione Consultiva per gli Atti Normativi sullo Schema di decreto del Presidente della Repubblica recante *“Individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal piano integrato di attività e organizzazione ai sensi dell'art. 6, co. 5, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113”*.

da *Transparency International*.²⁷ Nel 2023, con un punteggio di 56/100, l'Italia si è posizionata al 42esimo posto su 180 paesi presi in considerazione.²⁸

Il predetto indice, essendo una misura di percezione, non può essere considerato espressione del livello di corruzione effettiva, inoltre, riferendosi all'intero Paese, non fornisce indicazioni relative alle singole aree territoriali. Pertanto, al fine di avere una misura del rischio corruttivo che rappresenti le diverse aree territoriali del Paese, sono stati presi in considerazione gli indicatori di contesto elaborati dall'ANAC.²⁹

L'analisi di contesto è stata effettuata utilizzando diciotto indicatori, su base provinciale, raccolti in quattro domini tematici (istruzione³⁰, economia del territorio³¹, capitale sociale³² e criminalità³³) e, infine, sintetizzati da un indice composito per rendere più semplice la lettura della complessità dovuta alle numerose dimensioni considerate.

L'indice composito così determinato ha consentito di ottenere una rappresentazione grafica del rischio corruttivo (classificato basso, medio, alto e molto alto) in relazione ad ogni singola Provincia

²⁷ Transparency International è un'associazione impegnata a contrastare la corruzione e a promuovere la trasparenza in tutto il mondo dal 1993. In Italia è presente dal 1996. Collabora con l'Autorità Nazionale Anticorruzione in virtù del protocollo stipulato il 15 ottobre 2019.

²⁸ I dati sono reperibili sul [sito dell'associazione](#). L'indice di percezione della corruzione si basa sull'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti ad esperti provenienti dal mondo del *business*. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita). L'Italia è tra i paesi dell'area europea che hanno registrato importanti progressi dal 2012 al 2023, nonostante resti ancora sotto la media del punteggio europeo.

²⁹ Tali indicatori sono il frutto del progetto "[Misurazione del rischio di corruzione](#)" avente lo scopo di rendere disponibile un set di indicatori per quantificare il rischio che si verifichino eventi corruttivi a livello territoriale, utilizzando le informazioni contenute in varie banche dati. Gli indicatori possono essere considerati come dei campanelli d'allarme che segnalano situazioni potenzialmente problematiche. In questo modo permettono, ad esempio, di avere il quadro di contesti territoriali più o meno esposti a fenomeni corruttivi sui quali investire in termini di prevenzione e/o di indagini. Per ulteriori approfondimenti: [Il Progetto - www.anticorruzione.it](#).

³⁰ In letteratura è assodato che livelli più elevati di corruzione sono associati a livelli più bassi di istruzione nella popolazione. Una possibile spiegazione è che gli individui con livelli di istruzione più elevati abbiano acquisito competenze e conoscenze che li rendono più consapevoli del valore delle libertà civili e meno tolleranti nei confronti della corruzione. Per le stesse ragioni, livelli più elevati di corruzione mediamente sono associati a livelli più bassi di capitale umano. A ciò si aggiunge che dove la corruzione è maggiore, l'emigrazione qualificata è significativamente più elevata, generando problemi di fuga di cervelli.

³¹ Alcuni studi dimostrano che l'alto livello e il grado di uguaglianza nella distribuzione del reddito, l'occupazione, la capacità di attrarre investimenti interni ed esteri e di favorire la nascita e la crescita di attività imprenditoriali, l'intensità della competizione nei mercati, la libertà economica, sono fattori che si associano a bassi livelli di corruzione. Inoltre, a livelli elevati nell'uso di Internet è associato un livello di corruzione più basso in quanto la rete favorisce la diffusione di informazioni che rappresentano uno strumento di controllo dell'esercizio dei poteri pubblici. Infine, una gestione efficiente dello smaltimento dei rifiuti urbani, spesso esposta alla corruzione in quanto oggetto di cattura da parte degli operatori economici e della criminalità organizzata, è associata a bassi livelli di corruzione.

³² Alcuni autori hanno dimostrato che la coesione della comunità di appartenenza, così come l'affidabilità, la lealtà e la fiducia reciproca degli attori sociali pongono le basi per un efficace sviluppo delle transazioni economiche e delle relazioni tra cittadini e istituzioni. Una maggiore fiducia nelle istituzioni e nel corpo politico (verticale) e nelle relazioni sociali interpersonali (orizzontale) si associa a livelli più bassi di corruzione. Esiste una consolidata evidenza empirica basata sui modelli di apprendimento sociale che mostra come il comportamento pro-sociale a livello individuale sia significativamente condizionato da quello dei propri concittadini e dei leader politici; al contrario, politici corrotti generano (e legittimano) cittadini corrotti. C'è poi il rischio che, una volta che gli adulti coinvolti nella corruzione abbiano interiorizzato queste nuove norme di comportamento antisociale, socializzino ad esse i propri figli, oppure che i bambini le acquisiscano, attraverso le interazioni con i coetanei, e barino a loro volta (per esempio, nei test scolastici).

³³ La diffusione della corruzione può essere notevolmente influenzata dai livelli complessivi di criminalità, dall'efficacia del sistema giuridico nel contrastarla, dal grado di protezione che esso riconosce agli individui danneggiati dalle attività corruttive. L'indicatore Reati di corruzione, concussione e peculato considera i delitti in cui la fattispecie giuridica contempla uno scambio tra un funzionario pubblico e un soggetto esterno (corruzione e concussione), o un abuso di potere per il profitto privato del funzionario (peculato); altri indicatori – Reati contro l'ordine pubblico e ambientali; Reati contro il patrimonio e l'economia pubblica; Altri reati contro la PA – includono delitti in cui lo scambio illecito e/o l'abuso di potere costituiscono un elemento esterno/fattuale che fa da contesto del reato.

(fig. 2). Sulla base degli indicatori elaborati dall'ANAC, per ogni singola Regione, è stata redatta una scheda con la valutazione quantitativa del rischio di corruzione associato ad ogni area territoriale provinciale (Allegato 1)³⁴. I risultati così ottenuti, coordinati con la successiva analisi di contesto interno, permettono di programmare alcuni degli interventi di prevenzione, descritti nei successivi paragrafi, in modo prioritario sugli Uffici situati nelle aree maggiormente a rischio.

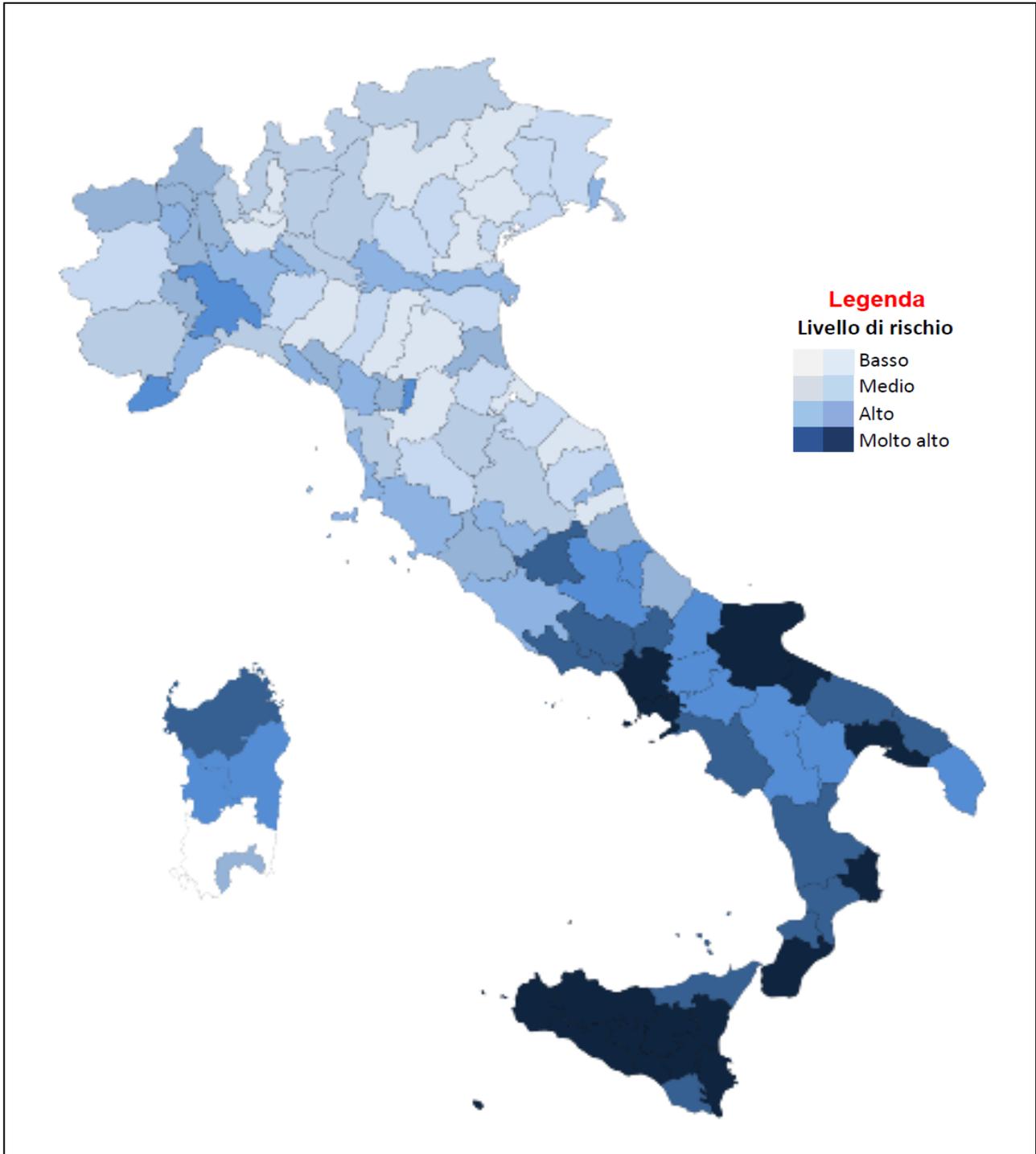


Figura 2 Definizione del rischio in relazione al contesto esterno

³⁴ I valori di riferimento minimo e massimo dell'indice composito, calcolati dall'ANAC, sono rispettivamente 90,6 (rischio basso) e 115,8 (rischio molto alto).

2.3.1.2. Il contesto interno

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

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

Struttura organizzativa

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

L'attività di analisi dei rischi (AdR), descritta nei seguenti paragrafi, si pone infatti l'obiettivo di individuare i rischi e le ipotesi di controllo con riferimento al processo oggetto di analisi. Ad esito dell'AdR viene redatta una specifica scheda di rischio, trasmessa, tramite l'applicativo dedicato, ai c.d. responsabili schede, coincidenti con i *process manager* o *process owner*³⁵ come individuati nella mappa dei processi. L'obiettivo principale di tali schede è quello di rendere i responsabili delle strutture parte attiva nel complessivo sistema di controllo interno e di gestione del rischio. Essi, infatti, sono chiamati a valutare i rischi indicati nella scheda e a individuare i relativi presidi in relazione alle attività concretamente svolte dagli uffici nonché al contesto in cui essi operano.

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

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

L'iniziativa, condotta mediante la somministrazione di un questionario ai dipendenti dell'Agenzia, ha avuto lo scopo di rilevare la capacità degli stessi di individuare e affrontare le situazioni di conflitto di interessi, nonché di misurare il grado di consapevolezza del fenomeno corruttivo all'interno dell'Agenzia.³⁶

³⁵ Il process manager è il responsabile dell'esecuzione del processo interessato dal rischio corruttivo: Capo settore, Capo Ufficio, Direttore Provinciale, Capo Sezione. Nelle strutture centrali, per alcuni processi, la figura del process manager può coincidere con quella del process owner, ovvero di colui che ha un ruolo guida rispetto alle altre strutture centrali coinvolte.

³⁶ Inoltre, è stato somministrato un gruppo di domande, con l'obiettivo di misurare il grado di identificazione del personale con l'Agenzia, il comportamento disinteressato nei confronti dell'organizzazione, il prestigio dell'Agenzia percepito, il rapporto tra contributi e ricompense e la tendenza dell'Agenzia a servire il bene comune.

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

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

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

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

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

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

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

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

L'analisi del contesto interno non può, infine, prescindere dall'esame degli esiti del monitoraggio di cui si è dato conto anche nelle relazioni annuali del RPCT, di cui all'art. 1, comma 14 della legge n.

190/2012, pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente – Altri contenuti – Prevenzione della corruzione e trasparenza – [Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza](#).

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

La mappatura dei processi

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

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

Per maggiori dettagli si rinvia alla [Sezione 2.1.3 – SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE](#) del presente documento.

2.3.2. Valutazione del rischio

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

2.3.2.1. Identificazione e analisi del rischio

L'attore principale per lo svolgimento delle attività di identificazione e analisi dei rischi è l'Ufficio Analisi del rischio e pianificazione della Direzione Centrale Audit che, sulla base dell'analisi dei processi dell'Agenzia definisce le c.d. Schede di autovalutazione del rischio (SAR) o di rilevazione diretta dei rischi, che rappresentano lo strumento di supporto ai Dirigenti nella gestione dei rischi, compresi quelli di corruzione. L'analisi del rischio, condotta negli anni su diversi processi, ha permesso di identificare i rischi relativi ai principali processi dell'Agenzia. I rischi individuati e le ipotesi di controllo sono descritti nelle schede SAR (Allegato 3) e nelle schede di rilevazione diretta (Allegato 4)³⁷.

³⁷ Le schede di autovalutazione dei rischi sono dei documenti che riportano, per ogni processo, le attività, i rischi e le relative ipotesi teoriche di controllo. Si differenziano dalle schede di rilevazione diretta in quanto si riferiscono ai processi operativi, svolti prevalentemente presso le Direzioni Provinciali e che, quindi, si ripetono sul territorio. Le schede di rilevazione diretta dei rischi, invece, riguardano le attività svolte dalle Divisioni e dalle Direzioni centrali e da alcuni uffici delle Direzioni regionali. Si riferiscono a processi non corredati da scheda di autovalutazione del rischio. Pongono l'attenzione sulle attività più esposte ai rischi di corruzione e contengono i presidi effettivamente attuati dai responsabili.

Per agevolare i responsabili nella gestione dei rischi è stato creato l'applicativo informatico Co.R.S.A., nel quale sono inseriti i documenti che riportano, per ogni processo, le attività, i rischi e i controlli di secondo livello attuati da ogni responsabile scheda. Al fine di poter disporre di una rappresentazione più completa del sistema di controllo interno e gestione del rischio, è sempre opportuno che il dirigente indichi le forme di controllo di primo e di secondo livello effettivamente attuate nell'ufficio. In un'ottica di maggiore semplificazione e fruibilità delle informazioni è possibile fare rinvio alle disposizioni di servizio emanate, provvedendo a renderle disponibili sull'applicativo Co.R.S.A..

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

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

Nel 2023, inoltre, in continuità con gli anni precedenti, è proseguita l'attività di rilevazione dei rischi di corruzione presso le strutture centrali anche attraverso l'applicazione della metodologia indicata da ANAC nell'allegato 1 al PNA 2019, con la predisposizione di schede arricchite con ulteriori elementi informativi, quali i "fattori abilitanti" dell'evento a rischio (*eventi rischiosi*) e le misure generali e specifiche adottate per il contenimento del rischio, ciò al fine di rafforzare la strategia preventiva. Nel corso del 2024, con il consolidamento delle modifiche organizzative che hanno interessato diverse articolazioni dell'Agenzia, continueranno gli interventi di analisi del rischio presso le Divisioni e Direzioni Centrali.

Pur essendo stata sostanzialmente confermata la metodologia di analisi e valutazione del rischio già utilizzata nell'ambito dell'ultimo PIAO, attesa la compatibilità con gli indirizzi adottati dall'ANAC nel PNA 2018, nel PNA 2019 e nel PNA 2022, nel 2023 è stata conclusa l'attività di studio per migliorare

la metodologia fino ad ora adottata per lo svolgimento del processo di gestione del rischio. Gli esiti dell'attività di studio hanno costituito la base di partenza per la ri-programmazione delle attività di analisi del rischio per il triennio 2024-2026. Allo scopo di rafforzare l'impegno assunto nel precedente PIAO, nel 2024 verrà avviata l'attività finalizzata a conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione del rischio.

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

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

Misura da attuare			
Revisione delle schede di rischio			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024 - 2026	Predisposizione di schede che assicurino una rappresentazione precisa delle informazioni rilevanti, concernenti i processi e le attività degli uffici con il fine di identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio corruttivo.	Diffusione di un modello di scheda in grado di fornire ausilio al compilatore nello svolgimento del processo di gestione del rischio.	DC AUDIT
	Applicativo informatico a supporto delle attività di gestione del rischio.	Realizzazione e messa in funzione dell'applicativo.	DC AUDIT

2.3.2.2. Autovalutazione e ponderazione del rischio

Il sistema di controllo interno e di gestione del rischio (SCIGR) adottato dall'Agenzia si basa sul criterio del c.d. *control risk self assessment* (CRSA) che richiede una preventiva autovalutazione dei rischi da parte del responsabile delle unità organizzative (Dirigente o titolare di posizione

organizzativa non dirigenziale) e la definizione dei controlli con riferimento ai processi gestiti dalla struttura di propria competenza.

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

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

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

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

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

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

1	2	3
BASSA	MEDIA	ALTA

Figura 3 Scala dei punteggi di valutazione della rilevanza dei rischi

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

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

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

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

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

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

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

2.3.3. Trattamento del rischio

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

2.3.3.1. Misure specifiche di trattamento del rischio

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

Per coadiuvare il responsabile nella scelta delle misure di trattamento del rischio, la Direzione Centrale Audit effettua, come detto, una prima formulazione di possibili ipotesi di controllo (c.d. “controlli suggeriti”), descritti all’interno delle schede³⁸; tali controlli sono da intendersi quale mero ausilio, non vincolanti né esaustivi, ma aventi la finalità di agevolare il responsabile nella individuazione di misure di presidio che da un lato siano efficaci nell’azione di mitigazione del rischio e dall’altro siano sostenibili da un punto di vista economico ed organizzativo e siano, infine, calibrate in base alle caratteristiche specifiche dell’organizzazione.

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

- **controlli di primo livello** (prima linea, *Risk owners* – area operativa): sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Sono svolti sia da chi pone in essere una determinata attività, sia da chi sottoscrive il relativo atto o esercita una funzione di coordinamento (ad es. capo team, coordinatore di front office) generalmente nell’ambito della stessa struttura (ad es. ufficio controlli, uffici territoriali, settore gestione banche dati). Le misure organizzative adottate dal responsabile di struttura e gli atti con cui si delega la firma rappresentano la prima linea di difesa in cui si articola il sistema di controllo interno;
- **controlli di secondo livello** (*Enterprise risk management* - funzioni preposte al controllo e monitoraggio dei rischi): sono affidati a unità diverse da quelle produttive e consistono nelle verifiche periodiche, anche campionarie, della corretta effettuazione delle attività dell’Ufficio. In genere, il soggetto responsabile di tali controlli coincide con il titolare dell’ufficio periferico (Direzione Provinciale) o dell’articolazione interna di una struttura di vertice (Divisione, Direzione Centrale o Direzione Regionale);
- **controlli di terzo livello** (funzione *global internal audit*), finalizzati alla valutazione e verifica periodica della completezza, della funzionalità e dell’adeguatezza del sistema dei controlli interni, svolti dal Settore Audit Interno della Direzione centrale e dagli Uffici audit regionali.

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

Con riferimento alle schede relative ai rischi delle Direzioni Provinciali, delle Sezioni di assistenza multicanale, dei Centri operativi, degli Uffici Provinciali-Territorio non dipendenti da Direzioni Provinciali (UPT Milano, Napoli, Roma e Torino) e per alcuni Uffici e Settori delle Direzioni Regionali, nell’allegato 3 sono indicate le sole misure di trattamento del rischio suggerite dalla Direzione Centrale Audit e non quelle effettivamente attuate da ogni responsabile e dichiarate nell’applicativo Co.R.S.A.³⁹

La motivazione di tale scelta è dovuta alla numerosità delle strutture coinvolte, nonché al modello *Control Risk Self-Assessment* (CRSA) adottato, che rendono poco utile, per eccessiva dispersione

³⁸ I documenti originariamente inviati in allegato alle stesse nonché i documenti presenti nella sezione archivio dell’applicativo Co.R.S.A. costituiscono parte integrante delle schede stesse.

³⁹ Nell’applicativo di norma vengono descritti i controlli di secondo livello attuati dal responsabile scheda.

delle informazioni, allegare i documenti aventi ad oggetto le misure di trattamento del rischio autonomamente individuate da ciascuno dei responsabili di processo. Tali misure sono tuttavia riportate all'interno dell'applicativo Co.R.S.A. che, per ciascun processo analizzato, permette al RPCT e ai suoi Referenti di reperire agevolmente la scheda di autovalutazione del rischio elaborata da ogni struttura competente e di visionare quindi tutte le relative misure di trattamento previste.

Nell'allegato 4 sono invece riportate le schede di rilevazione diretta che contengono le attività più esposte ai rischi di corruzione con riferimento ai processi non corredati da scheda di autovalutazione del rischio. Le schede di rilevazione diretta riguardano le attività svolte dalle Divisioni e dalle Direzioni centrali e da alcuni uffici delle Direzioni regionali e contengono, oltre ai rischi anche la descrizione delle effettive misure di trattamento.⁴⁰

Si evidenzia che le schede compilate da ogni responsabile costituiscono, comunque, parte integrante del presente Piano e che, ai fini del monitoraggio della presenza ed efficacia dei controlli anticorruzione e per le conseguenze giuridiche che la Legge n. 190/2012 connette alla mancanza di idoneo presidio sugli specifici rischi, assume valore soltanto la misura specifica di trattamento del rischio indicata nella scheda dal responsabile della struttura⁴¹.

2.3.3.2. Misure generali di trattamento del rischio

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

Il Codice di comportamento

Il Codice di comportamento rappresenta uno degli strumenti essenziali di prevenzione della corruzione, costituendo quello che, più di altri, si presta a regolare le condotte del personale indirizzandole alla cura dell'interesse pubblico. Nell'Agenzia, la trattazione della materia fiscale impone al personale un'applicazione ancor più rigida dei canoni di lealtà, trasparenza ed efficienza che sono attesi da ogni dipendente pubblico; in particolare, l'agire del personale deve essere il più imparziale e trasparente possibile in quanto le decisioni e i comportamenti adottati possono incidere, anche in maniera rilevante, nella sfera economica dei privati⁴².

L'Agenzia, a seguito di un'approfondita analisi delle peculiarità caratterizzanti la missione istituzionale svolta, ha adottato un primo Codice di comportamento in data 16 settembre 2015 ad integrazione e specificazione di quello avente ad oggetto i dipendenti delle pubbliche

⁴⁰ Si rammenta l'importanza che le schede compilate da ogni responsabile assumono nell'ambito del sistema di controllo interno ed in particolare nella definizione dei controlli di secondo livello, la cui declinazione contenuta nelle schede presenti nell'applicativo Co.R.S.A. costituisce parte integrante del presente Piano.

⁴¹ Eventuali omissioni inerenti alla compilazione delle schede sono soggette a valutazione disciplinare ai sensi dell'art. 1, comma 14, della Legge 6 novembre 2012, n. 190.

⁴² Il Codice, adottato in base alle previsioni della legge 6 novembre 2012, n. 190, rappresenta non soltanto un presidio generale per la prevenzione e il contrasto dei fenomeni corruttivi, ma anche uno strumento funzionale per orientare il dipendente, contribuendo a prevenire condotte illecite o non corrette, anche solo sotto il profilo deontologico; in particolare, sono fornite le norme di comportamento idonee a gestire le situazioni di conflitto di interessi.

amministrazioni (D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013) e del Regolamento di indipendenza e autonomia tecnica del personale delle Agenzie Fiscali (D.P.R. n. 18 del 16 gennaio 2002).

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

Nel nuovo Codice particolare rilevanza è stata attribuita alla descrizione del conflitto di interessi, prevedendo le regole di comportamento e gli obblighi di comunicazione del dipendente per la gestione di tali conflitti, nonché il ruolo che assume il dirigente in merito alle iniziative da intraprendere a seguito delle dichiarazioni ricevute. Il conflitto di interessi rappresenta infatti un importante presupposto della corruzione e il modo con il quale le organizzazioni lo gestiscono può avere importanti ripercussioni sull'efficacia e sull'efficienza delle stesse nel conseguimento della loro missione e nel contrasto dei fenomeni corruttivi⁴³.

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

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

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

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

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

⁴³ Le definizioni di conflitto di interessi a cui si fa riferimento sono le seguenti:

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

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

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

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

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

Nella Carta dei valori è sottolineato, tra l'altro, che l'Agenzia delle entrate raggiunge i propri obiettivi istituzionali agendo secondo principi di correttezza ed equità. Ogni dipendente osserva l'obbligo morale di operare nell'esclusivo interesse collettivo, adottando un comportamento leale e libero da logiche personalistiche che possano ostacolare il corretto adempimento dei compiti o nuocere all'istituzione che si rappresenta.

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

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

L'etica del lavoro diffusa e condivisa rafforza, inoltre, la relazione di fiducia con i cittadini: chi ritiene di essere trattato in modo equo e trasparente sarà più incline ad accettare l'esito delle procedure, anche se negativo, e ad adempiere spontaneamente i propri obblighi. Con il presente Piano viene programmata la revisione dell'attuale Codice di comportamento al fine di adeguarlo ai contenuti del D.P.R. 13 giugno 2023 n. 81, di modifica del codice di comportamento generale.

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

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

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

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

Nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici, l'articolo 16 del Codice dei contratti pubblici (Decreto legislativo n. n. 36 del 31 marzo 2023) prevede che le stazioni appaltanti adottino misure adeguate ad individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interesse nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione ed esecuzione degli

appalti e delle concessioni e vigilano affinché gli adempimenti prescritti dal legislatore e di seguito illustrati siano rispettati⁴⁴.

Secondo le Linee guida n. 15 approvate da ANAC con delibera del 5 giugno 2019, il conflitto di interessi è la situazione in cui la sussistenza di un interesse personale in capo ad un soggetto operante in nome o per conto della stazione appaltante che interviene a qualsiasi titolo nella procedura di gara o potrebbe in qualsiasi modo influenzarne l'esito, è potenzialmente idonea a minare l'imparzialità e l'indipendenza della stazione appaltante nella procedura di gara. In altre parole, l'interferenza tra la sfera istituzionale e quella personale del funzionario pubblico, si ha quando le decisioni che richiedono imparzialità di giudizio siano adottate da un soggetto che abbia, anche solo potenzialmente, interessi privati in contrasto con l'interesse pubblico.⁴⁵

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

Al fine di prevenire e gestire i conflitti di interessi, nel corso del 2021 è stata aggiornata la relativa modulistica da utilizzare dai soggetti coinvolti nelle attività negoziali dell'Agenzia, sia a livello centrale che regionale, riguardante sia i Patti d'Integrità⁴⁶ che le dichiarazioni sostitutive di atto notorio ex art. 47 del D.P.R. 445/2000.

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

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

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

⁴⁴ L'art. 16, comma 1 del D.lgs. n. 36 del 2023 recita *“Si ha conflitto di interessi quando un soggetto che, a qualsiasi titolo, interviene con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione degli appalti o delle concessioni e ne può influenzare, in qualsiasi modo, il risultato, gli esiti e la gestione, ha direttamente o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia alla sua imparzialità e indipendenza nel contesto della procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione”*.

⁴⁵ Il comma 2 dell'art. 16 del D.lgs. n. 36 del 2023 precisa che *“In coerenza con il principio della fiducia e per preservare la funzionalità dell'azione amministrativa, la percepita minaccia all'imparzialità e indipendenza deve essere provata da chi invoca il conflitto sulla base di presupposti specifici e documentati e deve riferirsi a interessi effettivi, la cui soddisfazione sia conseguibile solo subordinando un interesse all'altro.”*

⁴⁶ Si rinvia per maggiori dettagli e riferimenti al paragrafo “Ulteriori Misure – Patti di integrità negli affidamenti”

della Struttura, qualora si realizzi una delle condizioni previste dall'art. 6, comma 1, del Codice di comportamento.

La sussistenza di un conflitto di interessi, reale o attuale, relativamente ad una procedura di affidamento di un contratto pubblico comporta il dovere di astensione dalla partecipazione alla procedura sia per effetto dell'art. 16 comma 3 del Codice contratti pubblici che, più in generale, in ossequio alla normativa sul conflitto di interessi contenuta nell'art. 6 bis della legge 7 agosto 1990 n. 241⁴⁷, introdotto dalla citata legge n. 190/2012, e nell'art. 7 del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate.

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

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

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

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

Ogni funzionario coinvolto in una qualsiasi fase di una procedura di gara che comporti l'utilizzo di poteri discrezionali, decisionali, valutativi e di giudizio, diversa dal RUP renderà tale dichiarazione rispetto alla specifica procedura di gara e alle circostanze conosciute che potrebbero far insorgere una situazione di conflitto.⁴⁸

⁴⁷ "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale".

⁴⁸ Il soggetto che abbia già reso la dichiarazione sostitutiva di atto notorio, ex art 47 del D.P.R. 445 del 2000, di assenza di conflitti di interessi potenziali e/o reali prevista con cadenza annuale per il personale che opera nell'ambito delle attività negoziali, non dovrà rendere ulteriore dichiarazione, a meno che non ritenga di trovarsi in situazioni di conflitto di interessi rispetto alla specifica gara.

- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi del RUP.** Il RUP è tenuto a rendere la dichiarazione per ogni singola gara (§ 6.3 LL.GG. n. 15/2019).
- **Dichiarazione in merito alla sussistenza delle condizioni per la nomina a segretario/commissario/presidente di Seggio di gara o di Commissione giudicatrice ed alla inesistenza di cause di incompatibilità e di astensione** ai sensi dell'art. 93 del Decreto legislativo. 36/2023⁴⁹.
- **Dichiarazione in ordine all'assenza di conflitto di interessi da parte degli operatori economici:** tale dichiarazione è resa dai fornitori ed in generale da tutti i soggetti direttamente coinvolti nella singola procedura di gara al momento della presentazione dell'offerta, in ottemperanza all'art. 1, comma 9, lettera e) Legge n. 190/2012. Per quanto riguarda i fornitori, la dichiarazione dovrà essere prevista nel modulo della domanda di partecipazione alla procedura di gara ovvero di iscrizione all'Albo dei Fornitori. Devono altresì essere considerati anche i soggetti che intervengono eventualmente solo nella fase esecutiva, per es. i subappaltatori.

Con riguardo all'attività espletata a livello centrale, l'acquisizione e il controllo delle dichiarazioni/comunicazioni rese andranno curati da tutti gli Uffici del Settore Approvvigionamenti e del Settore Logistica, della Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti nei confronti dei rispettivi dipendenti che svolgono attività negoziale.

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

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

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

Alla luce delle novità introdotte dal nuovo Codice dei contratti e delle indicazioni fornite da ANAC, nel PNA 2022 e nell'aggiornamento 2023, è opportuno revisionare la modulistica attualmente in uso.

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

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

⁴⁹ Sul punto si rimanda al paragrafo relativo alle inconfiribilità di funzioni ai sensi dell'art. 35 bis del D.lgs. n. 165 del 2001.

dichiarazioni sostitutive di atti notori, la Struttura ricevente chiede supporto alla Direzione Centrale Risorse Umane e alla Direzione Centrale Audit.

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

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

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

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

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

Misura da attuare			
Revisione della modulistica delle dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi e patti di integrità			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024 - 2026	Revisione della modulistica attualmente in uso	Approvazione della nuova modulistica	DCLA DC AUDIT USR PCT DCAALL

Misure generali per l'area di rischio dei contratti pubblici

Con la delibera n. 27 del 20 maggio 2021, il Comitato di Gestione, nella seduta del 17 maggio 2021, ha soppresso a far data dal 30 luglio 2021 la Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Logistica costituendo contemporaneamente la Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione e la Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti, disponendo la separazione delle attività di approvvigionamento e di logistica dalle attività di gestione della contabilità e della pianificazione amministrativa, contabile e finanziaria⁵⁰. Nella medesima seduta sono state riviste le attribuzioni in materia di gestione delle risorse materiali e la riorganizzazione degli uffici regionali nell'ottica dell'accentramento delle attività negoziali e logistiche dell'Agenzia⁵¹.

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

Nel 2023 è stato costituito un nuovo gruppo di lavoro preordinato a coordinare la seconda fase della riorganizzazione.

Il Gruppo di lavoro ha completato le attività di competenza in merito ai seguenti punti:

- rideterminazione delle attività proprie della logistica a livello centrale e a livello territoriale;
- ridefinizione del modello organizzativo della salute e sicurezza dei luoghi di lavoro;
- ridefinizione della fase esecutiva dei rapporti contrattuali;
- riscrittura dei processi operativi riguardanti la logistica e gli approvvigionamenti;
- modifiche al Manuale Interattivo delle Procedure;
- attività prodromica alla *software-selection* eseguita dal partner tecnologico.

La riorganizzazione delle attività in materia di risorse materiali avrà conseguenze anche sui principi di comportamento da adottare nell'acquisizione di lavori, servizi e forniture e sui livelli autorizzativi

⁵⁰ Cfr. Sez. 3.1.

⁵¹ La riorganizzazione è stata effettuata tenendo conto delle indicazioni contenute nella Delibera ANAC n. 441 del 28/09/2022 in materia di qualificazione e riduzione delle stazioni appaltanti.

alla spesa; tali principi e livelli autorizzativi hanno anche il fine di rafforzare i presidi anticorruptivi nei processi adottati da tutti gli uffici che si occupano delle procedure di acquisizione di lavori, forniture e servizi e nella successiva gestione contrattuale.

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

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

Misura di carattere generale attuata		
Revisione Principi generali e livelli autorizzativi		
Indicatore di output	Risultato realizzato	Soggetto responsabile
Revisione delle schede del Manuale interattivo delle Procedure	Elaborazione delle nuove schede MIP	DC LA

Per il biennio 2024-2025 si procederà ad un costante aggiornamento delle schede MIP elaborate nel 2023 in funzione delle eventuali modifiche normative che sopraggiungeranno e in linea con lo sviluppo del processo di digitalizzazione del ciclo vita degli approvvigionamenti.

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

Misura di carattere generale da attuare			
Revisione schede M.I.P.			
Periodo di attuazione	Indicatore di output	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024 - 2025	Aggiornamento costante delle schede del Manuale interattivo delle Procedure	Aggiornamento delle nuove schede MIP	DC LA
	Implementazione format modulistica allegati alle Schede MIP	Implementazioni format	

Ulteriori misure

Patti di integrità negli affidamenti

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

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

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

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

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

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

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

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

In data 21 febbraio 2022 è stato sottoscritto un accordo di vigilanza collaborativa avente ad oggetto la predetta procedura per l'affidamento dei servizi di notifica degli atti. L'accordo è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'ANAC. In ossequio a quanto stipulato l'Agenzia ha sottoposto le bozze della documentazione di gara al vaglio dell'Autorità, che ha suggerito alcune parziali modifiche, prontamente recepite. All'esito di tali operazioni, la procedura di gara è stata avviata con la previsione della scadenza del 30 maggio 2023 per la presentazione delle offerte. Le interlocuzioni con l'ANAC sono proseguite fino alla trasmissione della bozza del provvedimento di nomina della Commissione Giudicatrice unitamente alle dichiarazioni rilasciate da tutti i membri effettivi e supplenti in merito all'insussistenza di cause di conflitto di interessi.

Inconferibilità ed incompatibilità di incarichi dirigenziali

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

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

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

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

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

Per i nuovi incarichi sono state acquisite dal personale dirigenziale le dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità. Relativamente al personale già titolare di incarico dirigenziale, che ha mantenuto il medesimo incarico dell'anno precedente, sono state acquisite le sole dichiarazioni annuali.

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

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

Inconfiribilità di funzioni ai sensi dell'art. 35-bis del decreto legislativo n. 165/2001

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

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

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

Con riferimento alla durata delle preclusioni, mentre l'art. 3 decreto legislativo 39/2013 prevede espressamente un limite temporale degli effetti dell'inconfiribilità in relazione alle diverse tipologie di reato e di relative interdizioni, l'art. 35 bis del decreto legislativo 165/2001, "*sembra estendere la sua applicazione sine die, oltre lo spazio temporale di inconfiribilità*"⁵², fino a che non sia

⁵² Cfr. Delibera ANAC n. 1292 del 23 novembre 2016.

intervenuta, per il medesimo reato, una sentenza di assoluzione anche non definitiva, che abbia fatto venir meno la situazione impeditiva.

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

Nel corso del 2023, in tutti i casi in cui sono state nominate Commissioni di concorso si è provveduto ad acquisire le suddette dichiarazioni e si è proceduto ad un controllo a campione sulla veridicità di quanto dichiarato.

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

Disciplina delle incompatibilità e del cumulo di impieghi

Il rapporto di lavoro pubblico è generalmente caratterizzato dal c.d. *regime delle incompatibilità*, in base al quale è preclusa, al personale delle Pubbliche Amministrazioni, la possibilità di svolgere attività extra-lavorative⁵³. Anche per il personale dell'Agenzia la normativa di riferimento è da rinvenirsi nell'art. 53 comma 1 del decreto legislativo 165/2001. Tuttavia, in funzione delle peculiari attività svolte, la disciplina che si applica al personale dell'Agenzia si caratterizza per essere più rigorosa e limitativa rispetto al dettato normativo appena richiamato. Per le Agenzie fiscali, infatti, al fine di garantire l'imparzialità e il buon andamento della funzione pubblica assegnata, il decreto legislativo n. 300 del 30 luglio 1999 ha previsto l'emanazione di disposizioni regolamentari che garantiscano l'autonomia e l'indipendenza tecnica del personale. Il regolamento è stato adottato con decreto del Presidente della Repubblica n. 18 del 16 gennaio 2002 ed indica ulteriori casi di incompatibilità rispetto a quelli generalmente previsti per tutti i pubblici dipendenti. Ulteriori chiarimenti sono stati forniti con la Direttiva interna n. 74427 del 10 maggio 2004 e indicazioni aggiuntive sono state fornite con la direttiva n. 74427 del 10 maggio 2004. Inoltre, le casistiche di incompatibilità previste per il personale dell'Agenzia delle entrate sono state specificamente

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

declinate all'art. 4 del Codice di comportamento, approvato dal Direttore dell'Agenzia con atto prot. R.U. n. 83948 del 30 marzo 2021.

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

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

I suddetti controlli vengono effettuati anche sulla base di informazioni acquisite tramite l'invio automatizzato di appositi questionari, sia al personale estratto che ai relativi responsabili di struttura; per il 2023 hanno riguardato n. 882 dipendenti.

Ad esito delle predette verifiche, per il 2023, saranno effettuate n. 167 segnalazioni alle strutture interessate per le valutazioni di competenza, per presunte irregolarità riconducibili al mancato rispetto della disciplina in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi.

Misura di carattere generale attuata			
Disposizioni in materia di incompatibilità e del cumulo di impieghi			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato	Soggetto responsabile
2023	Effettuazione delle verifiche ispettive ai sensi della Legge 662/1996.	Predisposizione di n. 882 Relazioni di verifica.	DC Audit – Settore Audit Compliance

Misura di carattere generale da attuare			
Disposizioni in materia di incompatibilità e del cumulo di impieghi			
Periodo di attuazione	Indicatore di output	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024	Effettuazione delle verifiche ispettive ai sensi della Legge 662/1996.	Predisposizione delle Relazioni di verifica.	DC Audit – Settore Audit Compliance

Disciplina degli incarichi esterni del personale

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

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

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

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

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

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

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

Nel corso del 2023 tutte le richieste di autorizzazione a svolgere incarichi esterni, presentate dal personale, sono state oggetto di valutazione, tenendo conto dei criteri oggettivi indicati nel PIAO, al fine di evitare casi di incompatibilità e l'insorgere di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale.

Di intesa con la struttura competente per materia, gli incarichi sono stati conferiti tenendo conto della specifica professionalità di volta in volta richiesta e del criterio di rotazione. In particolare, per la partecipazione a eventi organizzati da soggetti esterni, i soggetti conferenti hanno valutato la richiesta di collaborazione presentata dal soggetto organizzante con il Settore Comunicazione.

Si evidenzia infine che gli incarichi conferiti/autorizzati sono oggetto di pubblicazione nella sezione "[Amministrazione Trasparente – Personale – Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti](#)", ai sensi dell'art. 18 del decreto legislativo n. 33 del 2013 e, per la dirigenza, anche ai sensi dell'art. 14⁵⁴.

La pubblicazione rafforza l'efficacia della misura generale in oggetto aggiungendo il potenziale controllo anche da parte di soggetti esterni.

Nel 2023 è stata redatta una nuova bozza di direttiva, tenuto conto anche delle indicazioni del Settore Comunicazione in merito alla partecipazione del personale dell'Agenzia a convegni e seminari organizzati da soggetti esterni. In particolare, per questo aspetto, sono in fase di valutazione le proposte avanzate per verificare la compatibilità rispetto alla normativa in vigore in materia di incarichi esterni o extra-istituzionali.

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

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

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

⁵⁴ Da quest'anno l'elenco di cui sopra, in formato pdf, è sostituito da un link alla Banca Dati del sistema Perla PA, pubblicata sul sito: <https://consulentipubblici.dfp.gov.it> del Dipartimento della funzione pubblica.

Conseguentemente sarà emanata nuova Direttiva sulla compatibilità dello svolgimento di attività extraistituzionali remunerate in ambito sportivo con il rapporto di impiego in Agenzia, a seguito della riforma che ha riguardato il lavoro sportivo.

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

Misura di carattere generale da attuare			
Disciplina degli incarichi esterni del personale			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024-2026	Revisione della nota prot. 74427 del 10 maggio 2004 mediante l'elaborazione di una nuova direttiva.	Invio della proposta di aggiornamento della Direttiva al Direttore dell'Agenzia.	DC RU DC AL RPCT
	Adeguamento delle direttive dell'Agenzia in materia di lavoro sportivo al Decreto legislativo n. 36 del 28 febbraio 2021, entrato in vigore il 1° luglio 2023.	Nuova Direttiva sulla compatibilità dello svolgimento di attività extraistituzionali remunerate in ambito sportivo con il rapporto di impiego in Agenzia.	DC RU DC AL RPCT

Contrasto al c.d. *pantouflage*

L'art. 1, comma 42, della legge 6 novembre 2012, n. 190 ha introdotto, nel decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, una peculiare disciplina delle attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro, il c.d. *pantouflage*⁵⁵, volta a contenere il rischio di situazioni di corruzione connesse

⁵⁵ Tale norma, come ribadito anche dal Consiglio di Stato, disciplina una fattispecie qualificabile in termini di "incompatibilità successiva" alla cessazione dal servizio del dipendente pubblico. Si tratta di un'ipotesi che si configura quale integrazione dei casi di

all'assunzione del dipendente pubblico da parte di un privato, successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro con la pubblica amministrazione⁵⁶.

Il rischio valutato dalla norma è che, durante il periodo di servizio, il dipendente possa artatamente preconstituersi delle situazioni lavorative vantaggiose e così sfruttare a proprio fine la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto. L'istituto mira quindi a limitare l'autonomia negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per evitare che determinate posizioni lavorative possano essere anche solo astrattamente fonte di possibili fenomeni corruttivi⁵⁷.

L'articolo 21 del decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 ha ampliato il novero dei soggetti cui si applica la disciplina del *pantouflage*; conseguentemente il personale interessato dal divieto di cui all'art. 53, comma 16-ter del decreto legislativo n. 165/2001 è sia il personale assunto a tempo indeterminato sia il personale legato alla Pubblica Amministrazione da un rapporto di lavoro a tempo determinato o autonomo che abbia esercitato "poteri autoritativi e negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni"⁵⁸.

L'ANAC, nel PNA 2019 e nel PNA 2022, ha precisato che i dipendenti con poteri autoritativi e negoziali, cui si riferisce l'art. 53, comma 16-ter, cit., sono i soggetti che hanno avuto il potere di incidere in maniera determinante su un procedimento e quindi sul provvedimento finale.⁵⁹

Per quanto concerne "l'esercizio di poteri autoritativi e negoziali" la norma si riferisce anche ai soggetti che - pur non esercitando tali poteri - sono tuttavia competenti ad elaborare atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, certificazioni, perizie), che incidono in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale⁶⁰.

inconferibilità e incompatibilità contemplate dal d.lgs. n. 39 del 2013 come si evince dalle disposizioni stesse in materia di *pantouflage* contenute all'art. 21 del citato decreto (Consiglio di Stato, Sez. V, sentenza 7411 del 29 ottobre 2019).

⁵⁶ L'art. 53, comma 16-ter, del decreto legislativo n. 165/2001 stabilisce, infatti, che "I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti".

⁵⁷ Consiglio di Stato, Sez. V, sentenza 7411 del 29 ottobre 2019 cit.

⁵⁸ Sono assimilati ai dipendenti anche i soggetti titolari di uno degli incarichi di vertice, gli incarichi dirigenziali interni e esterni, gli incarichi di amministratore di enti pubblici e di enti privati in controllo pubblico (PNA 2022).

⁵⁹ L'ANAC, nel PNA 2022, precisa: "Al fine di valutare l'applicazione del *pantouflage* agli atti di esercizio di poteri autoritativi o negoziali, occorrerà valutare nel caso concreto l'influenza esercitata sul provvedimento finale"; "Rientrano nei poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, sia provvedimenti afferenti specificamente alla conclusione di contratti per l'acquisizione di beni e servizi per la PA, sia provvedimenti adottati unilateralmente dalla pubblica amministrazione, quale manifestazione del potere autoritativo, che incidono, modificandole, sulle situazioni giuridiche soggettive dei destinatari".

⁶⁰ Cfr. Orientamento ANAC n. 24/2015 e delibera n. 88 del 8 febbraio 2017.

Nel PNA 2022 l'ANAC ha fornito indicazioni anche in merito alla corretta individuazione dei soggetti privati destinatari dei poteri autoritativi e negoziali⁶¹ e alla definizione di attività lavorativa o professionale⁶² svolta dal dipendente che ha cessato il proprio rapporto lavorativo pubblicistico.

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

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

La competenza in merito alla vigilanza e all'accertamento delle fattispecie di *pantouflage* nonché ai relativi poteri sanzionatori è dell'Autorità Nazionale Anticorruzione⁶³.

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

Per quanto concerne le misure di contrasto adottate, l'Agenzia inserisce nei bandi di gara e negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, la condizione che i partecipanti non abbiano concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo, e comunque di non aver

⁶¹ Sono esclusi gli enti *in house* della pubblica amministrazione di provenienza dell'ex dipendente pubblico. L'ANAC esclude la violazione del divieto di *pantouflage* anche nel caso in cui il soggetto giuridico destinatario dell'attività autoritativa o negoziale di un dipendente pubblico sia un ente pubblico. L'ANAC ha, infine, evidenziato l'insussistenza di *pantouflage* anche quando l'ente privato di destinazione sia stato costituito successivamente alla cessazione del rapporto di pubblico impiego del dipendente. In tal caso, tuttavia, è opportuno distinguere tra:

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

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

⁶² Con riferimento a tale espressione, l'Autorità ha valutato sia da preferire un'interpretazione ampia.

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

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

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

⁶³ Le violazioni in materia di *pantouflage* dovranno essere segnalate al RPCT al fine di consentire l'avvio delle verifiche necessarie per la eventuale comunicazione all'ANAC.

attribuito incarichi, a ex dipendenti dell’Agenzia che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell’Agenzia, nei loro confronti, per il triennio successivo alla cessazione del rapporto⁶⁴.

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

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

L’Agenzia, inoltre, in fase di stipula di un nuovo contratto di lavoro, rende noto ai propri dipendenti le limitazioni previste dalla normativa. Al momento della cessazione dal servizio o dall’incarico tale clausola è prevista solo in caso di dimissioni. È in corso di definizione il format della clausola da inserire in tutti gli atti di cessazione del rapporto di lavoro e la modalità con cui acquisire, dai soggetti che rivestono qualifiche potenzialmente idonee all’instestazione o all’esercizio di poteri autoritativi e negoziali, la dichiarazione di impegno a rispettare il divieto di *pantouflage*, nonché la procedura per effettuare le verifiche.

Misura di carattere generale attuata		
Contrasto al <i>pantouflage</i>		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Consegna, in occasione del contratto di assunzione, del Codice di comportamento, contenente il divieto di <i>pantouflage</i> e il divieto, per il tempo previsto dalla normativa, di assistenza e rappresentanza tributaria.	Presenza, nel contratto, della clausola di rispetto del codice di comportamento che a sua volta richiama il divieto di <i>pantouflage</i> .	DC RU – Ufficio Selezione del personale DC RU - Ufficio Dirigenti e posizioni organizzative DD RR
Inserimento della clausola di <i>pantouflage</i> nei bandi di gara e negli atti prodromici all’affidamento.	Presenza della clausola nei bandi di gara e negli atti prodromici.	DC LA

⁶⁴ Cfr. Orientamento ANAC n. 4 del 4 febbraio 2015.

Misura di carattere generale da attuare			
Contrasto al <i>pantouflage</i>			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024 - 2026	Richiamo delle limitazioni previste dalla normativa sul <i>pantouflage</i> e sull'assistenza e rappresentanza tributaria in tutti gli atti di cessazione del rapporto di lavoro.	Inserimento della clausola	DC RU DD RR
	Acquisizione, da parte dei soggetti che rivestono qualifiche potenzialmente idonee all'intestazione o all'esercizio di poteri autoritativi e negoziali, della dichiarazione di impegno a rispettare il divieto di <i>pantouflage</i> .	Acquisizione di tutte le dichiarazioni	DD CC DD RR

Misure di rotazione ordinaria di dirigenti e funzionari

La rotazione «ordinaria» del personale, introdotta dall'art. 1, comma 10, lettera b) della legge 190/2012, è una misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.

In materia l'ANAC, all'interno del PNA 2019, ha dedicato uno specifico approfondimento nell'Allegato 2 in cui viene specificato come detta misura vada considerata in una logica di necessaria complementarità con le altre iniziative di prevenzione della corruzione, specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo.

Recependo dette indicazioni, già a partire dal 2006 l'Agenzia ha emanato Direttive⁶⁵ tese ad affermare il principio di rotazione, disciplinandone nel dettaglio le modalità di attuazione: da ultimo, i criteri per la rotazione ordinaria degli incarichi dirigenziali sono stati ulteriormente specificati con Direttiva emanata dalla Direzione Centrale Risorse Umane, prot. n. 89963 del 23 marzo 2023, in cui si rappresenta tra l'altro che *“la rotazione ordinaria viene programmata ed attuata non oltre il primo rinnovo dell'incarico (di regola quindi ogni sei anni); considerato che la misura della rotazione ordinaria ha il compito di interrompere il processo di consolidamento delle relazioni instaurate con la medesima utenza, il periodo di interruzione dall'esercizio delle medesime funzioni nello stesso ambito territoriale deve essere pari ad almeno tre anni (cd. periodo di raffreddamento)”*.

In merito, si sottolinea come l'Agenzia abbia ritenuto più coerente con la ratio della normativa di cui all'art. 1, commi 5 e 10, della legge 6 novembre 2012 n. 190, adottare un approccio sostanziale nella valutazione della continuità dell'esercizio delle medesime funzioni anche qualora si siano rivestiti

⁶⁵ V., per specifici approfondimenti sul tema, Direttiva del 9 marzo 2006, prot. 39504; nota del 26 maggio 2010, prot. 82937; Prov. n. 171883 del 19/05/2022.

diversi incarichi di responsabilità o l'ufficio di titolarità abbia cambiato denominazione, conservando però, di fatto, le medesime competenze.

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

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

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

Ai fini del monitoraggio, si evidenzia che nel corso del 2023, su 130 incarichi POER in scadenza sono stati riscontrati 3 incarichi, relativi ad attività a rischio corruttivo, con permanenza per sei anni nella medesima posizione e quindi potenzialmente interessati dalla misura della rotazione ordinaria, che sono stati rinnovati integrando le misure di controllo previste nelle schede di analisi del rischio o di rilevazione diretta.

Relativamente al personale dirigenziale, nel corso del 2023, su 94 dirigenti di ruolo, di I e II fascia, in scadenza di incarico, sono stati riscontrati 3 dirigenti, con permanenza per sei anni nella medesima posizione e quindi potenzialmente interessati dalla misura della rotazione ordinaria, che sono stati effettivamente ruotati. Tale valore ha risentito degli avvicendamenti del 2021⁶⁶.

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

Misura di carattere generale attuata			
Misure di rotazione ordinaria dei dirigenti			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023	Disposizioni in materia di rotazione dei dirigenti	Provvedimento del Direttore prot. n. 89963 del 23 marzo 2023 che esplicita i criteri per la rotazione dei Dirigenti.	DC AALL DC RU RPCT

Misure di rotazione straordinaria

L'istituto della rotazione «straordinaria»⁶⁷ è previsto dall'art. 16, comma 1, lett. l-quater), del decreto legislativo n. 165/2001, come misura di carattere successivo e cautelare adottata dagli uffici dirigenziali generali nelle ipotesi di *“avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”* compiute dal personale anche in altri uffici dell'Amministrazione o in una Amministrazione diversa.

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

In merito l'ANAC, da ultimo con le FAQ aggiornate al 26 marzo 2021, ha provveduto tra l'altro a fornire indicazioni specifiche in ordine ai:

- reati per i quali è da ritenersi obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato (con il quale, valutata la potenzialità della condotta corruttiva di pregiudicare l'imparzialità dell'Amministrazione, viene eventualmente disposta la rotazione straordinaria del dipendente), individuati in quelli di cui all'art. 7 della legge n. 69/2015, ovvero gli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del Codice penale⁶⁸;
- reati per i quali l'adozione del provvedimento di cui sopra è, invece, solo facoltativa, individuati in quelli di cui al Capo I del Titolo II del Libro secondo del Codice Penale, rilevanti

⁶⁷ V., per approfondimenti sul tema, delibera ANAC n. 215 del 26 marzo 2019, “Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l-quater, del decreto legislativo n. 165 del 2001”.

⁶⁸ Art. 317: Concussione, Art. 317-bis: Pene accessorie; Art. 318: Corruzione per l'esercizio della funzione; Art. 319: Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio; Art. 319-bis: Circostanze aggravanti; Art. 319-ter: Corruzione in atti giudiziari; Art. 319-quater: Induzione indebita a dare o promettere utilità; Art. 320: Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio; Art. 321: Pene per il corruttore; Art. 322: Istigazione alla corruzione; Art. 322-bis: Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità Europee o di assemblee parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri; Art. 346-bis: Traffico di influenze illecite; Art. 353: Turbata libertà degli incanti; Art. 353-bis: Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente.

ai fini delle inconfiribilità ai sensi dell'art. 3 del decreto legislativo n. 39/2013, dell'art. 35-bis del decreto legislativo n. 165/2001 e del decreto legislativo n. 235/2012;

- procedimenti disciplinari da tenere in conto ai fini dell'applicazione della rotazione, ovvero quelli avviati dall'Amministrazione per comportamenti che possono integrare fattispecie di natura corruttiva considerate nei reati presupposto elencati al citato art. 7 della legge n. 69/2015;
- momento in cui l'Amministrazione deve adottare il provvedimento valutativo della condotta, individuato in quello in cui il dipendente viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 del codice di procedura penale, in quanto è proprio con quell'atto che inizia un procedimento penale. L'Amministrazione, in particolare, potrà venire a conoscenza di detto avvio in qualsiasi modo: da fonti aperte (es. notizie diffuse dai media); dalla comunicazione del dipendente che ne abbia avuto comunque cognizione; da informazioni trasmesse dal P.M. ai sensi dell'art. 129, comma 1, del c.p.p. (decreto legislativo n.271/1989), etc.

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

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

Misura di carattere generale attuata		
Rotazione straordinaria		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Obbligo in capo ai Direttori centrali e regionali di descrivere analiticamente, nelle relazioni semestrali anticorruzione, il trattamento delle segnalazioni inerenti eventi corruttivi	Monitoraggio sulla corretta interpretazione e applicazione della normativa in materia di rotazione straordinaria	Referenti centrali e regionali

Misura di carattere generale da attuare			
Rotazione straordinaria			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024-2026	Disposizioni in materia di rotazione straordinaria del personale	Provvedimento del Direttore che esplicita i criteri di rotazione	DC AL DC RU RPCT

Procedura di segnalazione di condotte illecite (*whistleblowing*)

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

In attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937 è stato emanato il decreto legislativo n. 24 del 10 marzo 2023⁶⁹ (di seguito "Decreto") riguardante "la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali".

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

Le modalità di inoltro della segnalazione sono indicate nella sezione "segnalazione di condotte illecite - *whistleblowing*" presente nel sito Amministrazione trasparente dell'Agenzia delle entrate, raggiungibile al seguente link: [L'Agenzia - Segnalazione di condotte illecite - Agenzia delle Entrate \(agenziaentrate.gov.it\)](https://agenziaentrate.gov.it)

In tale sezione, è descritto l'istituto del "*whistleblowing*" e specificato chi può effettuare la segnalazione, cosa può essere segnalato, quando segnalare, cosa indicare nella segnalazione, quali sono le tutele del segnalante, come effettuare la segnalazione e in che modo essa viene verificata.⁷⁰

⁶⁹ Il Decreto, le cui disposizioni hanno assunto efficacia dal 15 luglio 2023, abroga e modifica la disciplina nazionale previgente dell'istituto del *Whistleblowing*, includendo in un unico testo normativo il regime di protezione dei soggetti che segnalano condotte, ossia comportamenti, atti od omissioni, di cui è venuto a conoscenza nel contesto lavorativo, che costituiscono illeciti amministrativi, contabili, civili o penali, poste in essere in violazione di disposizioni nazionali ed europee e che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'ente, purché le segnalazioni siano basate su elementi concreti.

⁷⁰ In particolare, possono inoltrare la segnalazione al RPCT dell'Agenzia delle entrate: i dipendenti della stessa, nonché i lavoratori autonomi e i titolari di un rapporto di collaborazione che svolgono la propria attività lavorativa presso l'Agenzia; i lavoratori o i collaboratori di soggetti che forniscono beni o servizi o che realizzano opere in favore dell'Agenzia; i liberi professionisti e i consulenti che prestano la propria attività presso l'Agenzia; i volontari e i tirocinanti, retribuiti e non retribuiti, che prestano la propria attività presso l'Agenzia; coloro che ancora non lavorano per l'Agenzia, ma che possono aver acquisito informazioni durante le fasi di selezione o di prova, nonché gli ex dipendenti o collaboratori, se le informazioni sono state acquisite nel corso del rapporto di lavoro; le persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza dell'Agenzia.

Il Decreto prevede diverse modalità di segnalazione: interna, ossia rivolta al RPCT dell'amministrazione di riferimento; esterna, ossia rivolta all'ANAC; divulgazione pubblica, ossia tramite la stampa o altri mezzi di diffusione.

La scelta del canale di segnalazione non è discrezionale: i segnalanti sono tenuti a utilizzare il canale interno e, solo al ricorrere delle condizioni previste dal Decreto, possono effettuare una segnalazione esterna all'ANAC o la divulgazione pubblica.

L'unico soggetto interno all'Agenzia delle entrate destinatario delle segnalazioni di *whistleblowing* è il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.⁷¹

I dipendenti e i collaboratori dell'Agenzia che hanno accesso alla intranet aziendale utilizzano preferibilmente la procedura informatica presente nella home page della stessa, in quanto maggiormente idonea a garantire le tutele del segnalante.⁷²

Le altre modalità per l'invio delle segnalazioni interne al RPCT sono:

- a) la posta elettronica, mediante trasmissione alla casella dedicata, accessibile solo al RPCT, ae.responsabile.anticorruzione@agenziaentrate.it⁷³;
- b) il servizio postale. In tal caso, al fine di garantire la riservatezza del segnalante, la segnalazione dovrà essere contenuta in due buste chiuse: la prima con i dati identificativi del segnalante unitamente alla fotocopia di riconoscimento; la seconda con la segnalazione, in modo da separare i dati identificativi del segnalante dalla segnalazione. Entrambe dovranno poi essere inserite in una terza busta chiusa che rechi all'esterno la dicitura "riservata" e indirizzata al "Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Agenzia delle entrate" con sede in via Giorgione n. 159 – Roma e contenere, in modo chiaro e leggibile, la dicitura "RISERVATA PERSONALE - WHISTLEBLOWING";

⁷¹ Nei casi di conflitto di interessi o di assenza temporanea del RPCT è stato individuato quale sostituto il Direttore Centrale Affari Legali il cui provvedimento di nomina è reperibile al seguente link [L'Agenzia - Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza - Agenzia delle Entrate \(agenziaentrate.gov.it\)](https://www.agenziaentrate.gov.it)

⁷² Al riguardo, si evidenzia che la procedura è stata creata con accorgimenti tali da garantire il massimo grado di tutela e sicurezza sia delle generalità dei segnalanti che del contenuto della segnalazione: tutte le informazioni trattate sono infatti crittografate e non verrà conservato alcun dato che potrebbe, anche in futuro, identificare la postazione di lavoro da cui è stata effettuata la segnalazione (come ad es. l'identificativo o l'indirizzo IP del computer utilizzato, il codice della sede o la matricola della postazione di lavoro).

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

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

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

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

⁷³ la casella di posta elettronica attualmente in uso ha carattere transitorio, in attesa della conclusione del progetto di reingegnerizzazione della procedura informatica con la sostituzione dell'attuale sistema e un'altra applicazione informatica accessibile anche dai soggetti esterni tramite internet.

- c) l'incontro diretto con il RPCT, che può essere richiesto al predetto indirizzo di posta elettronica.

La persona che segnala comportamenti illeciti riconducibili all'ambito del *whistleblowing* usufruisce di un particolare regime di tutela ed i motivi che hanno indotto la persona a segnalare sono irrilevanti ai fini della sua protezione.

Il Decreto ha rafforzato il sistema di protezione a favore del *whistleblower* prevedendo in particolare:

- la tutela della riservatezza dell'identità del segnalante, del facilitatore, della persona coinvolta e delle persone menzionate nella segnalazione (art. 4, comma 1 e art. 12 del Decreto);
- la tutela da eventuali misure ritorsive adottate o anche solo tentate o minacciate dall'ente in ragione della segnalazione effettuata (artt. 17 e 19 del Decreto);⁷⁴
- le limitazioni della responsabilità rispetto alla rivelazione e alla diffusione di alcune categorie di informazioni che operano al ricorrere di determinate condizioni (art. 20 del Decreto);
- la previsione di misure di sostegno da parte di enti del Terzo Settore inseriti in un apposito elenco pubblicato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (di seguito "ANAC").

In conformità alla predetta normativa, il RPCT garantisce la massima riservatezza non solo dell'identità del segnalante, ma anche di tutti gli elementi della segnalazione, inclusa la documentazione ad essa allegata, nella misura in cui il loro disvelamento possa, anche indirettamente, consentire l'identificazione del *whistleblower*.

La segnalazione e la documentazione ad essa allegata sono inoltre espressamente sottratte al diritto di accesso previsto dagli artt. 22 e seguenti della legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché dagli articoli 5 e seguenti del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

La protezione della riservatezza è estesa all'identità delle persone coinvolte e delle persone menzionate nella segnalazione fino alla conclusione dei procedimenti avviati in ragione della segnalazione, nel rispetto delle medesime garanzie previste in favore della persona segnalante (art. 12, comma 7 del Decreto).

Nell'anno 2023 sono pervenute complessivamente 29 segnalazioni (comprese quelle anonime), di cui, 27 tramite il canale informatico e 2 tramite posta elettronica. Il 18% delle segnalazioni pervenute sono state archiviate in sede di preistruttoria in quanto valutate inammissibili/infondate, mentre le altre sono state assegnate, per la relativa istruttoria, garantendo l'anonimato del segnalante, agli organi preposti interni o esterni all'Agenzia delle entrate, ognuno secondo le proprie competenze.

⁷⁴ Eventuali misure ritenute ritorsive, anche solo tentate o minacciate, dovranno essere segnalate *esclusivamente* all'ANAC, cui è affidato il potere di accertare che la misura ritorsiva sia conseguente alla segnalazione di illeciti, con le modalità prescritte nelle Linee guida ANAC n. 311 del 12/07/2023.

Alla luce del citato Decreto e delle linee guida ANAC, nel corso del 2023, sul sito intranet dell'Agenzia, è stata pubblicata la direttiva del 28 luglio 2023 prot. R. U. n. 278568 che ha sostituito la direttiva emanata il 25 febbraio 2015, prot. n. 27201.

Formazione su etica, anticorruzione e trasparenza

La legge n. 190/2012 attribuisce fondamentale importanza alla formazione del personale sulle attività e i procedimenti sensibili alla corruzione amministrativa e sulla trasparenza, in quanto rappresenta uno dei più rilevanti strumenti per prevenire il rischio di fenomeni corruttivi, rafforzare le competenze dei dipendenti ed il senso dell'etica e della legalità.

Riguardo alla programmazione della formazione si rimanda a quanto previsto nella sottosezione del PIAO sulla [Formazione del personale \(par. 3.3.1\)](#). Relativamente alle attività formative effettuate nel corso del 2023, si rappresenta che sono stati erogati, tra l'altro, i seguenti corsi:

- *“Valori, comportamenti e casi di incompatibilità”*: il corso, rivolto al personale neoassunto, ha fornito una panoramica delle principali fonti normative in materia di anticorruzione e trasparenza, illustrando i metodi e gli strumenti di contrasto al fenomeno corruttivo, soffermandosi sulle tipologie di comportamenti a rischio oltre che sull'esame di casi di studio; l'iniziativa, a cui hanno partecipato 2290 funzionari neoassunti, si è svolta in presenza presso le sedi regionali e la sede centrale dell'Agenzia;
- *“Etica e anticorruzione”*: l'iniziativa formativa, disponibile in piattaforma *e-learning*, è stata erogata a 560 dipendenti. L'obiettivo di questo intervento formativo è stato quello di sensibilizzare il personale dipendente sul tema dell'anticorruzione, favorendo la conoscenza dei contenuti delle norme di comportamento, i cui principi devono caratterizzare lo svolgimento delle attività istituzionali;
- *“Gestione del rischio e strumenti a supporto”*: Il corso è stato rivolto in particolare, ai responsabili degli uffici (*process manager*) chiamati a definire ed attuare i presidi all'interno delle proprie strutture. Finalità dell'iniziativa di formazione è stata quella di incrementare e sensibilizzare la conoscenza della cultura del rischio e accrescere la consapevolezza del sistema di controllo interno da parte dei responsabili. Il corso, tenuto in presenza presso alcune Direzioni Regionali, è stato erogato a 318 dipendenti;
- sono stati erogati, inoltre, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, corsi nelle aree di rischio specifiche con particolare riferimento a: *“Etica e PA: profili comportamentali e disciplinari”*; *“Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: dalla legge 190/2012 al PNRR”*; *“Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici”*. Oltre a ciò, sono stati erogati, corsi relativi alla disciplina dell'accesso civico generalizzato (c.d. FOIA), nonché attività relative alla Comunità di Pratica RPCT;
- tre funzionari della Direzione centrale Audit hanno conseguito il Master universitario di II livello in anticorruzione.

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

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

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

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

Sotto il primo profilo, l'interesse pubblico alla tutela dei dati iscritti nell'Anagrafe tributaria è espressamente sancito dal legislatore nella disposizione di cui all'art. 15 del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 605, recante *“Disposizioni relative all'anagrafe tributaria e al codice fiscale dei contribuenti”*, a norma del quale *“i dati e le notizie raccolti dall'anagrafe tributaria sono sottoposti al segreto d'ufficio”*.

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

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

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

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

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

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

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

- dall'effettuare download di programmi e, più in generale, di file di provenienza esterna sul computer dato in uso dall'Agenzia, ove non inerenti all'attività di ufficio;
- dal trasferire e/o trasmettere file, o qualsiasi altra documentazione riservata, all'esterno dell'Agenzia senza la previa autorizzazione del Responsabile dell'Ufficio. Tale attività è comunque sempre vietata per finalità non strettamente attinenti allo svolgimento delle proprie mansioni;
- dal lasciare incustodito e/o accessibile ad altri il proprio personal computer ovvero consentirne impropriamente l'utilizzo ad altre persone;
- dal prestare o cedere a terzi qualsiasi apparecchiatura informatica, senza la preventiva autorizzazione del Responsabile dell'Ufficio;
- dall'utilizzare le credenziali informatiche di altro dipendente per l'accesso ad aree protette, ancorché in nome e per conto dello stesso.

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

L'Agenzia ha diramato al riguardo specifiche politiche con cui sono stati definiti i principi comportamentali e le procedure operative cui devono attenersi gli utenti interni ed esterni per un corretto utilizzo delle risorse informatiche.⁷⁵ Ciascun utente è direttamente responsabile della scelta, dell'utilizzo, della gestione e della custodia delle credenziali di accesso assegnategli per lo svolgimento delle proprie mansioni lavorative. In particolare, le regole introdotte prevedono che l'utente non deve condividere o rivelare le sue credenziali di accesso ad altri utenti al fine di evitare l'impropria visualizzazione di informazioni riservate e l'eventuale distruzione o modifica di dati.

Al fine di assicurare, anche nella situazione emergenziale, un livello di sicurezza elevato e quanto più possibile prossimo a quello corrispondente alle condizioni ordinarie di lavoro, nel 2020, la Direzione Centrale Tecnologie e Innovazione ha fornito una serie di raccomandazioni per la riduzione dei rischi di sicurezza nel lavoro agile emergenziale tra cui anche alcune regole per una più sicura gestione delle credenziali.⁷⁶

⁷⁵ Nota prot. 0301035 del 21 dicembre 2017.

⁷⁶ Nota prot. 0186315 del 05 maggio 2020.

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

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

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

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

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

Per sottolineare la rilevanza dell'utilizzo corretto dello strumento dell'Anagrafe tributaria, all'apertura delle principali procedure l'utente viene informato del fatto che *"la consultazione delle banche dati dell'Agenzia delle entrate può avvenire solo ed esclusivamente per finalità istituzionali e per ragioni strettamente connesse alla propria attività di servizio. L'operatore, procedendo nel collegamento, dichiara di conoscere le vigenti norme a tutela della riservatezza delle informazioni contenute nella banca dati, e di essere pienamente consapevole delle responsabilità connesse all'accesso ai dati illegittimo o non autorizzato o non determinato da ragioni di servizio, e alla comunicazione dei dati o al loro utilizzo indebito. Ogni operazione effettuata viene memorizzata dal sistema informativo."* Pertanto, l'eventuale uso dello strumento informatico al di fuori delle finalità

e delle funzioni per le quali si è abilitati ad accedervi, si associa ad una componente volitiva molto forte da parte del dipendente, che è stato preventivamente avvertito dei limiti e delle responsabilità connesse. Tale componente volitiva, oltretutto, fa assumere all'eventuale condotta illecita quella componente di gravità prevista dal vigente Codice disciplinare del personale dirigente e non dirigente ai fini di obbligare i titolari del potere disciplinare dell'Agenzia ad adottare legittimamente sanzioni disciplinari di elevato tenore, in alcuni casi finanche espulsive. A tale proposito è necessario ricordare sia la previsione della fattispecie di reato di cui all'art. 167 del Codice in materia di protezione dei dati personali, relativa al trattamento illecito di dati personali, sia le norme di natura penale sulla violazione del segreto d'ufficio e sull'accesso abusivo a un sistema informatico (art. 326 c.p. e art. 615-ter c.p.p.).

Sotto il profilo dei controlli sugli accessi abusivi, l'applicativo "Mistral" consente la gestione delle segnalazioni di anomalie negli accessi ai dati dei seguenti applicativi: Anagrafe Tributaria, Conservazione sostitutiva, Territorio Web – SIT e Consultazione archivio dei rapporti finanziari (CAR v.1 e v.2). Sotto il profilo dei controlli sugli accessi abusivi, l'applicativo "Mistral" consente la gestione delle segnalazioni di anomalie negli accessi ai dati dell'Anagrafe Tributaria. L'applicazione è stata sviluppata in attuazione delle misure tecniche e organizzative richieste dall'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali e rappresenta uno strumento di ausilio ai Responsabili degli uffici per ridurre il rischio di accessi impropri da parte del proprio personale. Mistral, in caso di accessi considerati anomali sulla base di criteri preimpostati, invia automaticamente un'e-mail alla casella del responsabile della struttura interessata e, per conoscenza, a quella della Direzione Centrale Audit – Settore Audit Compliance. L'e-mail riporta il tipo di anomalia riscontrata, la sua classificazione e l'invito ad accedere al sistema Mistral per verificare quanto accaduto. Il Responsabile deve effettuare tutte le verifiche necessarie ad accertare la legittimità o meno degli accessi segnalati e ciò in relazione a tutto il personale dipendente incardinato nella propria struttura, compresi, pertanto, gli eventuali titolari di posizioni dirigenziali o posizioni organizzative di cui all'art. 18-bis del Regolamento di amministrazione (POER). Se l'accesso risulterà illegittimo, il Responsabile dovrà riferire al rispettivo Direttore regionale o Direttore centrale (in funzione, ovviamente, della struttura regionale o centrale ove presta servizio il dipendente interessato dalla segnalazione).

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

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

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

Come ulteriore misura di contrasto ai fenomeni corruttivi, l'Ufficio sviluppo strategie di contrasto della Direzione Centrale Audit ha implementato un sistema di analisi informatizzata dei dati relativi agli accessi all'Anagrafe tributaria (AT) e del Catasto, finalizzata ad evidenziare comportamenti potenzialmente anomali. In particolare, relativamente agli accessi in AT, l'obiettivo è quello di individuare anomalie nella modalità di interrogazione dei dati (in termini sia quantitativi che qualitativi) che un operatore ha effettuato su clienti di un intermediario e/o depositario in un dato intervallo temporale. Per quanto riguarda l'analisi degli accessi al Catasto, l'obiettivo è quello di rilevare potenziali criticità nelle modalità di interrogazione dei dati da parte di un operatore in relazione a Documenti catasto fabbricati (DOCFA) presentati da un determinato professionista in un determinato intervallo temporale. L'esito di tali analisi, avviata secondo quanto previsto dal Piano annuale di audit o su specifica richiesta delle strutture di audit, può costituire un'eventuale fonte d'innescio per successivi approfondimenti istruttori e per lo svolgimento di indagini amministrative.

Misura di carattere generale attuata		
Verifica periodica delle abilitazioni		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Verifica periodica delle abilitazioni agli applicativi e agli asset informatici condivisi.	Verifica trimestrale delle abilitazioni	Responsabili di Struttura

Monitoraggio del rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti

Ai sensi dell'art. 1, comma 9, lettera c) della legge n. 190/2012, il PNA definisce le modalità di monitoraggio del rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti, per la conclusione dei procedimenti.⁷⁷

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

Con il decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, convertito dalla legge 11 settembre 2020, n. 120 ("Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale") è stato novellato l'articolo 2 della legge n.

⁷⁷ L'obiettivo perseguito attraverso la misura "Monitoraggio dei tempi procedurali" è quello di consentire l'attuazione di due diversi adempimenti tra loro strettamente connessi: da un lato l'aggiornamento dei procedimenti amministrativi ai sensi dell'art. 35 del d.lgs. n. 33/2013 e dall'altro la realizzazione della misura generale del monitoraggio dei tempi procedurali.

241 del 1990, con l'introduzione del relativo comma 4-bis., in base al quale *"le pubbliche amministrazioni misurano e pubblicano nel proprio sito internet istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente", i tempi effettivi di conclusione dei procedimenti amministrativi di maggiore impatto per i cittadini e per le imprese, comparandoli con i termini previsti dalla normativa vigente. Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, previa intesa in Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, sono definiti modalità e criteri di misurazione dei tempi effettivi di conclusione dei procedimenti, nonché le ulteriori modalità di pubblicazione di cui al primo periodo"*. Il medesimo decreto-legge ha stabilito, all'articolo 12, comma 2, che le Amministrazioni debbano *"verificare e rideterminare, in riduzione, i termini di durata dei procedimenti di loro competenza ai sensi dell'articolo 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241"*.

Al fine di dare attuazione alla previsione normativa da ultimo citata un apposito gruppo di lavoro ha predisposto lo schema di provvedimento direttoriale e della correlata tabella recante l'elencazione dei procedimenti amministrativi di competenza (esclusi quelli i cui termini sono legislativamente fissati), con i relativi termini di conclusione, individuati tenendo conto anche delle indicazioni ricavabili dal citato articolo 12, comma 2, del decreto-legge n. 76 del 2020.

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

Al fine di assicurare un efficace monitoraggio sulle scadenze delle attività di competenza delle Direzioni centrali e regionali, nel corso del 2024 sarà avviata una attività di implementazione dell'applicativo "N039 - AGILE - Scadenziario legale" che attualmente è già in uso presso una Direzione centrale.

Misura di carattere generale da attuare			
Ricognizione dei procedimenti amministrativi e ridefinizione dei relativi termini di conclusione			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024 -2026	Aggiornamento ricognitivo dei procedimenti amministrativi di competenza. Proposta dei termini di conclusione dei procedimenti.	Adozione del Provvedimento recante l'attuazione dell'articolo 2, comma 3, della legge 7 agosto 1990, n. 241.	DC AALL DC AU DIVISIONE RISORSE

Implementazione dell'applicativo "N039 - Scadenziario legale" alle Direzioni Centrali e Regionali			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2024 -2026	Implementazione dell'applicativo "N039 – Scadenziario legale" ai fini dell'estensione nell'utilizzo da parte delle Direzioni centrali e regionali interessate	Messa in funzione dell'applicativo	USR PCT DC TI

Semplificazione dei processi e potenziamento dei canali telematici

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

La progressiva informatizzazione delle attività operative e delle attività di governance della struttura rappresenta una modalità generale di trattamento del rischio corruttivo. Il processo di informatizzazione e automazione riduce infatti per sua natura la discrezionalità degli operatori, eliminando o limitando l'intervento manuale a favore dell'intervento automatizzato. Al contempo, lo sviluppo di canali di contatto telematici, diminuisce la possibilità per il cittadino e per il personale dipendente di instaurare rapporti "anomali", che possono poi condurre al mancato rispetto dei principi di lealtà e correttezza. Al riguardo si veda anche la [Sezione 2.1.3](#) del presente Piano.

Misure generali per l'area di rischio delle valutazioni immobiliari

Il processo "stimare beni economici", disciplinato dalla Procedura Operativa 1/2021 della Direzione centrale Servizi Estimativi e Osservatorio Mercato Immobiliare (SEOMI), prevede che sulla base del principio di competenza territoriale siano forniti servizi estimativi verso pubbliche amministrazioni ed enti ad esse strumentali sulla base di accordi o, per collaborazione interna, verso strutture dell'Agenzia per le attività di accertamento fiscale e di gestione degli immobili. Oltre ai controlli di livello locale e centrale relativi alla fase di definizione degli strumenti di regolazione delle attività, il processo prevede per la fase di esecuzione del prodotto estimativo il coinvolgimento di più attori, ognuno dei quali assume un diverso ruolo (tecnico valutatore, responsabile tecnico, direttore provinciale, referente regionale, direttore regionale, direzione centrale SEOMI) al fine di garantire

non solo un adeguato livello di qualità dei prodotti, ma anche per esercitare un controllo nell'ambito della prevenzione della corruzione.

Per facilitare la corretta applicazione delle regole tecniche previste dal Manuale Operativo delle Stime Immobiliari (MOSI) nel corso del 2023 era prevista l'attivazione di una procedura informatica, che, a causa di problemi tecnici nella realizzazione, sarà disponibile nel primo trimestre 2024. La procedura sarà uno strumento di assistenza e di guida per la corretta redazione delle relazioni di valutazione immobiliare di carattere fiscale, sia nelle parti formali sia in quelle di calcolo. Sarà, inoltre, un supporto all'attività di controllo e revisione dell'elaborato estimativo, rendendo quindi più semplice la partecipazione delle varie figure coinvolte nella fase esecutiva del servizio estimativo.

Misura di carattere generale da attuare			
Procedura informatica per la gestione delle valutazioni immobiliari ai fini dell'accertamento fiscale			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2023-2024	Realizzazione dell'applicativo informatico di supporto alla redazione delle relazioni di valutazione immobiliare di carattere fiscale allo scopo di migliorare la qualità delle stime fiscali e rendere più semplice la partecipazione delle figure coinvolte nella fase esecutiva del processo "stimare beni economici".	Messa in funzione dell'applicativo	DC SEOMI

2.3.4 Trasparenza

L'attuale quadro normativo in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza punta a stabilire un saldo legame tra misure di prevenzione della corruzione e obblighi di trasparenza, considerando questa come uno strumento fondamentale per la prevenzione di episodi corruttivi e per la promozione della cultura dell'integrità e della legalità.

Le ultime novità normative confermano e rafforzano una politica di gestione del rischio di frode e corruzione, incardinata sui principi di trasparenza, vista non come semplice adempimento, ma come strumento principale di tutela degli interessi del cittadino.

La trasparenza rappresenta una misura anticorruzione di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente e contribuisce alla creazione del valore pubblico, inteso anche come valore riconosciuto da parte della collettività in termini di utilità ed efficienza dell'amministrazione; è un valore etico e come l'etica cambia nel tempo e nello spazio; la trasparenza intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche

amministrazioni, rappresenta una delle misure volte a prevenire la corruzione e a promuovere l'integrità e la cultura della legalità.

Le modalità di attuazione degli obblighi della trasparenza adottate dall'Agenzia prevedono la pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni previsti dal decreto legislativo n. 33 del 2013, così come modificato dal decreto legislativo n. 97 del 2016, sul sito istituzionale <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest>, nella sezione denominata "Amministrazione Trasparente", seguendo le indicazioni fornite dall'ANAC nelle linee guida recanti l'attuazione degli obblighi di pubblicità.

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

L'Agenzia ha definito, per tutte le Direzioni centrali e le Direzioni regionali, i ruoli e le responsabilità dei soggetti interessati dalla pubblicazione obbligatoria. In particolare, sono state previste le seguenti figure chiave nel sistema di pubblicazione dei dati, documenti ed informazioni coinvolte nella gestione del processo:

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

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

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

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

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

In conformità a quanto previsto dall'art. 10, comma 1, del decreto legislativo. n. 33/2013, come sostituito dal citato decreto legislativo. n. 97/2016, sono stati individuati, per ciascuna struttura centrale e regionale, i soggetti responsabili della trasmissione dei dati da pubblicare (Allegato 5). Gli obblighi di pubblicazione in esso inseriti fanno riferimento alla delibera n. 1310/2016, allegato 1, dell'ANAC, opportunamente adeguati alla realtà operativa dell'Agenzia e alle indicazioni emanate dall'ANAC con il PNA 2022⁷⁸ e con l'Aggiornamento PNA 2023⁷⁹.

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

Il RPCT, con l'ausilio del proprio Ufficio di supporto, svolge un'attività di controllo circa l'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, predisponendo apposite segnalazioni in caso di mancato o ritardato adempimento.

In particolare, viene inoltre eseguito un monitoraggio periodico, selezionando trimestralmente alcune sezioni di Amministrazione trasparente in modo da completare la verifica di tutte le sezioni entro il IV trimestre di ciascun anno.

Ulteriori strumenti di ausilio per un costante controllo dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione e delle scadenze di legge sono:

1. le eventuali segnalazioni provenienti dagli *stakeholder*, dal *contact-center*, dal portale istituzionale o, comunque, da chiunque vi abbia interesse;
2. le istanze di accesso civico;
3. gli eventuali rilievi da parte degli Organi e organismi di controllo.

Un ruolo fondamentale nelle attività di monitoraggio, oltre che dai Referenti della trasparenza, sarà infine svolto da tutto il personale, addetto ai processi interessati dagli obblighi di pubblicazione che

⁷⁸ Delibera ANAC n.7 del 17 gennaio 2023.

⁷⁹ Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023.

dovrà attivarsi, per quanto di sua competenza, al fine di assicurare all'Amministrazione, nel suo complesso, il tempestivo aggiornamento dei dati, informazioni o documenti secondo quanto previsto dalla normativa.

Il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione rappresenta, inoltre, uno specifico *obiettivo di performance organizzativa*, come indicato nella specifica [Sezione 2.2.6](#) del presente Piano, il cui raggiungimento è vincolato al ricevimento dell'attestazione annuale da parte dell'OIV.

Ai sensi dell'art. 43, comma 5, del decreto legislativo n. 33 del 2013, il RPCT segnala, in relazione alla loro gravità, i casi di inadempimento o di adempimento parziale alla pubblicazione di dati, documenti e/o informazioni, all'Ufficio disciplina, nonché al vertice dell'Amministrazione ai fini dell'attivazione dei procedimenti di competenza per l'accertamento di eventuali forme di responsabilità. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale⁸⁰ e comporta inoltre, in taluni casi specificamente individuati, l'applicazione delle sanzioni di cui all'articolo 47 del decreto legislativo n. 33 del 2013, così come modificato dall'art. 1, comma 163, della legge 160/2019.

L'Agenzia adempie agli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori, servizi e forniture sulla base delle indicazioni fornite dall'ANAC nell'aggiornamento 2023 al PNA con Delibera 605 del 19 dicembre 2023⁸¹.

Un'ulteriore misura organizzativa di trasparenza è rappresentata dall'individuazione del Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA), che ha il compito di aggiornare annualmente la Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC con i dati relativi alla stazione appaltante stessa, alla sua classificazione e all'articolazione in centri di costo. Per l'Agenzia è stato nominato, con provvedimento prot. RI 151 del 10 gennaio 2024 il dottor Alessandro Bracciali in qualità di Capo Settore Approvvigionamenti della Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti.

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

⁸⁰ Cfr. art. 46, comma 1, d.lgs. n. 33 del 2013: "1. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili. 2. Il responsabile non risponde dell'inadempimento degli obblighi di cui al comma 1 se prova che tale inadempimento è dipeso da causa a lui non imputabile."

⁸¹ In particolare, per i contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ed esecuzione conclusa entro il 31 dicembre 2023 occorre effettuare la relativa pubblicazione nella "Sezione Amministrazione trasparente" sottosezione "Bandi di gara e contratti", secondo le indicazioni ANAC di cui all'All.9) al PNA 2022. Gli obblighi di trasparenza vanno adempiuti secondo le indicazioni di cui al comunicato sull'avvio del processo di digitalizzazione che ANAC, d'intesa con il MIT, ha adottato con Delibera n. 582 del 13 dicembre 2023 per i contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023, ma non ancora conclusi alla data del 31 dicembre 2023. Infine, i contratti con bandi e avvisi pubblicati dopo il 1° gennaio 2024 saranno oggetto di pubblicazione mediante invio alla BDNCP e pubblicazione nella Sezione Amministrazione Trasparente secondo quanto previsto dalle disposizioni del nuovo Codice in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui agli artt. 19 e ss. gg e dalle delibere ANAC nn. n. 261/2023 e n. 264/2023 (e relativo Allegato 1) e successivi aggiornamenti.

accesso civico e accesso civico generalizzato. Tale provvedimento è stato aggiornato e revisionato con Provvedimento del Direttore dell’Agenzia n. 435196 del 28 dicembre 2023⁸².

L’Agenzia delle entrate, al fine di garantire il monitoraggio delle richieste di accesso civico semplice⁸³ e generalizzato⁸⁴, ha adottato un applicativo informatico denominato RedAC (Registro degli Accessi Civici), che consente, altresì, l’aggiornamento trimestrale del Registro pubblicato nella sezione “[Amministrazione trasparente – altri contenuti accesso civico – registro degli accessi civici](#)” del sito internet istituzionale dell’Agenzia, dove confluiscono sia le richieste di accesso civico generalizzato che quelle di accesso civico semplice.

La tabella che segue riporta i dati relativi alle istanze di accesso civico pervenute nel corso del 2023.

Istanze di accesso civico pervenute nel 2023					
Tipologia	Accolte	Parzialmente accolte	Non accolte	Altro	Totale
Civico generalizzato	60	7	24	3	94
Civico semplice	2	1	2		5
Riesame			3		3
Totale	62	8	29	3	102

Trasparenza e disciplina della tutela dei dati personali

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

Il Regolamento è direttamente applicabile in ciascuno degli Stati membri a far data dal 25 maggio 2018 e si applica a tutti i trattamenti di dati personali relativi alle persone fisiche, ivi compresi i trattamenti che l’Agenzia delle entrate, titolare dei dati, effettua sui dati personali in suo possesso.

⁸² Cfr. Modifiche al Provvedimento 4 agosto 2020, protocollo n. 280693, recante “Disposizioni in materia di accesso documentale, accesso civico semplice e accesso civico generalizzato” [Provvedimento regolamento accessi \(agenziaentrate.gov.it\)](#).

⁸³ L’accesso civico semplice, che consiste nel diritto di chiunque a richiedere documenti, informazioni o dati di cui è prevista la pubblicazione, nei casi in cui tali documenti non siano presenti nel sito *web* dell’Amministrazione, è garantito attraverso l’invio di un’apposita richiesta gratuita all’indirizzo di posta elettronica: entrate.accesso.civico@agenziaentrate.it. Tali istanze vengono trattate dal RPCT entro 30 giorni. In caso di accoglimento della richiesta, l’Agenzia, su input del RPCT, procede alla pubblicazione, nella sezione Amministrazione trasparente del proprio sito istituzionale, dei documenti, dei dati o delle informazioni richiesti e li trasmette contestualmente al richiedente, ovvero comunica al medesimo l’avvenuta pubblicazione, indicando il collegamento ipertestuale a quanto richiesto. Ove quanto richiesto risulti già pubblicato nel rispetto della normativa vigente, l’Agenzia indicherà al richiedente il relativo link.

⁸⁴ L’accesso civico c.d. generalizzato prevede che chiunque, indipendentemente dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, possa accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle P.A., ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, nel rispetto dei limiti che si riferiscono alla tutela degli interessi giuridicamente rilevanti. L’istanza è riscontrata nel termine di trenta giorni dalla presentazione della richiesta, con l’adozione di un provvedimento espresso e motivato. Il rilascio dei documenti richiesti in formato elettronico o cartaceo è gratuito, salvo il rimborso del costo effettivamente sostenuto e documentato dalla P.A. per la riproduzione dei supporti materiali. È inoltre dettata una disciplina puntuale per tutelare eventuali controinteressati.

L'Agenzia delle entrate, in qualità di titolare del trattamento dei dati, pianifica, realizza, monitora e migliora le modalità, le garanzie ed i limiti ai trattamenti dei dati personali che effettua per il conseguimento delle finalità istituzionali che le sono affidate dalla legge, attraverso l'adozione, avvenuta con provvedimento del Direttore n. 115056 del 8 giugno 2018, del proprio Sistema di Gestione per la Protezione dei Dati Personali (SGDP).

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

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

SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

Attualmente l'Agenzia è articolata in:

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

Le strutture centrali

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

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

La **Divisione Servizi** assicura la realizzazione e lo sviluppo innovativo dei servizi telematici e la definizione della policy e delle procedure di assistenza all'utenza, in modo trasversale a tutti i processi dell'Agenzia, l'erogazione dei servizi fiscali, cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare e del registro dei pegni mobiliari non possessori, la semplificazione degli adempimenti e dei processi di gestione dei tributi, la predisposizione della modulistica e delle circolari che non rientrano nelle competenze della Direzione Centrale Coordinamento Normativo, la gestione del sistema dei versamenti unificati e degli altri versamenti spontanei, i rapporti con gli operatori di settore, l'azione di indirizzo operativo, controllo e monitoraggio su Agenzia delle entrate-Riscossione. Al suo interno operano la Direzione Centrale Servizi Fiscali, la Direzione Centrale Servizi Catastali, Cartografici e di Pubblicità Immobiliare, la Direzione Centrale Servizi Estimativi e Osservatorio Mercato Immobiliare e la Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione⁸⁵. La

⁸⁵ Dal 1° luglio 2022 è stata istituita la Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, nel recepimento delle previsioni normative contenute nella legge 30 dicembre 2021, n. 234 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024", in vigore dal 1° gennaio 2022, che comporta modifiche e integrazioni in materia di *governance* del servizio nazionale della riscossione mediante l'attribuzione all'Agenzia delle entrate delle funzioni di indirizzo operativo, di

Divisione Servizi realizza, quindi, a livello centrale, la definitiva e compiuta integrazione di tutti i servizi fiscali, compresi quelli attinenti alla fiscalità immobiliare⁸⁶, nei confronti della generalità dei contribuenti e degli utenti.

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

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

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

controllo e di monitoraggio su Agenzia delle entrate-Riscossione. La DC SIR "cura i rapporti con gli enti esterni per l'acquisizione e la fornitura di servizi e per le esigenze di cooperazione istituzionale, governa il sistema dei versamenti unificati e degli altri versamenti spontanei, svolge le funzioni di indirizzo operativo, controllo, e monitoraggio delle attività nei confronti di Agenzia delle entrate-Riscossione e di supporto alla *governance* dell'Ente".

⁸⁶ Dal 1° dicembre 2012 l'Agenzia delle entrate ha incorporato l'Agenzia del territorio (decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 - c.d. *spending review*).

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

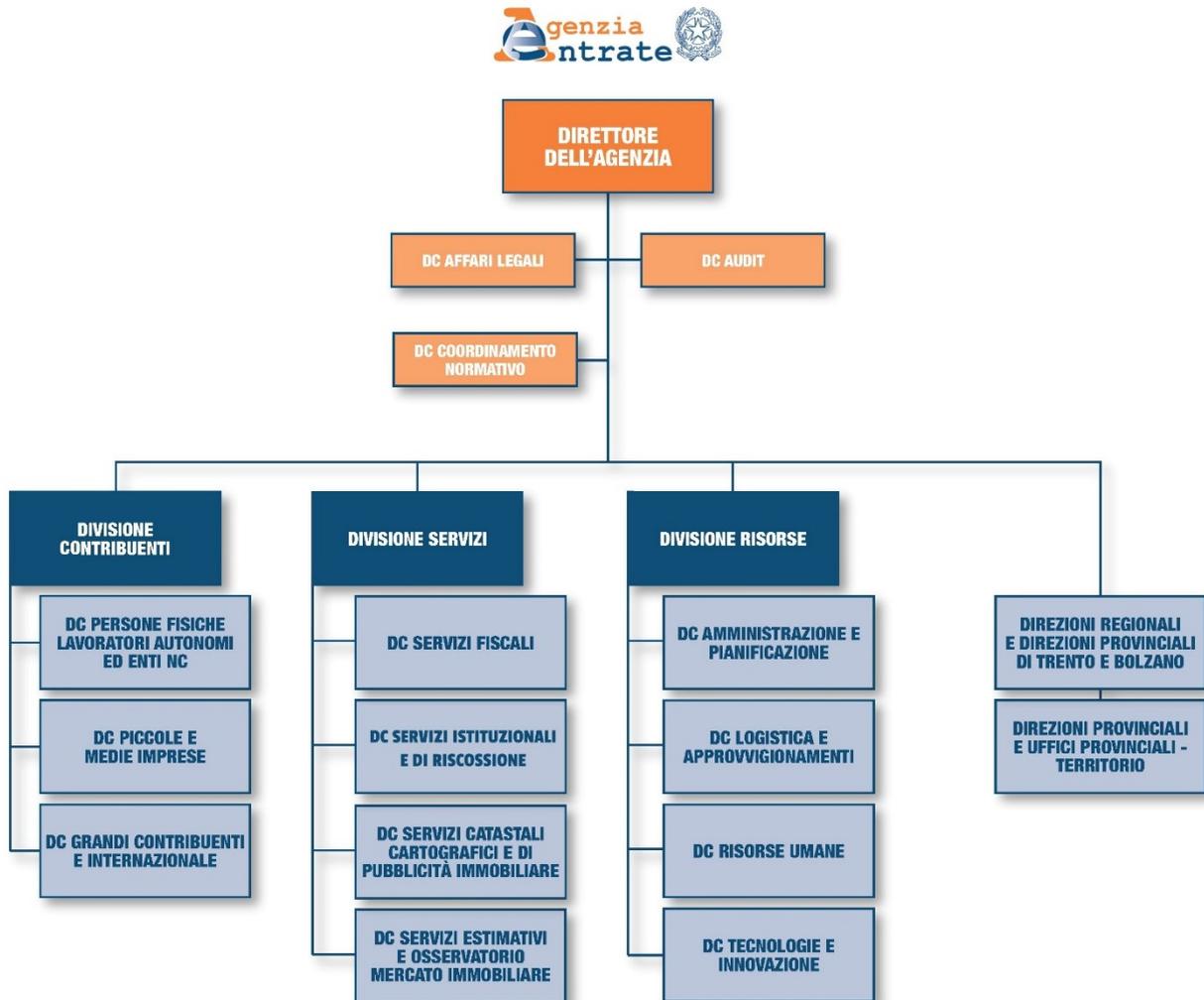
La **Direzione Centrale Affari legali** assicura la tutela legale dell’Ente e fornisce assistenza giuridico-legale nelle materie diverse dal diritto tributario e nella gestione del relativo contenzioso; alla stessa sono anche assegnate le competenze in materia di contenzioso del lavoro. Supporta, in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

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

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

Infine, è presente il Settore Comunicazione (struttura dirigenziale di prima fascia a diretto riporto del Direttore dell’Agenzia) che cura i rapporti con gli organi di informazione e gli altri interlocutori istituzionali, la comunicazione interna e gestisce il sito internet e il sito intranet dell’Agenzia.

L’attuale assetto degli uffici centrali di vertice è sinteticamente illustrato dal seguente organigramma.



Le strutture regionali

Le strutture regionali di vertice sono:

- le **Direzioni Regionali**, con sede nel capoluogo di ogni regione ad eccezione del Trentino-Alto Adige;
- le **Direzioni Provinciali**, con sede nei capoluoghi delle province autonome di Trento e di Bolzano⁸⁷.

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

Le Direzioni Regionali svolgono, inoltre, attività operative di particolare rilevanza in materia di gestione dei tributi, accertamento, contenzioso e riscossione. Nell'ambito delle attività sopra citate, le Direzioni Regionali curano in via esclusiva i controlli sui contribuenti con volume di affari, ricavi o

⁸⁷ Il regolamento (art. 4, comma 2) prevede nell'ambito delle disposizioni in esso contenute che la locuzione "Direzioni Regionali" si riferisca anche alle Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano.

compensi maggiori di 100 milioni di euro (i cosiddetti grandi contribuenti). L'assetto delle Direzioni Regionali è omogeneo a quello delle strutture centrali, soprattutto per quanto riguarda la suddivisione per tipologia di contribuenti, la nuova visione dell'attività di controllo e l'integrazione dei servizi fiscali con quelli di natura catastale e immobiliare.

Le strutture periferiche

Le Direzioni Provinciali

Le funzioni operative dell'Agenzia sono svolte, salvo quelle demandate per specifiche esigenze agli uffici centrali e regionali, dalle 108 Direzioni Provinciali. Nelle regioni Valle d'Aosta e Trentino-Alto Adige tali funzioni sono rispettivamente esercitate dalla Direzione regionale della Valle d'Aosta e dalle Direzioni provinciali di Trento e Bolzano.

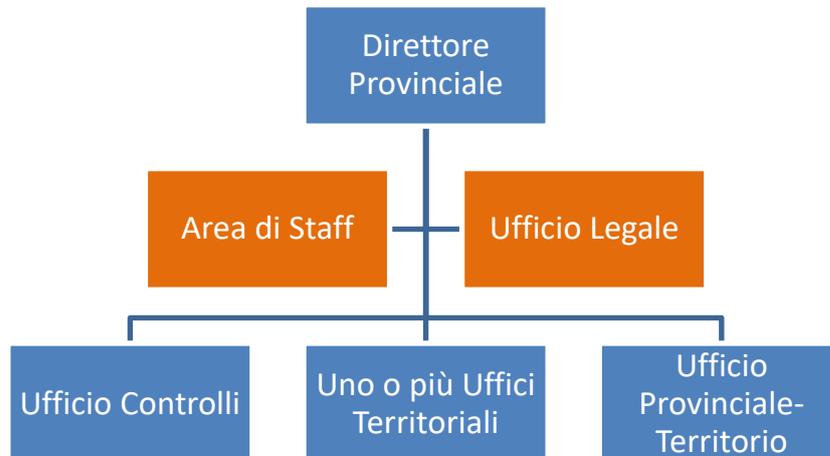
L'articolazione interna delle Direzioni Provinciali prevede quattro tipologie di uffici: un ufficio deputato ai controlli fiscali, un ufficio legale che cura tutto il contenzioso e la riscossione e può essere articolato in due aree (rispettivamente dedicate al contenzioso e alla riscossione), un ufficio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

L'Ufficio Provinciale-Territorio di Roma svolge anche le attività inerenti alla gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori costituito presso l'Agenzia dal decreto-legge 3 maggio 2016, n. 59, convertito con modificazioni dalla Legge 30 giugno 2016, n. 119 e regolamentato dal decreto del Ministero dell'economia e delle finanze 25 maggio 2021, n. 114⁸⁸.

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

⁸⁸ Le disposizioni dell'articolo 5 comma 5-bis, concernenti la gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori da parte dell'Up-T di Roma sono state rese operative con il provvedimento del Direttore dell'Agenzia n. 177031 del 29 maggio 2023, con decorrenza 15 giugno 2023.

Struttura tipo della Direzione Provinciale



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

Le Sezioni di Assistenza Multicanale

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

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

I Centri Operativi

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

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

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

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

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

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

I Centri satellite

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

Il modello organizzativo, interventi e azioni tesi ad assicurarne la coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati

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

Con la riforma organizzativa avviata a partire dal 2017 l'Agenzia delle entrate ha inteso intraprendere un processo di sostanziale riforma dei propri uffici; la nuova organizzazione e concezione delle strutture dell'Agenzia ha avuto il principale scopo di improntare l'agire pubblico dell'amministrazione a criteri di massima efficienza operativa e, da questo punto di vista, essa si basa su una visione orientata a mettere in primo piano i contribuenti, in un'ottica di servizio, di trasparenza e di assistenza e consulenza.

La riorganizzazione ha comportato, in primo luogo, una ridefinizione delle strutture centrali; con delibera del Comitato di gestione n. 37 del 30 ottobre 2017, poi integrata con la successiva delibera n. 10 dell'8 febbraio 2018 (entrambe approvate dal sig. Ministro dell'Economia e delle Finanze), fu riscritto l'art. 3 del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia, che individua le strutture di

vertice centrali. Il nuovo assetto prevede così tre Divisioni (Contribuenti, Servizi e Risorse), articolate in Direzioni Centrali.

Le strutture centrali furono riorganizzate in un'ottica di servizio al contribuente, per rispondere in modo concreto a esigenze di:

- chiarezza;
- semplificazione degli adempimenti;
- assistenza e tutoraggio;
- coordinamento e indirizzo delle strutture operative territoriali.

Obiettivo primario dell'Agenzia è assicurare il miglioramento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari da parte del contribuente, attraverso la sempre maggiore semplificazione degli adempimenti e dei rapporti con i cittadini, al fine di favorire la *compliance* e il conseguimento di significativi risultati nel recupero del *tax gap*, che continua a rappresentare una priorità per il paese. Anche nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), una delle riforme previste è proprio quella riferita alla riduzione del *tax gap*, che viene declinata secondo due direttrici:

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

Al fine di migliorare i rapporti con i cittadini, sempre in linea con quanto stabilito dal PNRR, l'obiettivo centrale è quello della digitalizzazione dei servizi tramite nuovi canali (web, telefono, videochiamata), garantendo comunque analoghi livelli di performance a quelle del servizio reso in ufficio.

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

Il gradimento di questa nuova visione dei servizi da parte dei contribuenti ha reso ancora più evidente l'opportunità di continuare il percorso volto a rendere il Fisco "telematico", avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili, finanche alla definizione di veri e propri sportelli virtuali. Garantire la massima accessibilità ai servizi "a distanza" diventa, pertanto, un fattore chiave per consolidare e migliorare la relazione di fiducia con il contribuente.

Nell'ottica di perseguire un sempre più agevole rapporto tra fisco e contribuente e di ottimizzare l'attività di riscossione, può essere letto, poi, il percorso di rafforzamento delle sinergie tra Agenzia delle entrate e Agenzia delle entrate-Riscossione che nel 2022 ha portato all'attivazione della Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, recependo il nuovo dettato normativo che attribuisce ad Agenzia delle entrate l'indirizzo operativo e controllo su Ade-R.

Allo stesso modo, il confronto anticipato con il contribuente assume un ruolo centrale anche nell'assicurare la corretta pretesa erariale, accompagnando i contribuenti a incrementare il proprio adempimento spontaneo, così da ridurre conseguentemente il *tax gap*; gli Uffici – in coerenza con tali finalità – continueranno a consolidare forme di contraddittorio preventivo, favorendo, laddove possibile, l'interlocuzione a distanza con i contribuenti e gli intermediari.

A questo si aggiunge un sempre più strategico e mirato utilizzo delle informazioni possedute, con l'applicazione di strumenti e professionalità avanzate nelle attività di analisi del rischio, pianificazione dei controlli. Inoltre, il potenziamento di attività "no core", perseguito con la definizione di un nuovo modello organizzativo per la gestione delle attività di approvvigionamento, punta a garantire alla collettività risultati in termini di efficientamento di costi e risorse attraverso politiche di razionalizzazione della spesa.

I principali interventi effettuati nel corso del 2023, nell'alveo di quanto illustrato, sono di seguito indicati.

Con atto del Direttore dell'Agenzia è stata fissata al 15 giugno 2023 la decorrenza delle modifiche organizzative inerenti all'istituzione, attivazione e gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori, previste dall'atto del Direttore dell'Agenzia n. 115338 dell'11 aprile 2022.

La Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, incardinata nella Divisione Servizi, è stata interessata da alcuni miglioramenti organizzativi (atto del Direttore dell'Agenzia n. 34948 del 7 febbraio 2023) finalizzati a garantire una distribuzione delle attribuzioni tra gli uffici più coerente con gli aspetti operativi che il concreto svolgimento delle attività ha consentito di apprezzare una volta attivata la struttura.

È proseguito il percorso di progettazione della riorganizzazione della Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti, con l'obiettivo di persistere con la centralizzazione delle attività di analisi del fabbisogno e redazione della programmazione e di gestione delle gare sottosoglia comunitaria. Ai precedenti interventi organizzativi che hanno coinvolto prioritariamente il Settore Approvvigionamenti, seguirà, dunque, la fase di definizione delle soluzioni gestionali utile alla piena attuazione delle stesse. Riguardo al Settore Logistica, invece, un apposito gruppo di lavoro ha approfondito un'analisi tesa a una razionalizzazione delle attribuzioni degli uffici, al consolidamento della fase di esecuzione contrattuale, a una valutazione complessiva di ipotesi di sviluppo del sistema di sicurezza sui luoghi di lavoro.

Di particolare rilevanza l'adozione da parte del Direttore dell'Agenzia degli atti n. 34948 del 7 febbraio 2023 e n. 105480 del 29 marzo 2023, che hanno costituito nella Direzione Centrale Audit, con decorrenza 1° giugno 2023, il Settore Governance della protezione dei dati, strutturato in due uffici (Ufficio Tutela dati personali e Ufficio Sistema di gestione dati personali). Un intervento organizzativo che ha puntato a consolidare le attività nel campo del governo dei dati, in considerazione della quantità di informazioni che l'Agenzia raccoglie, elabora e utilizza per tutte le sue attività, molti dei quali possono poi essere resi disponibili, con l'ausilio di soluzioni tecnologiche, a enti per le proprie finalità istituzionali o accessibili attraverso servizi dedicati ai cittadini e ai loro intermediari. La digitalizzazione massiccia dei servizi, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per l'analisi,

la selezione e i controlli, l'interoperabilità, l'utilizzo del *cloud*, la *cybersecurity*, hanno reso necessario, in sostanza, un potenziamento della struttura al fine di presidiare attivamente il Sistema di gestione per la protezione dei dati personali, assicurandone l'applicazione e lo sviluppo.

È stato, così, soppresso l'Ufficio Protezione dati personali e istituito il Settore per una maggiore e più precisa definizione delle attività di presidio, consulenza e sorveglianza, anche a supporto delle responsabilità proprie del *Data Protection Officer* (DPO) per la realizzazione dei compiti previsti dalla normativa sulla protezione dati (Il Capo Settore assume il ruolo di Responsabile della protezione dei dati personali dell'Agenzia delle entrate o DPO).

Due importanti riassetti hanno interessato la Divisione Contribuenti:

- Dal 1° settembre 2023 è operativo, nel Settore Contrasto illeciti della Divisione, l'Ufficio Contrasto alle frodi sui crediti cui sono state assegnate le attribuzioni in merito a: rapporti con la Guardia di Finanza e l'Autorità giudiziaria per il supporto alle indagini relative alle frodi in materia di crediti d'imposta e cessione dei crediti (incluso il riscontro a richieste di dati); diretta effettuazione delle indagini più complesse e rilevanti sul territorio nazionale; esecuzione dei sequestri dei crediti d'imposta disposti dall'Autorità giudiziaria e delle misure di prevenzione in relazione a indagini in corso e operazioni in itinere; supporto alle strutture centrali e regionali per le indagini e i presidi di prevenzione e contrasto. Si tratta di un intervento teso a definire attribuzioni e ambiti di competenza rispetto alle attività di contrasto alle frodi sui crediti al fine di un loro significativo rafforzamento.
- Dal 1° gennaio 2024, nell'ambito di una più ampia modifica organizzativa che ha interessato oltre che la struttura della Divisione anche quella della dipendente Direzione Centrale Piccole e Medie Imprese, è stato potenziato il Settore Analisi del rischio e ricerche per la *tax compliance*, con la creazione di due nuovi uffici. L'Ufficio *Data science* (dirigenziale) è dedicato allo studio dei dati per l'estrazione di informazioni dettagliate al fine di consolidare misure organizzative e gestionali utili al potenziamento della base informativa a disposizione dell'Agenzia per l'effettuazione dell'analisi del rischio di evasione e frode fiscale; questo in coerenza con le modifiche legislative che, nel corso degli ultimi anni, hanno richiesto, in linea con gli standard internazionali, lo sviluppo di strumenti e tecniche di analisi sempre più evoluti e, conseguentemente, continui investimenti, in termini di specializzazione delle risorse umane e innovazione tecnologica, cui è seguita la previsione di un consistente innesto di risorse specializzate nell'analisi dei dati. All'Ufficio Indirizzo e coordinamento analisi del rischio, invece, è affidato il coordinamento delle attività di analisi del rischio svolte a livello regionale, nonché la gestione dei controlli preventivi. Il modello di analisi del rischio adottato dall'Agenzia, infatti, prevede che le strutture regionali possano avvalersi di piattaforme avanzate di analisi dei dati, comportando, dunque, un'intensa azione di indirizzo centrale, volta ad assicurare l'uniformità valutativa e la diffusione nazionale delle migliori pratiche sviluppate a livello locale. Tali esigenze di coordinamento sono state ulteriormente rafforzate dalla recente introduzione delle procedure di controllo preventivo in materia di cessione dei crediti agevolativi, che sono progettate a livello centrale e curate a livello locale.

Per garantire, poi, una maggiore coerenza organizzativa in relazione alle attività presidiate, la posizione di Responsabile dell'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari per l'attività di controllo, attualmente posto a diretto riporto del Capo Settore Analisi del rischio e ricerche per la *tax compliance*, sarà incardinata nell'Ufficio Analisi del rischio del Settore stesso. Vengono, contestualmente, integrate le competenze del Responsabile a cui viene affidato il presidio delle richieste di accesso ai dati dell'Archivio dei rapporti finanziari da parte delle Procure della Repubblica e degli ufficiali di polizia giudiziaria delegati, nonché quelle formulate ai sensi dell'articolo 492-bis del Codice di procedura civile, per quanto di competenza.

Infine, nell'ambito di una revisione organizzativa tesa alla riallocazione nei settori di staff delle attività connesse a materie trasversali, l'Ufficio Adempimenti e sanzioni passa con analoghe attribuzioni dal Settore Consulenza della Direzione Centrale Piccole e Medie Imprese al Settore Coordinamento e programmazione della Divisione Contribuenti. Analogamente, l'Ufficio Tutela del credito erariale e gestione delle crisi aziendali, prima operante nel Settore Controllo della Direzione Centrale Piccole e Medie Imprese, viene ora collocato a diretto riporto del Direttore Centrale Piccole e Medie Imprese.

Per il primo semestre del 2024 è prevista anche una riorganizzazione della Direzione Centrale Servizi Catastali, Cartografici e di Pubblicità Immobiliare. L'atto di riorganizzazione del 13 luglio 2023, le cui disposizioni verranno rese operative con successivo atto, ha, infatti, operato un complessivo riassetto delle attribuzioni degli Uffici con l'obiettivo di rafforzare i processi di integrazione tra i vari ambiti di attività interni alla Direzione Centrale e tra i servizi fiscali e immobiliari, favorire la progettualità interrelata tra le strutture della Divisione Servizi, migliorare l'efficienza e la tempestività di risposta alle esigenze degli interlocutori interni ed esterni. Viene prevista, in particolare, la costituzione del nuovo Settore Integrazione funzionale che ha come *mission* il coordinamento e l'indirizzo delle attività trasversali alle strutture specificamente deputate alla gestione dei processi operativi, ponendosi a presidio della qualità del servizio e dell'assistenza, dell'interscambio, dell'integrazione dei servizi e del controllo operativo dei flussi e dei processi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

di interesse esterni ed interni. Queste figure garantiscono da quasi quindici anni il coordinamento operativo delle attività dell'Agenzia, nel campo del controllo, dei servizi e delle attività di supporto (sono state previste originariamente dagli artt. 17 e 18 del CCNI 2002-05).

Dal 1° novembre 2022 è entrato in vigore il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – Comparto Funzioni Centrali periodo 2019/2021 che prevede, in sostituzione delle sopra citate Posizioni Organizzative e Incarichi di Responsabilità, l'attivazione delle posizioni organizzative ex art. 15 con cui l'Agenzia delle entrate ha l'opportunità di continuare a consolidare la propria struttura organizzativa e perseguire la strategia di sviluppo del personale.

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

Il personale in servizio presso le strutture centrali corrisponde a circa il 6,4 % del totale delle risorse dell'Agenzia, allocato in unità organizzative di ampiezza diversificata, dalla media di 532 risorse presso le tre Divisioni, ivi comprese le Direzioni Centrali dipendenti, alla media di 85 risorse delle Direzioni Centrali in staff al Direttore dell'Agenzia.

Per quanto riguarda il personale periferico, circa l'11,5 % presta servizio presso le Direzioni Regionali (comprese le Direzioni Provinciali di Trento e di Bolzano), in media circa 163 risorse a Direzione. È assegnato alle 108 Direzioni Provinciali e ai quattro Uffici provinciali-Territorio metropolitani circa l'84% del personale periferico (corrispondente al 79 % del personale totale dell'Agenzia) con una media di 208 risorse a struttura.

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

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

La strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro

Le principali direttrici in materia di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, nell'ambito dello scenario che si è delineato da un punto di vista normativo e contrattuale, sono:

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

Sono tre, quindi, i fattori di successo nell'adozione e attuazione di modelli organizzativi innovativi in cui il lavoro agile è sempre più parte integrante:

- le risorse umane, con una responsabilizzazione di tutti gli attori al raggiungimento degli obiettivi istituzionali in un contesto di regole definite, accettate e comuni per tutto il personale;
- la tecnologia, rendendo disponibili strumenti e infrastrutture informatiche per far sì che i dipendenti possano effettuare le proprie attività lavorative da ogni luogo;
- lo sviluppo delle competenze, con formazione sia sull'utilizzo degli strumenti tecnologici sia sulle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, specifica per il personale e per i ruoli manageriali.

Su queste aree l'Agenzia sta agendo e investendo attraverso una riconfigurazione dell'organizzazione, dei processi di lavoro, dei meccanismi di coordinamento e controllo, degli stili di direzione e delle competenze professionali per un passaggio a un modello maturo di lavoro agile, che favorisca l'evoluzione in chiave moderna dell'Amministrazione.

Il percorso che l'Agenzia ha intrapreso è quello di rendere strutturale un modello c.d. "ibrido" di organizzazione del lavoro, a distanza e in presenza, in grado di valorizzare gli aspetti gestionali dell'istituto del lavoro agile.

Il lavoro agile sarà, pertanto, sempre più orientato al miglioramento costante dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi e della qualità dei servizi, in coerenza con gli ambiti strategici di intervento e gli obiettivi delineati e definiti nella Convenzione triennale.

Obiettivo di breve periodo che si intende perseguire è quello di dare attuazione alla Regolamentazione a regime del lavoro a distanza che è stata adottata con atto del Direttore dell'Agenzia a dicembre 2023.

Nella nuova Regolamentazione è stata definita, in una visione sistemica, la *policy* dell'Agenzia sul lavoro agile e sul lavoro da remoto (telelavoro e *coworking*).

Le finalità che con il lavoro a distanza l'Agenzia intende perseguire sono molteplici e integrate fra loro, quali:

- promuovere e diffondere un modello culturale e organizzativo orientato al lavoro per obiettivi e risultati, sviluppando modalità lavorative che perseguano efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa e il miglioramento generalizzato delle performance individuali e organizzative;
- favorire il benessere organizzativo e conciliare le esigenze di flessibilità del personale con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche dei processi lavorativi;
- sviluppare le competenze tecnico/organizzative e relazionali del personale, accrescendo l'autonomia, la flessibilità, la responsabilizzazione sui risultati e le capacità di interazione e collaborazione anche a distanza, attraverso i pilastri della correttezza professionale e della fiducia capo-collaboratore in un contesto di reciproca flessibilità, intesa anche come capacità di adattarsi a situazioni e condizioni differenziate e in divenire;
- sostenere l'innovazione tecnologica e diffondere l'utilizzo degli strumenti informatici e di comunicazione a supporto della prestazione lavorativa.

Necessario è raccordare i diversi aspetti che entrano in gioco, quali le caratteristiche dei processi (*workflow*, prodotti e risultato atteso), le competenze del personale, il *work-life balance*.

Un diffuso e consapevole utilizzo del lavoro agile, pertanto, è in linea e sostiene le strategie dell'Agenzia e lo svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate, divenendo, al tempo stesso, sia uno strumento organizzativo che garantisca i risultati attesi rispetto agli obiettivi che le strutture sono chiamate a conseguire sia uno strumento gestionale di sviluppo ed *engagement* delle persone.

In relazione alle attività svolte, l'Agenzia ha avviato già da tempo procedure di dematerializzazione documentale e la digitalizzazione dei processi operativi per rendere i servizi fruibili da remoto ai cittadini e più efficiente l'azione amministrativa, con un'attenzione alla funzionale allocazione delle risorse. Questo ha consentito di assicurare la continuità operativa anche nel periodo emergenziale, grazie a una forte accelerazione verso la digitalizzazione.

Nella considerazione che l'efficienza dei "servizi digitali" favorisce l'utilizzo degli stessi da parte dei cittadini e che al servizio richiesto in ufficio si affianca e a volte si sostituisce il servizio richiesto tramite canali alternativi (*web*, telefono, videochiamata), in linea con quanto stabilito dal PNRR, si continuerà a perseguire l'obiettivo della digitalizzazione dei servizi, prevedendo livelli di qualità analoghi a quelli assicurati dall'assistenza resa presso gli uffici. Gli ottimi risultati ottenuti fanno ritenere opportuno

incentivare tale forma di contatto, riservando gli accessi in ufficio ai soli casi in cui si renda effettivamente necessaria la presenza del contribuente.

Rimanendo nell'ambito del potenziamento dei servizi di assistenza di prossimità si prevede di individuare una soluzione tecnologica evolutiva che consenta di gestire in modo flessibile ed efficiente il canale voce da parte delle Direzioni provinciali.

Con riferimento all'erogazione dei servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare, diverse attività serventi, in particolare quelle finalizzate al miglioramento dei dati gestiti e utilizzati per l'erogazione dei servizi stessi, sono state organizzate per essere svolte in modalità agile con esiti positivi. L'entrata a regime del Sistema Integrato del Territorio (SIT) che, oltre ad avere finalità fiscali, risulta fondamentale per supportare gli Enti nella loro attività di governo del territorio e gestione delle emergenze, consente di proseguire le evoluzioni necessarie a rendere disponibile, al sistema paese, l'Anagrafe Immobiliare Integrata. Si intende, quindi, continuare sul percorso di miglioramento del sistema informativo del patrimonio immobiliare attraverso l'implementazione del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati catastali e cartografiche, relativamente alla rappresentazione degli immobili urbani, il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia, l'ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità Immobiliare e la qualità delle intestazioni catastali.

Anche sul fronte del controllo e del contenzioso, le iniziative di digitalizzazione sono state incrementate per efficientare i relativi processi e, in ogni caso, l'ottica è quella di favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti e rafforzare la *tax compliance*. Sarà privilegiato il confronto preventivo con il contribuente, anche a distanza, rendendolo partecipe del procedimento accertativo mediante un efficace contraddittorio con l'Agenzia, sia nella fase istruttoria e dunque preventiva alla definizione della pretesa tributaria, sia nell'ambito degli istituti definitivi.

Per quanto riguarda la consulenza, la trattazione delle istanze di interpello è una delle attività che meglio si presta a essere svolta da remoto in quanto le disposizioni normative sul procedimento dell'interpello già consentono l'utilizzo del canale telematico, mediante PEC o posta elettronica ordinaria. Al fine di migliorare l'efficienza nella lavorazione delle istanze di interpello, ridurre i tempi della risposta nonché facilitare, per i contribuenti, le modalità di accesso a tale strumento e le interlocuzioni con gli Uffici che si occupano della relativa istruttoria, l'Agenzia è impegnata nel progetto per la realizzazione dell'interpello telematico.

Anche per le attività indirette e di supporto (gestione del personale, contabilità, consulenza legale, IT) i relativi processi sono oggetto di informatizzazione e dematerializzazione dei rispettivi documenti trattati.

Fattore abilitante all'innovazione dei modelli organizzativi è la digitalizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro e sono in corso le azioni per realizzare pienamente il *digital workplace* ossia la dematerializzazione della postazione lavorativa in ufficio e la sua sostituzione con strumenti digitali e con sistemi virtuali in *cloud*: gradualmente le postazioni di lavoro verranno sostituite da un laptop aziendale con idonee misure di sicurezza e un desktop virtuale al quale si potrà accedere da PC fisso o portatile. Nel breve e medio termine ciascun dipendente sarà, pertanto, dotato di un pc portatile,

di *docking station* con le necessarie periferiche e monitor esterno per la postazione utilizzata in ufficio, e di una postazione virtualizzata che sarà utilizzata per accedere a tutte le applicazioni. In questo modo sia da casa sia dall'ufficio l'esperienza di lavoro sarà la medesima.

Di fondamentale importanza è rendere nell'uso abituale applicazioni di *collaboration* e videoconferenza, poiché tali strumenti possono essere considerati elementi sostanziali per incrementare l'agilità digitale del personale, introducendo delle soluzioni integrate per la cooperazione e la gestione delle attività che supportino in modo più fluido i lavoratori, facilitando l'accesso alle principali risorse e funzionalità di ausilio alla produttività individuale e al lavoro in *team*.

L'obiettivo, dunque, è quello di rafforzare un'infrastruttura e un portafoglio di servizi abilitanti che pongano al centro i nuovi "lavoratori digitali".

A ottobre 2023 risulta abilitata l'attivazione dell'accesso da remoto (VPN) per circa 28.000 utenze, attraverso cui i lavoratori possono gestire a distanza la propria postazione di lavoro (posta elettronica, accesso al proprio PC d'ufficio, accesso agli applicativi, accesso alle cartelle condivise e alla *intranet*).

Proseguirà la distribuzione di ulteriori nuovi PC portatili al personale e questo consentirà entro il 2026 di coprire il 100% del personale con la dotazione di PC laptop aziendale.

Sarà messo a disposizione un numero sufficiente di desktop virtuali in grado di stare al passo con l'avanzamento del progetto. In particolare, si prevede di coprire entro fine 2024 almeno il 50% del personale.

Per consentire la partecipazione alle riunioni in videoconferenza sono stati distribuiti in maniera diffusa i kit cuffie con microfono e webcam laddove necessarie e ulteriori saranno consegnati nel corso del 2024. Per quanto riguarda l'utilizzo della telefonia aziendale da remoto, è stata diffusa l'applicazione *softphone Avaya Workplace* che consente l'utilizzo del proprio numero di telefono fisso dal PC portatile e anche da smartphone tramite l'apposita app.

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

In linea con gli obiettivi illustrati nel presente Piano, sono stati individuati per il triennio 2024-2026 i seguenti indicatori quantitativi di risultato che potranno, se necessario, essere integrati da ulteriori indicatori di natura quantitativa e qualitativa per tener conto dei continui cambiamenti dello scenario di riferimento:

Indicatore	2024	2025	2026
Postazioni lavorative virtualizzate	50%	70%	80%
% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	85%	95%	100%

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, tra gli strumenti finalizzati a promuovere l'attuazione del lavoro agile la misurazione e valutazione della performance riveste un ruolo cardine. La valutazione delle prestazioni è intesa non solo come un sistema di rilevazione dei risultati raggiunti a fronte di specifici obiettivi assegnati, ma anche come strumento per intercettare le competenze organizzative dei singoli dipendenti, i punti di forza e le aree di miglioramento, in un'ottica di sviluppo professionale e organizzativo.

Fin dalla sua istituzione, l'Agenzia ha introdotto sistemi di valutazione, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità. Dal 2022, è stato reso operativo il sistema di valutazione della performance di tutto il personale delle aree funzionali non titolare di incarico. Avere piena consapevolezza delle attività da svolgere ed essere responsabili dei risultati che si intendono raggiungere, sono le principali attitudini e capacità che tutto il personale continuerà a rafforzare per proseguire la crescita professionale e garantire una sempre maggiore qualità nei servizi offerti e nelle attività svolte.

Tre competenze risultano strettamente connesse al lavoro agile: il *problem solving*, l'impegno e affidabilità e la capacità di organizzazione del proprio lavoro. Di fatto, la possibilità di lavorare in maniera produttiva ed efficace, anche a distanza, è direttamente connessa, oltre alle abilità tecnologiche, alle capacità di inquadrare e risolvere in maniera autonoma le questioni di lavoro e di organizzarsi, individuando le priorità e rispettando le scadenze, con un assiduo apporto.

Si può legare lo sviluppo di queste competenze allo svolgimento efficace del lavoro agile, al fine di massimizzarne la proficuità e, al contempo, diffonderne l'utilizzo.

La strategia di sviluppo delle risorse umane, con riguardo all'introduzione del lavoro agile a regime, prevede che l'offerta formativa in ambito manageriale e comportamentale costituisca un sistema di potenziamento delle competenze per il *management* e il personale, in una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione. Il principale compito che verrà assolto dall'intervento formativo sarà quello di promuovere il rafforzamento delle nuove pratiche di coordinamento di gruppi cd. "misti" e favorire l'affermarsi di una cultura organizzativa basata sulla responsabilità dei risultati, l'autonomia e la collaborazione.

Dal 2024 l'offerta di formazione si arricchirà di nuove linee di intervento con l'obiettivo di fornire supporto e strumenti per lo sviluppo delle competenze digitali e delle componenti di *soft skills* utili all'implementazione pratica del nuovo modello operativo, soprattutto alla luce della nuova Regolamentazione del lavoro a distanza adottata dall'Agenzia.

L'offerta formativa nell'ambito tecnico seguirà le direttrici derivanti dall'implementazione delle nuove modalità di gestione dei servizi al contribuente e dall'evoluzione dei processi *core*, nelle tipiche aree dei processi tributari, catastali e cartografici, di pubblicità immobiliare ed estimativi.

Un altro punto centrale della strategia in ambito di risorse umane consiste nel consolidare il sistema valoriale aziendale e favorire la *retention* delle proprie risorse, soprattutto le più giovani. In ciò il lavoro agile può essere considerato un fattore di supporto alla motivazione e strumento che favorisce il benessere organizzativo. Al riguardo, una volta compiutamente attuata la *policy*

aziendale e implementato il nuovo modello a regime del lavoro agile, sarà effettuata un'indagine sull'impatto di tale forma di lavoro a distanza.

Con riguardo alla misurazione della concreta attuazione della strategia organizzativa, l'Agenzia monitora costantemente lo stato di implementazione del lavoro agile nelle strutture con specifici indicatori, quali il tasso di adesione al lavoro agile, anche per genere e area di appartenenza, e il tasso di lavoro agile (sul totale delle giornate lavorate).

Nell'anno 2022, periodo in cui è stato ancora utilizzato, per la prima parte dell'anno, il lavoro agile come misura di sicurezza, la percentuale di personale che ha fruito almeno di una giornata di lavoro agile è stata dell'88,85% mentre la percentuale delle giornate di lavoro agile fruito dai dipendenti sul totale delle giornate lavorate è stata del 31,51%.

Nell'anno 2023, la percentuale di personale che ha fruito almeno di una giornata di lavoro agile è stata del 73,85%, mentre facendo riferimento al numero di giornate di lavoro agile fruito dai dipendenti sul totale delle giornate lavorate la percentuale è stata del 24,30%.

Nuova Regolamentazione a regime: modalità attuative del lavoro agile

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

Il CCNL del personale Comparto Funzioni Centrali, biennio 2019-2021, sottoscritto il 9 maggio 2022 al Titolo V, prevede, a tal proposito, che il lavoro agile di cui alla L. n. 81/2017, è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa, che si basa sull'accordo tra le parti. In particolare, viene confermato che il lavoro agile costituisce una delle modalità di effettuazione del lavoro subordinato, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e che la prestazione si svolge sia all'interno che all'esterno dei locali dell'amministrazione, di norma con la strumentazione tecnologica fornita dall'Amministrazione.

L'Agenzia ha individuato ad aprile 2022, per assicurare continuità al modello di lavoro agile diffusamente utilizzato nel periodo di emergenza sanitaria, con evidenti positivi effetti sia sulla sicurezza e salute di lavoratori e utenti, sia sulla qualità e quantità dei servizi e delle attività istituzionali, una Regolamentazione del lavoro agile che caratterizza la fase transitoria, il cui termine è stato previsto inizialmente fino al 31 ottobre 2022 e successivamente prorogato nelle more dello svolgimento del confronto con le Organizzazioni Sindacali sui criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto.

Nella fase transitoria (maggio 2022-gennaio 2024) si è mantenuto dunque un modello di lavoro agile che garantisce una complessiva tenuta organizzativa e una prevalenza della prestazione in presenza. Gli effetti degli accordi individuali sono decorsi dal 16 maggio 2022 e dalla stessa data la prestazione lavorativa è stata svolta in modalità agile soltanto in presenza di accordo.

La Regolamentazione del lavoro a distanza dell’Agenzia è stata definita in linea con le disposizioni contenute nel CCNL Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 e nel rispetto delle relazioni sindacali ivi previste, ed è stata adottata a dicembre 2023, una volta conclusa la fase di confronto con le OO.SS., rendendo operative, a partire dal mese di febbraio 2024, le disposizioni in essa contenute nelle diverse strutture dell’Agenzia, in maniera uniforme e coerente.

Nella Regolamentazione sono state disciplinate le forme in cui trova attuazione il lavoro a distanza: il lavoro agile e il lavoro da remoto (telelavoro domiciliare e coworking).

Per assicurare la sostenibilità organizzativa, il modello di lavoro agile ivi definito è ibrido: la prestazione lavorativa in presenza coesiste e si integra con quella a distanza in una equilibrata alternanza volta, da una parte, a garantire la massima efficacia ed efficienza delle diverse attività svolte nelle diverse strutture dell’Agenzia e, dall’altra, a favorire la conciliazione vita-lavoro e quindi un complessivo benessere organizzativo.

In coerenza con ciò, viene mantenuto anche nella Regolamentazione a regime che il numero di giorni di lavoro agile sia stabilito negli accordi individuali fino a un massimo di 9 mensili e di 2 a settimana. In tal modo, viene definito di regola un modello organizzativo che prevede una equilibrata alternanza, nella settimana e nel mese, tra lavoro agile e in presenza, con ciò assicurando sia lo svolgimento delle attività che richiedono un presidio negli uffici sia il necessario coordinamento con l’unità organizzativa di riferimento, anche con riguardo al favorire la coesione sociale e professionale, la comunicazione e lo scambio informativo.

Nella Regolamentazione non è individuato un numero di giorni mensile di lavoro agile predefinito, per esempio per tipologia di ufficio o categorie di personale, ma questo viene lasciato alla valutazione di ogni Responsabile e Dirigente apicale, che possono così svolgere la propria funzione manageriale per una ottimale gestione delle risorse affidate e delle attività nella propria struttura, con la dovuta attenzione al quadro complessivo delle finalità perseguite dall’Agenzia.

Nella Regolamentazione si è voluto anche sistematizzare la possibilità di una flessibilità operativa per venire incontro alle esigenze organizzative e personali che intervengono in corso d’anno. Si tratta dell’introduzione di un rilevante strumento di micro-organizzazione flessibile e adattiva alle diverse attività che si svolgono in ogni struttura, con una attenzione alle tematiche di *work-life balance*.

Una scelta che l’Agenzia ha inteso adottare è sostenere una diffusa adesione al lavoro agile per il proprio personale: tutti i dipendenti dell’Agenzia possono accedere al lavoro agile, comprese le figure di coordinamento, non esistendo preclusioni aprioristiche, se non la sussistenza dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità e per i neoassunti il completamento del periodo di prova.

Ciò comporta una piena assunzione di responsabilità, ad ogni livello, per arrivare a definire le migliori modalità organizzative che contemperino e trovino negli accordi un momento di sintesi tra esigenze dell’organizzazione e di vita personale, in un contesto che deve continuare a garantire prestazioni in linea con gli obiettivi assegnati, i servizi all’utenza e alla collettività e l’esecuzione

efficiente ed efficace delle attività, nonché la coesione nei team di lavoro, la piena integrazione dei neoassunti e la formazione e sviluppo del personale.

Il lavoro agile, quindi, si inserisce nell'organizzazione delle attività dell'Agenzia quale modalità lavorativa che supporta, e non deve ostacolare, il raggiungimento degli obiettivi dati, i livelli di servizio definiti e le relazioni con i cittadini e richiede, per la sua ottimale implementazione, la responsabilizzazione di tutto il personale sui risultati.

La durata dei nuovi accordi di lavoro agile è stata ordinariamente fissata in 12 mesi, rinnovabili previa verifica dell'efficace svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile. Restano ferme le possibilità di recesso prima della naturale scadenza, anche senza preavviso in caso di giustificato motivo.

Per la tutela dei dipendenti che documentino gravi e urgenti situazioni di salute, personali e familiari sarà possibile accedere ad accordi individuali di lavoro a distanza *ad hoc*, previa attivazione del previsto iter autorizzativo.

Con riferimento alle attività svolgibili a distanza, il CCNL prevede che i processi e le attività siano previamente individuati dalle amministrazioni tenendo conto della sussistenza dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tali modalità di effettuazione della prestazione lavorativa.

È stata, pertanto, definita, con riferimento alla attuale Mappa dei processi dell'Agenzia, una Mappatura dei 276 processi, classificandoli in ordine al loro grado di eseguibilità a distanza in relazione alla presenza di task di processo che richiedono il necessario svolgimento nelle sedi lavoro o in determinati luoghi, con riguardo alle attività svolte negli uffici centrali, regionali e periferici dell'Agenzia. È previsto che la Mappatura possa essere aggiornata, con cadenza annuale, anche per il progredire delle soluzioni tecnologiche implementate.

Il lavoro da remoto (telelavoro e coworking) è stato anch'esso disciplinato nella Regolamentazione, ed è una forma di lavoro a distanza che presenta vincoli di tempo, con rilevazione con sistemi automatizzati dell'orario di lavoro, e di luogo, che per il telelavoro è il domicilio del dipendente, con verifica periodica da parte dell'Agenzia della sua idoneità per lo svolgimento della prestazione lavorativa, e per il coworking è la sede di un ufficio dell'Agenzia, diverso da quello di appartenenza.

Sia per il telelavoro sia per il coworking è prevista sempre un'alternanza con il lavoro presso la sede di appartenenza - anche se in misura più ridotta rispetto al lavoro agile - per agevolare l'opportuno coordinamento con il proprio ufficio e Responsabile.

Con il telelavoro si intende consentire ai dipendenti che si trovano in particolari situazioni personali e familiari una più agevole conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e all'Agenzia di continuare ad avvalersi delle loro professionalità, in maniera stabile e continuativa.

Si procederà nel 2024 all'avvio delle nuove procedure per l'attivazione e attribuzione delle previste postazioni di telelavoro domiciliare e firma dei nuovi accordi, con un numero di postazioni di circa 700.

Gli accordi avranno la durata di 2 anni, ferme restando le possibilità di recesso prima della naturale scadenza.

Con il coworking si intende consentire ai dipendenti, con specifiche esigenze personali o familiari, di ridurre i tempi di spostamento casa-lavoro, grazie alla possibilità di operare presso strutture più prossime al proprio domicilio.

Nel corso del 2024 saranno avviate procedure di ambito regionale e successivamente una di ambito nazionale, una volta conclusa la ricognizione del numero di postazioni disponibili da adibire allo scopo, individuate tenendo conto del complessivo scenario logistico-organizzativo.

Il coworking potrà essere effettuato dai dipendenti che ne facciano richiesta, nei limiti delle postazioni messe a disposizione, in uffici della regione in cui presta servizio e sarà possibile anche l'assegnazione di postazioni di coworking fuori regione.

Il percorso di attuazione sarà costantemente presidiato: verrà infatti effettuato un costante monitoraggio sull'attuazione negli uffici delle disposizioni della Regolamentazione per potersi garantire una valutazione dell'andamento nelle varie strutture dell'Agenzia.

Ciò è finalizzato non solo alla risoluzione di criticità emerse in relazione all'operatività e alla definizione di eventuali integrazioni e/o modifiche da apportare alla Regolamentazione stessa, ma anche a far sì che gli istituti, che sono considerati strategici nello sviluppo dell'organizzazione del lavoro nell'Agenzia, siano adottati uniformemente e in coerenza con i principi e i criteri definiti, secondo le linee guida indicate: sostenibilità organizzativa, accesso diffuso fondato sulla responsabilizzazione di tutti gli attori, modello di lavoro funzionale allo svolgimento delle attività degli uffici e di supporto allo sviluppo e benessere delle persone.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, il presente documento, in conformità all'art. 6, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n.165 e alle linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione contenute nel decreto dell'8 maggio 2018, illustra le linee e i contenuti della programmazione triennale del fabbisogno di personale dell'Agenzia delle entrate, relativa al triennio 2024-2026.

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

- dell'Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle finanze;
- della Convenzione triennale con il Ministro dell'Economia e delle finanze;
- degli obiettivi istituzionali dell'Agenzia;
- delle previsioni contenute nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Agenzia (PIAO) 2023-2025;
- del personale in servizio al 1° gennaio 2024, della dotazione organica da ultimo fissata con delibera del Comitato di gestione n. 53 del 23 dicembre 2015 e della dinamica dei flussi di personale in entrata ed in uscita nel periodo considerato per cessazioni dal servizio e per provvedimenti di mobilità.

1. Obiettivi

L'Agenzia promuove un Fisco trasparente a sostegno della crescita economica e adotta iniziative volte ad una crescente produttività operativa in funzione dell'obiettivo strategico dell'Amministrazione finanziaria di migliorare la propensione all'adempimento spontaneo degli obblighi fiscali da parte dei contribuenti e di ridurre il *tax gap*, assicurando che i propri livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli delle altre *Tax Administration* che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate.

Come specificato nella [Sezione 1](#) del presente documento, l'Agenzia è sottoposta alla vigilanza del sig. Ministro dell'Economia e delle finanze, che ne orienta l'attività attraverso l'emanazione di un Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale.

L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale, previsto dall'articolo 59, comma 1, del decreto legislativo n. 300 del 1999, viene predisposto annualmente dopo l'approvazione da parte del Parlamento del Documento di Economia e finanza (DEF) e determina, in particolare, gli sviluppi della politica fiscale, le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria, le grandezze finanziarie e le altre condizioni che connotano l'attività delle agenzie fiscali.

Per il triennio 2024-2026, l'Atto di indirizzo è stato approvato il 28 dicembre 2023.

A valle dell'approvazione dell'Atto di indirizzo, i rapporti tra l'Agenzia e il sig. Ministro dell'Economia e delle finanze sono regolati da un'apposita Convenzione triennale, con adeguamento annuale per ciascun esercizio finanziario, i cui contenuti riprendono e sviluppano le linee programmatiche del predetto Atto. La Convenzione fissa per ciascun esercizio del triennio:

- i servizi dovuti e gli obiettivi da raggiungere;
- le direttive generali sui criteri della gestione e i vincoli da rispettare;
- le strategie per il miglioramento;
- le risorse disponibili;
- gli indicatori e i parametri in base ai quali misurare l'andamento della gestione.

In sostanza, l'Atto di indirizzo fornisce la cornice di riferimento entro la quale è chiamata a operare l'Agenzia, per realizzare: (i) una sempre crescente semplificazione degli adempimenti tributari, da attuare sulla base degli strumenti via via a disposizione dei cittadini e dell'amministrazione, (ii) la fornitura di servizi di sempre maggiore qualità ai contribuenti agevolandone la facilità di accesso e fruizione, (iii) l'aumento della *compliance* volontaria nell'ambito di un rinnovato rapporto tra fisco e cittadini, che si arricchisce, di anno in anno, di istituti e facoltà nuovi, come dimostrano quest'anno le importanti innovazioni introdotte e da introdurre sulla base dell'attuazione della legge delega per la riforma del sistema fiscale. Tutto questo nel pieno rispetto dell'obiettivo essenziale di contrastare più efficacemente l'evasione e l'elusione fiscale.

2. Gli indirizzi del triennio 2024-2026 per l'Agenzia delle entrate

Nelle sue diverse parti l'Atto di indirizzo fornisce – avendo sullo sfondo le diverse misure che il legislatore sta perseguendo mediante la strutturazione di un moderno sistema fiscale, orientato alle famiglie ed alle imprese – un chiaro quadro di riferimento per la definizione delle principali linee di azione che consentirà di strutturare l'attività operativa dell'Agenzia delle entrate indirizzandola secondo le seguenti direttrici generali:

- perseguimento di **obiettivi di semplificazione** del sistema fiscale da un lato e del rapporto fisco-contribuente dall'altro. In questo ambito assumono rilevanza le attività volte a semplificare e facilitare gli adempimenti tributari – come, ad esempio, la sempre più ampia diffusione della dichiarazione dei redditi precompilata e la sua progressiva generalizzazione anche per l'IVA – in modo da ridurre il tempo e i costi che i contribuenti impiegano per raccogliere le informazioni necessarie a calcolare le imposte dovute, completare le dichiarazioni fiscali ed effettuare i pagamenti. Non minore rilevanza assumono, inoltre, i servizi di consulenza e assistenza sempre più qualificati garantiti sia nei confronti dei singoli contribuenti, sia nei confronti delle associazioni di categoria e degli ordini professionali che sempre più spesso fungono da "collettori" di questioni di rilievo fiscale e di interesse diffuso nella categoria di riferimento.

- **promozione della compliance volontaria**, in linea con l'Atto di indirizzo grande attenzione va riservata a quei contribuenti che aderiscono volontariamente a istituti di cooperazione rafforzata col fisco. A tale riguardo non può sottacersi l'importanza che assumeranno l'implementazione dello strumento del concordato preventivo biennale e l'allargamento del perimetro applicativo del regime di adempimento collaborativo. La spinta alla *compliance*, in ogni caso, resta ancorata non solo all'implementazione di azioni positive che accrescono la reputazione dell'amministrazione finanziaria, generando fiducia e propensione alla trasparenza, ma anche al rafforzamento dell'esperienza – già in vigore da alcuni anni – delle cosiddette lettere di *compliance*.
- **potenziamento delle attività di contrasto all'evasione e dell'elusione**, nazionale ed internazionale, mediante un sempre più efficiente utilizzo degli strumenti a disposizione, con l'effetto indotto di contribuire significativamente alla riduzione strutturale del *tax gap*. In questo contesto assume rilievo il crescente efficientamento dell'attività di controllo, sempre più orientata verso le forme più dannose di evasione e pianificazione fiscale (anche internazionale) aggressiva: dalle frodi IVA all'utilizzo indebito di crediti non spettanti, dall'esterovestizione della residenza fiscale fino alle indagini sulle stabili organizzazioni non dichiarate e a fenomeni di occultamento di patrimoni all'estero. Determinante, a tal fine, è la disponibilità per l'Agenzia delle entrate di mezzi, informazioni e strumenti sempre più evoluti, rispetto ai quali va certamente garantito un crescente impegno di utilizzo efficiente e mirato da parte delle strutture operative.

Per raggiungere tali scopi, nell'Atto di indirizzo, al punto IV della sezione dedicata all'Agenzia delle entrate (pag. 36), il Sig. Ministro chiede di perseguire prioritariamente i seguenti obiettivi:

- il completamento del piano pluriennale di potenziamento dell'organico**, anche nella prospettiva del conseguimento del target PNRR M1C1-112 concernente l'assunzione di 4.113 nuove unità di personale entro il secondo trimestre 2024, e l'assunzione di nuove professionalità, in coerenza con l'ordinamento per famiglie professionali, strutturato per competenze e ambiti di conoscenza. Saranno reclutate professionalità specializzate anche nelle tecnologie informatiche per sfruttare appieno il patrimonio dei dati dell'Agenzia e le possibilità offerte dagli strumenti di analisi avanzata dei dati. La formazione e lo sviluppo professionale del personale saranno orientati in funzione degli obiettivi istituzionali per consentire, da un lato, l'efficace inserimento dei neoassunti e, dall'altro, l'*upskilling* e il *reskilling* del personale già in servizio. Sarà, inoltre, perseguita una strategia di sviluppo del personale attraverso l'individuazione di nuove figure professionali intermedie (art. 15 CCNL) e percorsi gradualmente di crescita dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente;
- il completamento del concorso per dirigenti in svolgimento**. Saranno espletati, con periodicità regolare, concorsi pubblici per l'accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività core (gestione, riscossione dei tributi, erogazione dei servizi fiscali e servizi catastali) sia per quelle no-core, da svolgersi con le modalità previste dall'art. 1, comma 93, lett. e), legge n. 205 del 2017 e dall'art. 1-ter, del decreto-legge n. 75 del 2023,

in collaborazione con la SNA, in modo da consentire con regolarità la partecipazione ai candidati più meritevoli appartenenti a tutte le famiglie professionali e valorizzando anche le esperienze lavorative pregresse;

- c. nuovi concorsi per dirigente** da destinare all'area di gestione dei tributi ed erogazione dei servizi fiscali ed all'area catastale-estimativa al fine di completare il reclutamento dei dirigenti di seconda fascia in modo da rafforzare la capacità operativa complessiva e assicurare il pieno presidio degli uffici;
- d. la valorizzazione del lavoro in team** ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia anche mediante l'attivazione delle posizioni organizzative di cui all'art. 15 del CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che costituiscono nodi strategici essenziali alla base della catena funzionale degli uffici e punto di contatto con gli stakeholder esterni e interni;
- e. l'individuazione di percorsi graduali di crescita professionale dei dipendenti** attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente quali le posizioni organizzative previste dal predetto art. 15 CCNL e le posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità (art. 1, comma 93, lett. a), della legge n. 205 del 2017), con procedure che valorizzino il merito e le valutazioni positive della performance, fino al consolidamento di un bagaglio professionale adeguato per la candidatura ai concorsi per la qualifica dirigenziale;
- f. la previsione di percorsi di formazione e di valorizzazione delle competenze** manageriali, delle competenze tecniche *core* e *no-core* e di conoscenza delle lingue straniere per i dirigenti di ruolo dell'Agenzia al fine di selezionare i più meritevoli ai quali conferire gli incarichi di prima fascia con le modalità previste dalla normativa primaria e dal Regolamento di amministrazione in un quadro di trasparenza, imparzialità, oggettività e pubblicità.

3. Analisi dell'organizzazione

Nonostante le immissioni di personale effettuate nell'anno 2023 dall'Agenzia all'esito delle procedure concorsuali bandite negli anni precedenti per complessive nuove 3.021 unità, permane l'esigenza, già evidenziata nel PIAO 2023-2025, sia di potenziare ulteriormente i settori strategici dell'Agenzia, quali la "prevenzione, controllo e repressione dell'evasione" e i "servizi fiscali e di gestione del patrimonio immobiliare" che, al contempo, di sviluppare i settori di supporto alle attività istituzionali, acquisendo tramite concorsi pubblici personale altamente specializzato. Ciò anche al fine di compensare le consistenti cessazioni di personale registrate negli ultimi anni.

4. Costo potenziale massimo del personale in dotazione organica

In base all'art. 10 del Regolamento di Amministrazione la dotazione organica massima del personale dipendente dell'Agenzia è composta da 586 dirigenti (di cui 541 di seconda fascia e 45 di prima fascia) e 43.794 unità di personale non dirigenziale.

Tabella 1

DIRIGENTI	DOTAZIONE ORGANICA
I FASCIA	45
II FASCIA	541

La ripartizione tra le Aree funzionali della dotazione organica del personale non dirigente, pari complessivamente a 43.794 unità, come riportata nella seguente tabella, scaturisce dalla somma delle unità presenti in ciascuna Area nell'Agenzia delle Entrate e nell'Agenzia del Territorio alla data dell'incorporazione, avvenuta il 1° dicembre 2012 (ai sensi di quanto previsto dall'art. 23 quater del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135), così come indicate negli atti del Direttore dell'Agenzia delle Entrate n. 174721 del 30 novembre 2012 e del Direttore dell'Agenzia del Territorio del novembre 2012.

Tabella 2

Area Funzionari	26.544
Area Assistenti	17.065
Area Operatori	185

La dotazione organica complessiva, come sopra articolata, rappresenta la base di calcolo del costo potenziale massimo della stessa, pari a euro 1.531.054.551,44, determinato tenendo conto del trattamento economico fondamentale.

Tabella 3

Qualifica/Posizione economica	Unità	Trattamento economico fondamentale	Costo Organico
DIRIGENTI I fascia	45*	€ 86.372,82	€ 3.886.776,90
DIRIGENTI II fascia	541**	€ 67.564,91	€ 36.552.616,31
Area funzionari	26.544	€ 36.588,17	€ 971.196.384,48
Area Assistenti	17.065	€ 30.127,28	€ 514.122.033,20
Area operatori	185	€ 28.631,03	€ 5.296.740,55
TOTALI	44.380		€ 1.531.054.551,44

Detto costo potenziale rappresenta il tetto massimo per la determinazione delle facoltà assunzionali in fase di programmazione triennale dei fabbisogni di personale.

L'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 prevede che le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per raggiungere gli scopi indicati nell'articolo 1, comma 1, del medesimo decreto legislativo ed in particolare di:

- a) accrescere l'efficienza delle amministrazioni;
- b) razionalizzare il costo del lavoro pubblico;
- c) realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni.

Il successivo comma 3 dell'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 dispone che, in sede di definizione del piano triennale dei fabbisogni di personale, *“ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima e di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione”*.

Pertanto, con il presente piano, viene individuata per l'Agenzia delle entrate la consistenza della dotazione organica e la sua necessaria rimodulazione, come da dettaglio in [tabella n. 1 allegata](#), per raggiungere gli scopi generali indicati nell'art. 1, comma 1, del d.lgs. 165 del 2001 e gli obiettivi indicati nell'Atto di indirizzo del sig. Ministro per il triennio 2024-2026.

5. Posizioni dirigenziali attivate

L'attuale assetto organizzativo dell'Agenzia è distinto in Divisioni, Direzioni Centrali, Direzioni Regionali, Direzioni Provinciali, Uffici Provinciali – Territorio aree metropolitane, Centro Operativo di Pescara, Centri Operativi dei servizi fiscali e Sezioni di assistenza multicanale. Tale assetto presuppone, ai sensi dell'art. 6, comma 1, del d.lgs. 165 del 2001, l'attivazione delle seguenti posizioni dirigenziali rispetto alla dotazione organica massima:

Tabella 4

DIRIGENTI	DOTAZIONE ORGANICA	POSIZIONI ATTIVATE (31/12/2023)
I FASCIA	45	37
II FASCIA	541	461

6. Rideterminazione della pianta organica personale non dirigente

L'evoluzione organizzativa dell'Agenzia ha fatto emergere che la ripartizione dell'organico determinata nel 2012 - come sopra precisato al paragrafo 4 - non è più in linea con le strategie di crescita e di creazione di valore pubblico in quanto, per effetto della digitalizzazione dei processi,

risultano ad oggi fortemente ridotte – per tipologia e incidenza - le attività esecutive e di supporto rispetto alle attività a più alto contenuto professionale, mentre al contempo è richiesto l'apporto di risorse qualificate, dotate di conoscenze specialistiche, in grado di operare in ambiti che richiedono autonomia e assunzione di responsabilità.

Per effetto di tale evoluzione, da molti anni, a fronte di cessazioni nelle aree degli operatori, degli assistenti e dei funzionari, le politiche di reclutamento hanno riguardato quasi esclusivamente i funzionari.

Pertanto, le risorse finanziarie derivanti dalla cessazione di personale addetto alle attività ascrivibili all'area degli assistenti in possesso delle conoscenze acquisibili con il diploma di scuola secondaria di secondo grado sono state riorientate verso l'assunzione di funzionari in possesso della laurea, anche triennale come prevede il nuovo CCNL, in grado di sviluppare conoscenze e competenze altamente professionali ed essere impiegati in specifici ambiti tecnici.

La conseguenza di questa scelta organizzativa ha comportato:

- il superamento della ripartizione degli organici del personale non dirigente come determinata a seguito dell'incorporazione con l'Agenzia del Territorio;
- la saturazione dell'area dei funzionari come numericamente definita con gli atti ricognitivi dei direttori delle Agenzie;
- la drastica riduzione del personale in servizio in quella degli assistenti, anche a causa delle procedure di passaggio di area.

La necessità, però, di assumere personale altamente qualificato – come richiesto dal Sig. Ministro nell'Atto di indirizzo e come anche da indicazione del Legislatore che, con la legge di bilancio per l'anno 2023 (art. 1, comma 256, legge n. 197/2022), ha previsto lo stanziamento di euro 191.840.220 annui a decorrere dall'anno 2024 per il reclutamento tramite concorso di 3.900 unità da inquadrare nell'area dei funzionari – richiede un aggiornamento della suddetta ripartizione dell'organico attraverso il contestuale ampliamento dell'area dei funzionari ed il ridimensionamento dell'area degli assistenti, mantenendo inalterato o comunque senza superare il costo potenziale massimo della dotazione organica, pari a euro 1.531.054.551,44.

Pertanto, visto l'art. 6, comma 3, del decreto legislativo n. 165 del 2001, con il presente piano triennale dei fabbisogni del personale, viene aumentato il numero di unità dell'area funzionari da 26.544 a 32.544 unità e viene contestualmente ridotto quello dell'area assistenti da 17.065 a 9.778 unità, come da Tabella 5.

Tabella 5

Qualifica/Posizione economica	Unità	Trattamento economico fondamentale	Costo Organico
DIRIGENTI I fascia	45	€ 86.372,82	€ 3.886.776,90
DIRIGENTI II fascia	541	€ 67.564,91	€ 36.552.616,31
Area Funzionari	32544	€ 36.588,17	€ 1.190.725.404,48
Area Assistenti	9778	€ 30.127,28	€ 294.584.543,84
Area Operatori	185	€ 28.631,03	€ 5.296.740,55
TOTALI	43093		€ 1.531.046.082,08

7. Raffronto tra dotazione organica e personale in servizio

Nella tabella seguente si evidenzia il raffronto tra posizioni dirigenziali attivate e personale in servizio alla data del 31 dicembre 2023.

Tabella 6

LIVELLO	Posizioni attivate	Posizioni coperte al 31/12/2023	Personale al 31/12/2023
DIRIGENTI DI I FASCIA	37	35 ¹	16 ²
DIRIGENTI II FASCIA	461	325 ³	370 ⁴

¹ Le 35 posizioni sono coperte come segue: 7 dirigenti di ruolo di prima fascia, 19 dirigenti di ruolo di seconda fascia con incarico di vertice, 1 dirigente di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, comma 5 bis, 7 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, comma 6 del decreto legislativo n. 165/2001, una posizione di vertice affidata *ad interim* ad un dirigente di prima fascia.

² I 16 dirigenti di prima fascia sono così distinti: 8 dirigenti di ruolo di prima fascia (di cui uno in comando esterno), 1 dirigente di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, comma 5 bis e 7 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, comma 6 del decreto legislativo n. 165/2001.

³ Le 325 posizioni sono coperte come segue: 290 dirigenti di ruolo di seconda fascia, 3 dirigenti di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, comma 5 bis del decreto legislativo n. 165/2001, 32 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, comma 6 del decreto legislativo n. 165/2001.

⁴ I 370 dirigenti di seconda fascia sono così distinti: 335 dirigenti di ruolo di seconda fascia, 3 dirigenti di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, comma 5 bis e 32 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, comma 6 del decreto legislativo n. 165/2001. Dei 335 dirigenti di ruolo di seconda fascia, 19 sono titolari di un incarico di prima fascia, 19 sono comandati in altra amministrazione, 8 in servizio in soprannumero rispetto ai 175 posti a concorso a seguito dell'assunzione dei riservatari (tale esubero è stato riassorbito con l'approvazione della graduatoria a gennaio 2024).

In particolare, con riferimento al personale con incarico dirigenziale esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6, del decreto legislativo n. 165/2001 ed ai dirigenti di ruolo di altre Amministrazioni con incarico ex art. 19, co. 5 bis del citato decreto, si evidenzia che il relativo numero si sta progressivamente riducendo a seguito dell'espletamento dei concorsi per l'accesso alla qualifica di dirigente di ruolo di seconda fascia:

Tabella 7

	2020	2021	2022	2023	2024
Art 19 co. 6	46	52	36	36	27
Art 19 co. 5-bis	6	6	4	3	3

Nella tabella che segue si evidenzia il raffronto per il personale non dirigenziale tra dotazione organica e personale in servizio alla data del 31 dicembre 2023.

Tabella 8

LIVELLO	Organico rideterminato con il presente Piano	Personale al 31/12/2023	Differenza
Area Funzionari	32.544	20.866	11.678
Area Assistenti	9.778	8.088	1.690
Area Operatori	185	200	-15
TOTALI	42.507	29.154	13.353

Nell'area operatori vi è un esubero di 15 unità, dovuto alle assunzioni effettuate di appartenente alle categorie protette in ottemperanza alla legge n. 68/1999. Tale esubero verrà assorbito all'esito del passaggio d'area, previsto entro il primo semestre 2024, dall'area operatori all'area assistenti per n. 200 unità.

8. Personale in servizio e procedure selettive derivanti da precedenti piani

Nei limiti della dotazione organica, come rideterminata con il presente Piano, il personale a tempo indeterminato in servizio al 31 dicembre 2023 era di 29.520.

Al fine di un'analisi e di un monitoraggio della spesa relativa al personale dell'Agenzia nella [tabella allegata n. 2](#) viene rappresentato il costo del personale che, alla predetta data, risultava in servizio in Agenzia, comprensivo del personale comandato in ingresso da altre Amministrazioni o con analogo istituto con oneri a carico dell'Amministrazione.

Nella [tabella allegata n. 5](#) viene rappresentato il costo del personale comandato presso altre Amministrazioni.

Per quanto concerne la spesa del personale presente in servizio (tabella allegata 2), la stessa viene quantificata sulla base dei valori retributivi corrispondenti al primo ingresso nell'area di appartenenza di ciascuna unità, al netto delle progressioni economiche.

Da un raffronto tra le tabelle allegatae 1 e 2 si evince che la spesa del personale è ben al di sotto del predetto costo potenziale massimo.

L'Agenzia è stata autorizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica ad utilizzare per nuove assunzioni i fondi *turnover* (risparmi da cessazioni del personale) per gli anni precedenti al 2023.

L'ultima autorizzazione è stata rilasciata con D.P.C.M. dell'11 maggio 2023 riguardante i risparmi da cessazioni di personale avvenute nel 2021 (*turnover* 2022).

Nel 2023 si sono concluse le seguenti procedure selettive previste nei piani precedenti:

- concorso per il reclutamento di 10 dirigenti tecnici;
- concorso per il reclutamento di 2.320 funzionari tributari;
- concorso per il reclutamento di 100 funzionari tecnici;
- concorso per il reclutamento di 100 funzionari informatici;
- concorso per il reclutamento di 900 assistenti tecnici.

Attualmente, utilizzando i fondi assunzionali già autorizzati da specifici D.P.C.M. o da leggi speciali, sono in corso le seguenti procedure selettive, già previste nei numeri nel precedente piano assunzionale 2023 - 2025:

1. procedura per il reclutamento di **150 dirigenti di II fascia** da destinare alla direzione di uffici preposti ad attività di gestione, riscossione e contenzioso dei tributi di competenza dell'Agenzia delle entrate: è in fase di svolgimento la valutazione dei titoli dei 46 candidati che hanno superato la prova scritta;
2. procedura per il reclutamento di **3.970 funzionari tributari**: la prova scritta (unica prova) si è svolta nel mese di novembre 2023; si prevede di pubblicare le graduatorie di merito regionali entro il mese di febbraio 2024 e di assumere i vincitori entro la prima quindicina di aprile 2024;
3. Procedura per il reclutamento di **530 funzionari per servizi di pubblicità immobiliare**: la prova scritta (unica prova) si è svolta nel mese di novembre 2023; le graduatorie di merito regionali sono state pubblicate il 22 dicembre 2023 e i vincitori sono stati assunti in data 15 febbraio 2024.

Rispetto a quanto pianificato nel piano 2023-2025, rimane da pubblicare il bando per la seguente procedura:

- concorso per il reclutamento di 130 funzionari.

Sempre impegnando fondi assunzionali già autorizzati, nel 2023 si è formulata richiesta di attingere alle graduatorie dei concorsi unici, gestiti dalla Commissione RIPAM, per 500 assistenti amministrativi e 100 funzionari amministrativi.

A tal fine, si è proceduto ad una rimodulazione del budget assunzionale TO 2020, attingendo dalle economie residue che erano pari a euro 38.286.096,51.

9. Cessazioni

Nelle [tabelle allegare da 3.1 a 3.4](#) si evidenziano i risparmi da cessazioni del personale avvenute nel 2023 (turnover 2024) e previste nel 2024 (turnover 2025), 2025 (turnover 2026) e 2026 (turnover 2027).

Con riferimento ai predetti fondi *turnover*, si evidenzia che nella determinazione dei risparmi da cessazione non si è tenuto conto delle progressioni economiche orizzontali, del personale in comando, appartenente alle categorie protette o cessato per passaggio ad altra pubblica amministrazione.

10. Programmazione delle nuove assunzioni

Utilizzando le nuove risorse finanziarie previste dall'art. 1, comma 256, della legge 197/2022 nonché i risparmi da cessazioni del personale avvenute nel 2023 (TO 2024) l'Agenzia intende pubblicare bandi per i seguenti concorsi pubblici per il reclutamento di:

- 280 funzionari per le attività di adempimento collaborativo e fiscalità internazionale;
- 3.170 funzionari per attività tributaria, di cui una quota sarà destinata alla Direzione Provinciale di Bolzano, nel rispetto delle disposizioni del Decreto del Presidente della Repubblica 26 luglio 1976, n. 752, e s.m.i., in considerazione delle relative carenze di personale;
- 20 funzionari da destinare alla Direzione Regionale della Valle d'Aosta;
- 50 funzionari ICT;
- 100 funzionari per logistica e approvvigionamento;
- 80 funzionari esperti in attività di selezione, formazione e valutazione;
- 20 dirigenti di seconda fascia da destinare prioritariamente agli uffici di supporto alle attività istituzionali (cd. attività *no-core*).

Le progressioni d'area previste dall'art. 18, comma 8, del CCNL, in applicazione del nuovo ordinamento professionale, saranno finanziate mediante l'utilizzo delle risorse determinate, ai sensi dell'art. 1, comma 612, della legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di bilancio 2022), in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018 relativo al personale dell'Agenzia.

Tali risorse, pari a euro 7.332.675,52, che non incidono sui fondi derivanti da cessazioni e non sono, pertanto, oggetto di richiesta di autorizzazione, saranno utilizzate per realizzare un passaggio di tutto il personale dall'area degli operatori all'area degli assistenti e per permettere il passaggio dall'area degli assistenti all'area dei funzionari per 1.088 unità.

Si prevede, altresì, di effettuare una seconda procedura di passaggio d'area per complessive 652 unità ai sensi dell'art. 17 del CCNL utilizzando i fondi derivanti da cessazioni avvenute nel 2022 (TO 2023), previa acquisizione della relativa autorizzazione.

In linea con le previsioni dell'art. 35, comma 2, del decreto legislativo n. 165 del 2001 e in ottemperanza alla legge n. 68 del 1999, è stata inoltre programmata l'assunzione di complessive n. 150 unità (n. 50 per ogni anno del periodo di riferimento) appartenenti alle categorie protette attraverso la chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento o attraverso l'utilizzo di apposite convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 11 della predetta legge.

Tali assunzioni sono effettuate ai fini della copertura della quota d'obbligo, prevista dalla suddetta legge 68/99, calcolata annualmente in base ad una serie di dati quali personale in servizio, personale in part-time, numero di dirigenti, etc.; ciò comporta che il numero di scoperture a livello nazionale non si riduce automaticamente in proporzione al numero di assunzioni effettuate, essendo rideterminato ogni anno in base ai dati relativi a tutto il personale.

Infine, sono state previste per gli anni 2024, 2025 e 2026 n. 15 unità per ciascun anno da riassumere mediante l'istituto della ricostituzione del rapporto di lavoro ex art. 15 del CCNL 2016-2018 del Comparto Funzioni Centrali, tenuto conto del trend storico relativo alle richieste pervenute negli ultimi anni rispondenti ai requisiti previsti per tale istituto.

Nella [tabella allegata n. 7](#) sono riepilogate tutte le procedure e le assunzioni previste nel triennio 2024-2026 con la specifica dei fondi assunzionali utilizzati.

Nella tabella allegata n. 4.1 sono ripartite le assunzioni che verranno concluse impegnando le risorse finanziarie del fondo TO 2024 (per effetto di riammissioni in servizio e procedure di mobilità).

Nelle [tabelle allegate n. 4.2](#) (2024), [4.3](#) (2025) e [4.4](#) (2026) vengono rappresentate le risorse finanziarie utilizzate per il reclutamento del personale nel triennio di riferimento.

11. Assunzioni per passaggio diretto da altre amministrazioni

L'Agenzia - in linea con l'art. 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 che, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, impone alle Amministrazioni di curare l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità (interna e intercompartimentale) e di reclutamento del personale - intende avvalersi della mobilità come leva integrativa rispetto al reclutamento tramite procedure concorsuali al fine di intercettare principalmente - attraverso la movimentazione tra Pubbliche Amministrazioni - personale dell'area Assistenti o professionalità specifiche.

Inoltre, per i dipendenti di Enti locali il c.d. Decreto Crescita (decreto-legge n. 34/2019), all'art. 33, ha introdotto una modifica significativa della disciplina relativa alle facoltà assunzionali dei Comuni, prevedendo il superamento delle precedenti regole fondate sul *turnover* e l'introduzione di un sistema maggiormente flessibile, basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale.

Con Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 maggio 2020 sono state fornite indicazioni in relazione al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 17 marzo 2020, attuativo del suddetto Decreto Crescita ed è stato specificato che le amministrazioni che acquisiranno personale in mobilità da comuni assoggettati alla neo-introdotta normativa non potranno più considerare l'assunzione neutrale ai fini della finanza pubblica, ma dovranno effettuarla a valere sulle proprie facoltà assunzionali, dandone espresso conto nella programmazione triennale del fabbisogno di personale.

Di conseguenza, nel 2023 sono state avviate due procedure di mobilità intercompartimentale nazionale per 56 assistenti e 38 funzionari, con pubblicazione dei relativi bandi sul Portale unico del reclutamento, ai sensi del novellato art. 30 del decreto legislativo n. 165/2001.

Tali procedure saranno ultimate e le relative assunzioni saranno effettuate nel corso del 2024.

Si prevede altresì di bandire nuove procedure per il triennio 2024-2026 con conseguenti previsioni di assunzioni come di seguito indicato:

- nel 2024 per n. 240 unità, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari;
- nel 2025 per n. 240 unità, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari;
- nel 2026 per n. 240 unità, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari.

I bandi sono aperti a tutti i dipendenti di altre Amministrazioni, inquadrati in area corrispondente a quella ricercata.

Si prevede di destinare una quota dei posti delle procedure di mobilità alla Direzione Provinciale di Bolzano, nel rispetto delle disposizioni del Decreto del Presidente della Repubblica 26 luglio 1976, n. 752, e s.m.i., in considerazione delle relative carenze di personale.

Soltanto all'esito dell'espletamento delle procedure sarà possibile quantificare il numero di unità provenienti da Enti locali, che andranno a valere sulle facoltà assunzionali, e il numero di quelle in organico ad Amministrazioni Centrali, per le quali la mobilità garantisce in pieno il rispetto del principio della neutralità finanziaria, inteso come invarianza della consistenza numerica dell'organico complessivo delle amministrazioni pubbliche e assenza di aumenti di spesa per il personale a livello complessivo, di cui al combinato disposto dell'art. 1, comma 47, della legge 30 dicembre 2004, n. 311 e dell'art. 14, comma 7, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

12. Reclutamento dei dirigenti di prima e di seconda fascia

12.1 I concorsi per dirigente di seconda fascia dell'Agenzia delle entrate

L'Agenzia delle Entrate ha espletato ad oggi tre concorsi pubblici per dirigenti, rispettivamente a 175 posti, a 10 posti da destinare prioritariamente agli uffici preposti alla gestione dei servizi catastali e a 150 posti da destinare prioritariamente agli uffici preposti alla gestione dei tributi erariali.

Il **concorso a 175 posti di dirigente** è stato avviato con atto n. 146687 del 29 ottobre 2010, avvalendosi del disposto di cui all'articolo 1, comma 530, della legge 27 dicembre 2006, n. 296 ("legge finanziaria 2007") ed in deroga alla disciplina ordinaria prevista per i concorsi pubblici per l'accesso alla dirigenza.

Il bando di concorso, infatti, prevedeva una procedura concorsuale distinta in due fasi, senza una prova scritta anonima:

- 1) la valutazione dei titoli "previa individuazione dei criteri stabiliti dalla commissione esaminatrice" (art. 7 del bando);
- 2) una prova orale per la verifica dei requisiti e delle attitudini professionali integrata da un colloquio sulle materie indicate nell'articolo 8 del bando.

La procedura concorsuale, avviata nel 2010, a seguito di un lungo e articolato contenzioso che ne ha influenzato il corso ed alla sospensione dovuta alla emergenza sanitaria da COVID19, si è conclusa solo nel 2021.

La graduatoria pubblicata nel 2021 è stata impugnata ed il giudizio è stato definito dal Consiglio di Stato con le sentenze n. 6237 e n. 6238 del 2023, che hanno annullato gli esiti della procedura nella parte relativa all'attribuzione del punteggio per titoli.

Con atto n. 311834 del 7 settembre 2023 è stata nominata una nuova Commissione e, all'esito delle operazioni effettuate in esecuzione delle citate pronunce, in data 11 gennaio 2024 è stata pubblicata la nuova graduatoria del concorso. Nella graduatoria di merito sono presenti 112 candidati idonei non vincitori. A questo concorso hanno potuto partecipare funzionari interni ed esterni assunti fino al 2004.

A seguito dell'approvazione della graduatoria avvenuta l'11 gennaio 2024, si è reso poi necessario aggiornare il ruolo dei dirigenti dell'Agenzia delle entrate che è stato pubblicato nuovamente il 13 febbraio 2024. In base alla consistenza del nuovo ruolo dei dirigenti, è stata aggiornata la pianificazione del numero delle posizioni dirigenziali da rendere disponibili nel presente documento.

Il concorso a **10 posti** di dirigente da destinare alla direzione di uffici preposti alla gestione dei servizi catastali è stato avviato con atto prot. n. 15519 del 21 gennaio 2019, in conformità alla disciplina ordinaria dei concorsi per l'accesso alla dirigenza, che prevede la valutazione dei titoli professionali e di servizio, una prova scritta anonima ed una prova orale.

È stato possibile espletare le prove concorsuali solo dopo la fine dell'emergenza sanitaria da COVID19 ed il concorso si è concluso il 26 maggio 2023 con l'approvazione della graduatoria e l'elenco dei 10 vincitori. Nella graduatoria di merito sono altresì presenti sei candidati idonei non

vincitori. A questo concorso hanno potuto partecipare funzionari interni ed esterni assunti fino al 2014.

Il concorso a **150 posti** da dirigente da destinare agli uffici preposti alla gestione dei tributi di competenza dell'Agenzia delle entrate è stato avviato con atto n. 15513 del 21 gennaio 2019. Anche questa selezione segue le regole ordinarie previste dei concorsi per l'accesso alla dirigenza, con la previsione della valutazione dei titoli professionali e di servizio, una prova scritta anonima ed una prova orale.

La prova scritta è stata effettuata nel luglio 2022 dopo la fine dell'emergenza sanitaria da COVID19 e il 9 novembre 2023 sono stati pubblicati gli esiti della correzione degli elaborati. Sono stati ammessi alla prova orale n. 46 candidati e la Commissione ha comunicato che tale prova sarà effettuata non prima della fine di marzo 2024. A questo concorso hanno potuto partecipare funzionari interni ed esterni assunti fino al 2014.

12.2 Le modalità di reclutamento dei dirigenti di seconda fascia dell'Agenzia delle entrate

L'Agenzia delle entrate, ai fini del reclutamento dei dirigenti di seconda fascia, può contare oggi sui seguenti canali di reclutamento:

- a) il corso-concorso selettivo di formazione, indetto dalla SNA, ai sensi dell'art. 28 del decreto legislativo n. 165/2001, per una percentuale non inferiore al 50% dei posti da coprire e senza riserva dei posti;
- b) il nuovo specifico corso-concorso per il MEF e le Agenzie fiscali, indetto dalla SNA, ai sensi dell'art. 1-ter del D.L. 75/2023, per il reclutamento di dirigenti con professionalità tecnica in materia fiscale, tributaria e catastale. La percentuale della riserva dei posti è prevista fino al 20% e ed il numero dei posti da assegnare è stabilito anche in deroga dell'art. dell'art. 28 del decreto legislativo 165/2001;
- c) i concorsi per titoli ed esami per le agenzie fiscali disciplinati dalla legge n. 205 del 2017, che prevedono una riserva dei posti fino al 50%;
- d) i concorsi per titoli ed esami e le procedure comparative gestite dalla SNA disciplinate dall'art. 28, comma 1-ter, del decreto legislativo n. 165 del 2001.

12.3 Le posizioni dirigenziali da riservare al corso concorso SNA

Prima di esplorare l'utilizzabilità in concreto dei canali di reclutamento sopra riportati, è necessario determinare preliminarmente quale è il numero delle posizioni da riservare al corso-concorso selettivo di formazione della SNA ai sensi dell'art. 28, comma 1-ter, primo periodo del 165 del 2001, che prevede: *"Fatta salva la percentuale non inferiore al 50 per cento dei posti da ricoprire, destinata al corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla Scuola nazionale dell'amministrazione, ai fini di cui al comma 1..."*.

A tal fine va precisato che le n. 104 posizioni non assegnabili del concorso a 150 posti non sono nella disponibilità dell'Agenzia in quanto il concorso a 150 posti era stato finanziato con fondi T.O. pregressi.

Di conseguenza, per nuove assunzioni emergenti dal calcolo del fabbisogno al 31 dicembre 2023 va applicata *ex novo* la disciplina dell'art. 28, comma 1-ter, del decreto legislativo n. 165 del 2001.

Come anticipato sopra al paragrafo 5., l'attuale assetto organizzativo dell'Agenzia delle entrate, presuppone, ai sensi dell'art. 6, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001, l'attivazione di n. 461 posizioni dirigenziali di seconda fascia.

Nel ruolo dei dirigenti di seconda fascia, aggiornato al 13 febbraio 2024 a seguito della nuova approvazione della graduatoria del concorso 175 posti, sono presenti 325 dirigenti.

A questi va sommato il numero dei dirigenti che saranno assunti nel 2024 a conclusione del concorso in atto per 150 dirigenti che, potenzialmente, sarà di massimo n. 46 unità che corrisponde al numero dei candidati che hanno superato la prova scritta.

Il totale di 371 dirigenti va poi diminuito di n. 19 dirigenti che si prevede cesseranno dal servizio per collocamento a riposo entro il 31 dicembre 2026 a legislazione vigente.

Pertanto, al 31 dicembre 2026, dovrebbero risultare sul ruolo di seconda fascia al massimo n. 352 dirigenti.

Quindi, rispetto al numero massimo di 461 posizioni dirigenziali di seconda fascia attivate, emergono **109** posti disponibili nel ruolo di seconda fascia nel triennio considerato dal presente Piano.

Di questi 109 posti, **51** sono nella piena disponibilità dell'Agenzia in quanto corrispondono ad altrettante posizioni già messe a disposizione della SNA in occasione dell'autorizzazione al bando dei 150 dirigenti. Per i rimanenti 58 posti (109-51), ai sensi dell'art. 28, comma 1-ter del decreto legislativo n. 165 del 2001, vanno attribuiti alla SNA n. 29 posti (di cui 3 già formalmente attribuiti e ricompresi nel recente bando della SNA del 29 dicembre 2023, relativo al Concorso pubblico, per esami, per l'ammissione di centosedici allievi al corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale per il reclutamento di novantasette dirigenti nelle amministrazioni statali, anche a ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici) e residuano quindi nella disponibilità dell'Agenzia altrettanti **29** posti.

In conclusione, le posizioni dirigenziali che residuano nella disponibilità dell'Agenzia, dopo l'applicazione del citato art. 28, comma 1 ter, sono n. **80** (51+29).

12.4 Le indicazioni sul reclutamento dei dirigenti contenute nell'Atto di indirizzo del Signor Ministro

L'Atto di indirizzo del sig. Ministro per il 2024-2026 assegna degli obiettivi all'Agenzia anche per il reclutamento dei dirigenti. In particolare, al punto IV della sezione dedicata all'Agenzia delle entrate (pag. 36), chiede di perseguire prioritariamente i seguenti due obiettivi attraverso:

- 1) “il completamento del concorso per dirigenti in svolgimento. Saranno espletati, con periodicità regolare, concorsi pubblici per l’accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività core (gestione, riscossione dei tributi, erogazione dei servizi fiscali e servizi catastali) sia per quelle no-core, da svolgersi con le modalità previste dall’art. 1, comma 93, lett. e), legge n. 205 del 2017 e dall’art. 1-ter, del decreto-legge n. 75 del 2023, in collaborazione con la SNA, in modo da consentire con regolarità la partecipazione ai candidati più meritevoli appartenenti a tutte le famiglie professionali e valorizzando anche le esperienze lavorative pregresse”;
- 2) “nuovi concorsi per dirigente da destinare all’area di gestione dei tributi ed erogazione dei servizi fiscali ed all’area catastale-estimativa al fine di completare il reclutamento dei dirigenti di seconda fascia in modo da rafforzare la capacità operativa complessiva e assicurare il pieno presidio degli uffici.”.

12.5 Le procedure da espletare per il reclutamento dei dirigenti di seconda fascia nel triennio 2024-2026

Al fine di raggiungere gli scopi generali indicati nell’articolo 1, comma 1, del medesimo decreto legislativo 165 del 2001 e di ottemperare alle indicazioni sul reclutamento dei dirigenti di ruolo contenute nell’Atto di indirizzo del Sig. Ministro, si prevede di avviare le procedure di reclutamento per dirigenti di ruolo di seguito indicate per coprire le n. **80** posizioni dirigenziali nella disponibilità dell’Agenzia.

Per quanto riguarda l’attuazione dell’obiettivo dell’Atto di indirizzo sopra indicato sub 1) ed, in particolare, quello di espletare con periodicità regolare concorsi per le attività *core* (gestione, riscossione dei tributi, erogazione dei servizi fiscali e servizi catastali) e per quelle *no-core*, da svolgersi con le modalità previste dalla legge n. 205 del 2017 e dall’art. 1-ter del decreto legge 75 del 2023, si osserva che nel 2019 sono state pubblicate le due procedure concorsuali per 150 e per 10 posti sopra descritte, una per le attività tributarie ed una per le attività catastali-estimative con le modalità previste dalla legge 205 del 2017.

Pertanto, non essendo stata ancora avviata una procedura concorsuale per l’area di attività cd. no core, si provvede ora ad inserire nella pianificazione una o più procedure concorsuali per il reclutamento di dirigenti di seconda fascia da destinare alle aree di supporto alle attività istituzionali, quali l’amministrazione del personale, informatica e tecnologie, logistica ed approvvigionamento, consulenza e contenzioso non tributario, amministrazione, pianificazione e bilancio. Il reclutamento, come già fatto per i concorsi 150 e 10 posti, sarà effettuato secondo le modalità previste dalla legge 205 del 2017 e, se tali procedure concorsuali fossero bandite nel 2024, potrebbero partecipare funzionari interni ed esterni assunti fino al 2019.

Poiché le posizioni centrali e regionali destinate a tali ambiti e non coperte da dirigenti di ruolo sono, ad oggi, almeno n. 20 si destinano a questo scopo 20 delle 80 posizioni disponibili, residuandone quindi n. **60**.

Nel medesimo obiettivo dell'Atto di indirizzo, viene poi rimarcata la necessità di espletare concorsi pubblici per dirigente con periodicità regolare e nell'obiettivo sub. 2 si chiede all'Agenzia di avviare nuovi concorsi per dirigente da destinare all'area di gestione dei tributi ed erogazione dei servizi fiscali ed all'area catastale-estimativa al fine di completare il reclutamento dei dirigenti di seconda fascia, in modo da rafforzare la capacità operativa complessiva e assicurare il pieno presidio degli uffici.

Pertanto, al fine di dar seguito a tali indicazioni, è necessario pianificare rapidamente un nuovo ciclo di concorsi per l'area di gestione dei tributi ed erogazione dei servizi fiscali e per l'area catastale-estimativa, utilizzando sia la legge 205 del 2017 sia la modalità del nuovo corso-concorso specifico SNA, al fine di completare il reclutamento dei 461 dirigenti e colmare tempestivamente i vuoti nel ruolo che si generano a seguito delle cessazioni per quiescenza mantenendo il pieno presidio degli uffici.

Tuttavia, in attesa dell'immissione in ruolo dei vincitori dei corsi-concorsi SNA e del nuovo ciclo di concorsi dell'Agenzia delle entrate, si ritiene necessario e non procrastinabile coprire gli uffici più critici, attualmente scoperti o affidati *ad interim* ad altri dirigenti, utilizzando, per quanto possibile, gli idonei non vincitori presenti nelle graduatorie attualmente vigenti.

In particolare, le posizioni dell'area catastale-estimativa di cui è prevista a breve la scopertura sono n. 7 e pertanto è possibile assumere i n. 6 idonei del concorso a 10 posti, scorrendo la graduatoria. La posizione che rimarrebbe vacante, unitamente ad altre che potrebbero rendersi vacanti per pensionamenti, sarà messa a concorso nell'ambito delle procedure previste nel presente PIAO.

A seguito di questa misura organizzativa, residuano 54 posizioni nella disponibilità dell'Agenzia delle entrate.

Per quanto attiene all'area di gestione dei tributi di competenza dell'Agenzia e di erogazione dei servizi fiscali, si ritiene che gli incarichi operativi più critici per i quali è urgente e non rinviabile individuare una modalità di copertura siano quelli di: Direttore Provinciale, Capo Ufficio Controlli e Capo Ufficio Legale.

Le posizioni di queste tre tipologie scoperte (o coperte *ad interim*) sono n. 39 e pertanto è possibile scorrere la graduatoria del concorso a 175 posti di dirigente assumendo n. 39 idonei non vincitori da destinare da subito alla copertura di queste posizioni.

A seguito di questa ulteriore misura organizzativa, residuano **15** posizioni nella disponibilità dell'Agenzia delle entrate.

Nell'Atto di indirizzo si richiede all'Agenzia di reclutare i dirigenti anche attraverso il nuovo specifico corso-concorso per il MEF e le Agenzie Fiscali previsto dall'art. 1-ter del decreto-legge 75/2023.

Il numero di posti destinati a questo nuovo corso-concorso è stabilito, su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, anche in deroga all'articolo 28, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, comunque in coerenza con la programmazione dei fabbisogni di personale del Ministero dell'economia e delle finanze e delle agenzie fiscali. In attesa delle determinazioni del MEF e di FP, a scopo precauzionale,

si destinano alla nuova modalità concorsuale 10 dei 15 posti che restano nella disponibilità dell'Agenzia.

Infine, sempre in attuazione di quanto previsto dall'Atto di indirizzo ed al fine di saturare le n. 461 posizioni disponibili e mantenerle coperte nel tempo, si prevede di espletare nuovi concorsi pubblici per l'accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività core sia per quelle no-core, da svolgersi con le modalità previste dall'art. 1, comma 93, lett. e), legge n. 205 del 2017 utilizzando le 5 posizioni residue disponibili e le altre che potranno rendersi disponibili a seguito di cessazioni entro il 2026 ad oggi non previste nel presente Piano.

12.6 Le procedure di reclutamento dei dirigenti di prima fascia

Come sopra meglio precisato, le posizioni dirigenziali di prima fascia attivate sono n. 37 ed al 31 dicembre 2023 ne erano ricoperte 35 come segue:

- 7 dirigenti di ruolo I fascia;
- 19 dirigenti di ruolo di II fascia con incarico di vertice;
- 7 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, comma 6, del decreto legislativo n. 165/2001;
- 1 dirigente di ruolo con incarico ai sensi dell'art. 19, comma 5-bis, del citato decreto;
- una posizione coperta *ad interim* da un dirigente di ruolo di I fascia.

Con decorrenza 1° gennaio 2024 è stato conferito un ulteriore incarico dirigenziale di I fascia ad un dirigente di ruolo di II fascia che è andato a coprire la posizione *ad interim*.

Per effetto delle modifiche introdotte dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, dal 1° novembre 2021 hanno ripreso efficacia le modalità di reclutamento previste dall'articolo 28-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 in materia di accesso alla qualifica di dirigente di prima fascia nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici, comprese le Agenzie fiscali, con le modalità specificate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nel triennio di riferimento 2024-2026 del presente Piano si prevedono cessazioni dal servizio di n. 6 dirigenti di ruolo di prima fascia, per effetto di collocamento in quiescenza.

13. Conclusioni

Nelle [tabelle allegata 4.2](#), 4.3 e 4.4 sono riportate le assunzioni relative rispettivamente agli anni 2024, 2025 e 2026, riprodotte in dettaglio anche nella [tabella allegata 7](#), che utilizzano i fondi assunzionali derivanti dai risparmi da cessazioni di personale degli anni precedenti già autorizzati o ancora da autorizzare o stanziati da leggi speciali.

In base alle previsioni del presente piano nel periodo considerato saranno assunte mediante procedure selettive n. 11.657 unità.

Al riguardo si evidenzia che è salvaguardato il nuovo principio introdotto dal decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell'8 maggio 2018 in base al quale la spesa per il personale in servizio sommato alle facoltà di assunzioni consentite deve essere inferiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica come illustrato nella [tabella allegata 6](#).

Allo stesso tempo è rispettato il limite della consistenza numerica prevista nell'art. 10 del Regolamento di amministrazione.

Nelle figure seguenti è riepilogato l'andamento del personale nella sua consistenza numerica considerate le entrate e le uscite nel triennio 2024-2026, distinguendo tra personale dirigenziale e personale delle aree professionali.

Tabella 9

Area	Posizioni attivate	Personale al 31/12/2023	Assunti 2024 2026	Cessati 2024 2026	Personale al 31/12/2026	Differenza tra posizioni attive e personale in servizio al 31/12/26
DIRIGENTI I FASCIA	37	16		6	10	27
DIRIGENTI II FASCIA	461	335	155	29	461	0
TOTALI	498	351	155	35	471	27

Tabella 10

Area	Organico	Personale al 31/12/2023	Passaggi d'area	Assunti (comprensivi dei passaggi d'area) 2024 2026	Cessati 2024 2026	Personale al 31/12/2026	Differenza
Area Funzionari	32.544	20.866		12987	1.447	32.406	138
Area Assistenti	9.778	8.088	-1.740	1650	1.517	6.481	3297
Area Operatori	185	200	-200	0	3	0	185
TOTALI	42.507	29.154		14.637	2.967	38.887	3.620

In sintesi, di seguito vengono evidenziate le procedure concorsuali e di mobilità del presente piano ancora in atto o da bandire. Si precisa che l'Agenzia intende bandire autonomamente i concorsi per l'assunzione di funzionari, in quanto le professionalità ricercate sono specifiche e altamente specializzate. I concorsi dell'Agenzia prevedono prove specifiche costruite e ritagliate sulle concrete

attività degli uffici in modo da garantire una selezione che consenta ai vincitori delle procedure, una volta assunti, di essere immediatamente operativi e capaci di contribuire efficacemente e tempestivamente al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Concorsi in atto

1. Procedura per il reclutamento di 150 dirigenti di II fascia;
2. Procedura per il reclutamento di n. 3970 funzionari tributari;
3. Procedura per il reclutamento di n. 530 funzionari pubblicità immobiliare.

Concorsi da bandire

- Procedura per il reclutamento di n. 130 funzionari tecnici;
- Procedura per il reclutamento di n. 50 funzionari informatici;
- Procedura per il reclutamento di n. 100 funzionari per logistica e approvvigionamento;
- Procedura per il reclutamento di n. 280 funzionari per attività di adempimento collaborativo e fiscalità internazionale;
- Procedura per il reclutamento di n. 80 funzionari esperti in selezione, formazione e valutazione del personale;
- Procedura per il reclutamento di n. 20 funzionari da destinare alla Direzione Regionale della Valle d'Aosta;
- Procedura per n. 3.170 funzionari per attività tributaria;
- Procedura per il reclutamento di n. 20 dirigenti da destinare alle aree di supporto alle attività istituzionali (cd. "no core").
- Procedura per il reclutamento di n. 5 dirigenti da destinare alle aree di gestione dei tributi ed erogazione dei servizi fiscali ed all'area catastale-estimativa.

Mobilità in atto

Procedura di mobilità per n. 94 unità, di cui n. 56 per l'Area Assistenti e n. 38 per l'Area Funzionari.

Mobilità da bandire

- nel 2024 sarà bandita una procedura di mobilità per n. 240 unità, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari;

- nel 2025 sarà bandita una procedura di mobilità per n. 240 unità nel 2024, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari;
- nel 2026 sarà bandita una procedura di mobilità per n. 240 unità nel 2024, di cui n. 200 per l'Area Assistenti e n. 40 per l'Area Funzionari.

Di seguito si riportano i dati di maggiore dettaglio con riferimento alle seguenti singole tabelle:

Tabella 1: valore finanziario dotazione organica al 31.12.2023;

Tabella 2: spesa presenti in servizio + comandati al 31 dicembre 2023;

Tabella 3.1: Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023;

Tabella 3.2: Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024;

Tabella 3.3: Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025;

Tabella 3.4: Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026;

Tabella 4.1: Programma bandire/assumere 2024;

Tabella 4.2: Assunzioni programmate anno 2024;

Tabella 4.3: Assunzioni programmate anno 2025;

Tabella 4.4: Assunzioni programmate anno 2026;

Tabella 5: Spesa comandati out al 31 dicembre 2023;

Tabella 6: Verifica tetto di spesa 2024;

Tabella 7: Procedure e assunzioni nel triennio 2024-2026.

TABELLA 1 - Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2023 provvedimento n..... del												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	45	3.886.776,90
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	541	36.552.616,31
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzion e di posizione variabile	Retribuzion e di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP (3)	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0		0,00
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale e (1)	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	32544	1.190.725.404,48
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	9778	294.584.543,84
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	185	5.296.740,55
										TOTALE	43093	1.531.046.082,08

(1) Se prevista da normativa speciale.

(2) Indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata e conseguentemente adeguare gli importi.

(3) Se si intendono istituire posizioni di elevate professionalità, occorre considerare il valore medio pro-capite della retribuzione annua lorda (da 50.000 a 70.000 euro, al netto dell'IVC 2022-2024 e degli oneri riflessi), inserire il valore della retribuzione di posizione variabile e risultato e aggiungere gli oneri riflessi a carico amministrazione, avendo cura di assicurare l'invarianza della spesa potenziale massima mediante corrispondenti riduzioni (in valore) di altre posizioni. Si veda <https://www.aranagenzia.it/comunicati/12999-ccnl-comparto-funzioni-centrali-9-maggio-2022-orientamenti-applicativi.html>.

TABELLA 2 - Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2023

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (3)	Buonuscita 5,68% (3)	IRAP 8,5% (3)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	26	8	2.936.675,88
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	297	35	22.431.550,12
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	EP (4)	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0			0,00
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (3)	Buonuscita 5,68% (3)	IRAP 8,5% (3)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	20.862	4	763.448.755,22
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	8.087	1	243.669.440,64
Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	200		5.726.206,00	
										TOTALE	29.472	48	1.038.212.627,86

(1) Comprese unità in regime di part-time.

(2) O analogo istituto con oneri a carico dell'Amministrazione.

(3) Indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata e conseguentemente adeguare gli importi.

(4) Inserire il valore medio pro-capite della retribuzione annua lorda (da 50.000 a 70.000 euro al netto dell'IVC 22-24) compilando il campo della retribuzione di posizione variabile e di risultato e aggiungere gli oneri riflessi a carico amministrazione.

TABELLA 3.1 - Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023 (1)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	2	172.745,64
SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	8	540.519,28	
AREE												
	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	560	20.489.375,20	
Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	615	18.528.277,20	
Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	1	28.631,03	
<i>di cui</i> TOTALE Dir. I Fascia										2	172.745,64	
<i>di cui</i> TOTALE Dir. II fascia+Aree										1.184	39.586.802,71	
TOTALE complessivo										1.186	39.759.548,35	

- (1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente). Il DI 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto, con decorrenza dalle cessazioni 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.
- (2) Dal 1° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale.

TABELLA 4.1 - Programma bandire/assumere 2024													
Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)								Unità da assumere annualità 2024	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2024	
			Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 (3)	Stabilizzazioni (4)	Mobilità da altre PPAA	Corso-concorso SNA (5)					
	PRIMA	86.372,82									0	-	
	SECONDA	67.564,91									0	-	
AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE		Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)								Unità da assumere annualità 2024	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2024	Inquadramento ex art. 18 CCNL sullo 0,55% del Monte Salari 2018 (8)
			Concorso pubblico (1)	Scorrimento graduatorie (2)	Progressioni di carriera (art. 52 d. lgs. 165/2001) (6)	Riammissioni in servizio (4)	Mobilità da altre PPAA		Inquadramento ex art. 18 CCNL sul turnover (7)				
	Area EP	0									0	-	
	EP - Progressioni verticali										0	-	-
													-
	Area Funzionari	36.588,17	670	134		15	40				859	31.429.238,03	-
	Area Funzionari	6.460,89									0	-	1088
													-
	Area Assistenti	30.127,28						200			200	6.025.456,00	-
	Area Assistenti	1.496,25									0	-	200
													-
	Area Operatori	28.631,03									0	-	-
													-
													-
		TOTALE	670	134	0	15	240	0	0	0	1059	37.454.694,03	1288

- (1) Indicare gli estremi di pubblicazione (INPA- G.U).
- (2) Indicare la data di approvazione della graduatoria e la data di pubblicazione del bando (v. nuovo art. 35 co 5 ter del D.lgs. 165/2001).
- (3) Indicare il calcolo della % da rispettare.
- (4) Indicare il riferimento normativo.
- (5) Indicare il numero del corso concorso SNA.
- (6) Indicare, nella riga in corrispondenza con il differenziale retributivo, le unità che gravano sul turnover. NB. le PV sono subordinate all'individuazione delle famiglie professionali.
- (7) Indicare, nella riga in corrispondenza con il differenziale retributivo, solo le unità che gravano sul turnover ma che rientrano nella procedura transitoria (art. 18 CCNL 2019-2021). NB. le PV sono subordinate all'individuazione delle famiglie professionali.
- (8) Indicare, a titolo ricognitivo, le unità che si prevede di inquadrare ex art. 18 CCNL 2019-2021 sullo 0,55% del Monte Salari 2018.

TABELLA 4.2 - Assunzioni programmate anno 2024 (1)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2024 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M.V. Tabella 7 (4)	Totale unità da assumere ex legeV. Tabella 7. (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82			
SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91		94		6.351.101,54
AREE														
		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2024 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
EP		35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0				0,00
EP (PV) (6)														0,00
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2024 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M. V. Tabella 7 (4)	Totale unità da assumere ex legeV. Tabella 7 (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
Funzionari		23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	55	6763	530	268.849.873,16
Funzionari (PV)										6.460,89			1088	7.029.448,32
Assistenti		19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	200	700	200	27.114.552,00
Assistenti (PV)										1.496,25				299.250,00
Operatori		18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03				0,00
										TOTALE	255	7557	1818	309.644.225,02

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2024	8.037.805,35
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M.	274.885.991,25
TOTALE ONERI SU LEGGE.....	26.720.428,42

- (1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione.
- (2) Indicare il budget o cumulo di budgets di cui si chiede l'autorizzazione.
- (3) Indicare le unità sul budget 2024 coerenti con la programmazione indicata in tabella "4.1 Bandire e assumere 2024".
- (4) Indicare le unità già autorizzate da D.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento, anche a seguito di rimodulazione.
- (5) Indicare le risorse stanziare da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga (aggiungere colonne qualora vi sia più di una autorizzazione ex lege), che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziare da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere sono nettizzate in tabella dalle componenti accessorie della retribuzione. Prevedere una colonna anche per le PV ex art. 18 CCNL (7) sul 0,55% del Monte Salari 2018.
- (6) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario.

TABELLA 4.3 - Assunzioni programmate anno 2025 (1)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M. V. Tabella 7. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82			
SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91		61		4.121.459,51
AREE														
		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
EP		35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0				0,00
EP (PV) (6)														0,00
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M. V. Tabella 7. (4)	Totale unità da assumere ex lege V. Tabella 7. (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
Funzionari		23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17		844	3000	140.644.925,48
Funzionari (PV)										6.460,89		652		4.212.500,28
Assistenti		19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28		200		6.025.456,00
Assistenti (PV)										1.496,25				0,00
Operatori		18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03				0,00
										TOTALE	0	1757	3000	155.004.341,27

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2025	0,00
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M.	45.239.831,27
TOTALE ONERI SU LEGGE.....	109.764.510,00

- (1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione.
- (2) Indicare il budget o cumulo di budgets di cui si chiede l'autorizzazione.
- (3) Indicare le unità sul budget di riferimento.
- (4) Indicare le unità già autorizzata da D.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento, anche a seguito di rimodulazione.
- (5) Indicare le risorse stanziare da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga (aggiungere colonne qualora vi sia più di una autorizzazione ex lege), che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziare da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere sono nettizzate in tabella dalle componenti accessorie della retribuzione. Prevedere una colonna anche per le PV ex art. 18 CCNL (7) sul 0,55% del Monte Salari 2018.
- (6) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario.

TABELLA 4.4 - Assunzioni programmate anno 2026 (1)

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82				
SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91					0,00
AREE														
		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
EP	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0					0,00
EP (PV) (6)														0,00
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026 (3)	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M. V. Tabella 7. (4)	Totale unità da assumere ex lege (5)	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
Funzionari	23.501,93	904,56			2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17		55		2.012.349,35
Funzionari (PV)										6.460,89				0,00
Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28		200			6.025.456,00
Assistenti (PV)									1.496,25					0,00
Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03					0,00
										TOTALE	0	255	0	8.037.805,35

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2026	0,00
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da D.P.C.M.	8.037.805,35
TOTALE ONERI SU LEGGE.....	0,00

- (1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione.
- (2) Indicare il budget o cumulo di budgets di cui si chiede l'autorizzazione.
- (3) Indicare le unità sul budget di riferimento.
- (4) Indicare le unità già autorizzata da D.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento, anche a seguito di rimodulazione.
- (5) Indicare le risorse stanziare da norme di autorizzazione ad assunzioni in deroga (aggiungere colonne qualora vi sia più di una autorizzazione ex lege), che si intende impiegare nell'anno preso in considerazione. Tuttavia, al fine di rendere le grandezze del piano omogenee, le risorse stanziare da leggi in deroga e gli oneri derivanti dalle unità che si intende assumere sono nettizzate in tabella dalle componenti accessorie della retribuzione. Prevedere una colonna anche per le PV ex art. 18 CCNL (7) sul 0,55% del Monte Salari 2018.
- (6) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario.

TABELLA 5 - Spesa comandati al 31/12/2023 (1)												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	1	86.372,82
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	19	1.283.733,29
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	136	4.975.991,12
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	28	843.563,84
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	2	57.262,06
	TOTALE										186	7.246.923,13

(1) O analogo istituto non retribuito dall'amministrazione di appartenenza, come aspettativa, personale fuori ruolo etc.

TABELLA 6 - Anno della programmazione 2024		
VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO E COMANDATI IN AL 31.12.2023 (1)	+	1.038.212.627,86
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2023 (2)	+	7.246.923,13
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2024	-	34.106.551,78
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2024	+	8.037.805,35
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2024 SU BUDGET GIA' AUTORIZZATO DA D.P.C.M.	+	274.885.991,25
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2024	+	26.720.428,42
TOTALE		1.320.997.224,23
		≤
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2023		1.531.046.082,08

(1) O analoghi istituti con oneri a carico dell'amministrazione

(2) La spesa relativa al personale comandato presso altra amministrazione (out), così come quella del personale in aspettativa e fuori ruolo, pur non essendo sostenuta dall'ente di appartenenza, deve essere accantonata per il caso di rientro in servizio delle predette unità.

TABELLA 7 - Procedure nel triennio 2024-2026

2024					
unità	di cui interni	qualifica	procedure		Fondo assunzione
46		dirigenti	Concorso 150 dirigenti tributari	2024	TO 2013 (n. 99) 2017 (n. 11) 2018 (n. 31) 2019 (n. 9)
3		dirigenti	X corso concorso SNA	2024	TO 2023 (3)
6		dirigenti	Idonei concorso 10 dir Territorio	2024	TO 2019 (6)
39		dirigenti	idonei concorso 175 dir	2024	TO 2020 (39)
500		II area	Assistenti amministrativi graduatorie Ripam	2024	TO 2020 Rimodulazione (n. 500)
100		III area	Funzionari amministrativi graduatorie Ripam	2024	TO 2020 Rimodulazione (n. 100)
3970		III area	procedura selettiva avviata nel 2023 - funzionari tributari	2024	TO 2019 (n. 497) 2021 (n. 2119) 2022 (n. 1354)
1785		III area	Concorso 3970 - idonei funzionari tributari	2024	TO 2020 (480) TO 2021 (48) TO 2022 (29) TO 2023 (1228)
530		III area	procedura selettiva avviata nel 2023 - funzionari SPI	2024	TO 2022 (n. 530)
153		III area	Concorso 530 - idonei funzionari SPI	2024	TO 2019 (n. 53) TO 2020 (100)
130		III area	procedura selettiva da avviare nel 2024 funzionari tecnici	2024	TO 2021 (n. 130)
50		III area	procedura selettiva da avviare 2024 - funzionari informatici	2024	L 197/2022 (n. 50)
20		III area	procedura selettiva da avviare 2024 - DR Valla d'Aosta	2024	L 197/2022 (n. 20)
100		III area	procedura selettiva da avviare 2024 - funzionari logistica	2024	L 197/2022 (n. 100)
280		III area	procedura selettiva da avviare 2024 - funzionari ACFI	2024	L 197/2022 (n. 280)
80		III area	Concorso da avviare 2024 Funzionari Risorse Umane	2024	L 197/2022 (n. 80)
1088	1088	III area	passaggio d'area	2024	art. 1, co 612, L 234/2021 (1088)
200	200	II area	passaggio d'area	2024	art. 1, co 612, L 234/2021 (200)
15		III area	Riammissione in servizio	2024	TO 2023 (n.15)
80		III area	Mobilità nuova assunzione - Comuni - procedure avviate nel 2023 per 38 unità	2024	TO 2022 (n. 40) TO 2023 (n. 40)
200		II area	Mobilità nuova assunzione - Comuni - procedure avviate nel 2023 per 56 unità	2024	TO 2022 (n. 60) TO 2023 (n. 140)
40		III area	Mobilità nuova assunzione - Comuni - procedure da avviare nel 2024	2024	TO 2024 (n. 40)
200		II area	Mobilità nuova assunzione - Comuni - procedure da avviare nel 2024	2024	TO 2024 (n. 200)
50		II area	categorie protette	2024	L 68/99
9665	1288				
7792	da concorsi				

2025					
unità	di cui interni	qualifica	procedure		Fondo assunzione
20		Dirigenti II fascia	procedura selettiva da avviare nel 2024	2025	art. 16-ter, comma 1, del d. l. 26 ottobre 2019, n. 124 (n.20)
41		Dirigenti II fascia	Procedure selettive indicate nel paragrafo 12.5 PTFP 2024 2026	2025	TO 2019 (37); art. 16-ter, comma 1, del d. l. 26 ottobre 2019, n. 124 (4)
3170		III area	procedura selettiva da avviare nel 2024 funzionari tributari	2025	L 197/2022 (n. 2500) TO 2024 (n. 670)
634		III area	Concorso 3170 - idonei funzionari tributari	2025	L 197/2022 (n. 500) TO 2024 (n. 134)
652	652	III area	passaggio d'area	2025	TO 2023 (652)
15		III area	Riammissione in servizio	2025	TO 2024 (n. 15)
40		III area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2025	TO 2025 (n. 40)
200		II area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2025	TO 2025 (n. 200)
50		II area	categorie protette	2025	L 68/99
4822	652				
3865	da concorsi				

2026					
unità	di cui interni	qualifica	procedure		Fondo assunzione
15		III area	Riammissione in servizio	2026	TO 2025 (n. 15)
40		III area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2026	TO 2025 (n. 40)
200		II area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	2026	TO 2025 (n. 200)
50		II area	categorie protette	2026	L 68/99
305					
0	da concorsi				

TOTALE ASSUNTI	TOTALE INTERNI
14.792	1.940
11.657	da concorsi

* DPCM autorizzazione fondi: TO 2013 DPCM 29/7/2014; TO 2016 DPCM 1/12/2016; TO 2017 DPCM 10/10/2017; TO 2018 DPCM 20/8/2019; TO 2019 (rimodulato con nota DFP 75919/2022) 2020 2021 DPCM 22/7/2022; TO 2022 DPCM 11/05/2023.

3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Il contesto in cui si avvia la progettazione degli interventi formativi per il 2024 parte dal riconoscimento di una nuova centralità del tema della formazione e dello sviluppo delle competenze del personale della Pubblica Amministrazione in generale, e dell'impegno forte, per la nostra organizzazione, di rafforzare un sistema sempre più integrato di sviluppo del capitale umano.

È la focalizzazione sulle conoscenze, le capacità tecniche e le competenze che vengono richieste a ciascuna risorsa che permette di orientare l'attività formativa in stretta connessione con le abilità richieste dai vari mestieri. Nel quadro generale così delineato si deve tenere conto anche:

- della Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica per la Pianificazione della formazione e lo sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- delle indicazioni fornite nel nuovo CCNI per l'Agenzia delle entrate, siglato in data 11 ottobre 2023.

Sul piano del sistema di sviluppo delle competenze del personale, il Contratto collettivo integrativo definisce puntualmente i confini dell'utilizzo, nella nostra organizzazione, di un approccio metodologico per profili di ruolo e famiglie professionali (*job family modeling*) le cui caratteristiche consentano di rispondere meglio alle esigenze attuali e future dell'organizzazione e di descrivere e valorizzare la tipologia di popolazione di riferimento.

L'indirizzo suggerito dal nuovo CCNI sposta il focus dell'analisi del fabbisogno formativo dalla "posizione" al "ruolo", invitando a tenere conto non solo dei requisiti organizzativi, per così dire "statici", ma anche della persona che a tali requisiti deve dare corpo e quindi delle caratteristiche che la stessa deve avere (conoscenze, abilità, competenze) per garantire un'efficace copertura del ruolo, in sintesi la sua professionalità. Questo approccio descrittivo consente di superare il concetto di profilo professionale come semplice elenco di mansioni che la persona è tenuta a svolgere nella sua attività lavorativa, integrandolo con gli elementi utili per una gestione moderna delle persone.

Nella fase di progettazione dell'offerta formativa per il 2024 si è tenuto conto di queste premesse di forte cambiamento:

- sul piano dell'individuazione delle popolazioni interessate alle iniziative (operatori/assistenti/funzionari);
- su quello della definizione, per queste popolazioni target, delle conoscenze, abilità e competenze da sviluppare, sia sul piano trasversale (*soft skills*) sia su quello più tecnico e correlato ai profili di ruoli e alle famiglie professionali di riferimento.

La sfida più grande per i prossimi anni è la definizione di un piano formativo che accompagni l'implementazione del nuovo sistema di famiglie professionali e dei nuovi mestieri, con l'obiettivo di supportarne l'adozione.

Il piano formativo 2024 prende l'avvio dalle pratiche di progettazione ed erogazione delle attività messe a punto nel 2023 e dalle linee guida per l'analisi e la rilevazione dei fabbisogni formativi, individuate dalle strutture *owner* dei *processi core e no core*.

Il 2024 è caratterizzato, sul piano della progettazione ed erogazione delle iniziative formative, dal ricorso ad un approccio alla progettazione che punta a bilanciare diverse esigenze; i driver della progettazione sono da individuare nei seguenti parametri:

- numerosità della platea dei destinatari,
- omogeneità dei profili professionali target,
- efficacia della modalità di erogazione rispetto agli obiettivi di apprendimento definiti,
- bilanciamento costi/benefici nella scelta della modalità di erogazione.

Nel 2024 la formazione riprende gradualmente a strutturarsi secondo interventi in aula tradizionale, a cui si affiancano, in una logica *blended*, interventi di apprendimento da remoto, sincroni e asincroni (aule virtuali, e-learning e micro Learning), alcuni autoprodotti, altri acquisiti sul mercato, altri ancora provenienti dall'offerta istituzionale.

Questo orientamento del catalogo rappresenterà nel 2024 non tanto un ritorno al passato quanto un'opportunità di diversificare la scelta della soluzione più efficacemente praticabile, sia sotto il profilo della progettazione che della capacità tecnica di erogazione.

Una grande parte del catalogo formativo per il 2024 sarà costituita dalle proposte formative prodotte autonomamente, con particolare riferimento a quelle di tipo specialistico tributario, per le quali è oramai consolidato il ricorso a progettisti e formatori interni. Parallelamente, l'Ufficio Formazione, con l'ausilio di Sogei e di un gruppo di lavoro costituito da referenti tematici centrali e regionali, ha costruito un'offerta formativa che incide nell'area delle conoscenze generali e di base in ambito fiscale, attraverso una serie di prodotti *e-learning* sui principali temi.

L'Agenzia continuerà inoltre a coltivare significative collaborazioni, per le iniziative di carattere manageriale e comportamentale ma anche per l'Alta formazione, attraverso la scelta di convenzioni ed accordi con partner istituzionali, Università ed enti di ricerca.

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è il fornitore esterno cui l'Agenzia si affida prevalentemente per la progettazione condivisa di iniziative che vertono sui temi di carattere manageriale, tecnico-tributario, giuridico-amministrativo. L'Ufficio Formazione, inoltre, seleziona dal catalogo SNA di formazione continua i corsi e le iniziative coerenti con il piano formativo dell'Agenzia. La partecipazione del personale dell'Agenzia ai corsi presenti nel catalogo SNA è gratuita. L'Ufficio Formazione è la struttura referente per la SNA e autorizza la partecipazione ai corsi del personale dell'Agenzia secondo un processo di coordinamento e monitoraggio che vede coinvolte tutte le strutture centrali e periferiche.

L'Agenzia può affidare la formazione ad altri soggetti esterni per l'erogazione di iniziative specifiche (corsi interaziendali, master, corsi di perfezionamento e di alta formazione) se le iniziative formative rispondono a specifiche esigenze e se la SNA non garantisce l'erogazione dell'iniziativa.

In questo senso è da segnalare il rafforzamento della partnership con FORMEZ PA, già avviata nel 2023, per la messa a punto di un articolato piano di interventi formativi a supporto dei percorsi di inserimento dei neoassunti e dello sviluppo professionale del personale dell'Agenzia, dirigenziale e non.

IL PROCESSO

L'Ufficio Formazione della Direzione Centrale Risorse Umane, governa il "processo formazione", definisce e attua le iniziative formative centrali, indirizza e coordina le attività di formazione regionali e verifica l'efficacia della formazione erogata in Agenzia.

L'Ufficio, in particolare:

- definisce la strategia formativa nazionale con il supporto dei referenti della formazione delle strutture centrali, sulla base delle linee strategiche dell'Agenzia e delle esigenze formative espresse a livello centrale e regionale;
- elabora le linee guida annuali per la rilevazione dei fabbisogni formativi;
- cura i rapporti con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), con le Università, con i centri di studio e ricerca dei professionisti e delle associazioni di categoria e con ogni altro soggetto in grado di contribuire alla crescita professionale del personale;
- progetta e organizza, in collaborazione con le strutture centrali, le attività formative destinate al personale centrale, regionale e periferico;
- predisporre il Catalogo corsi nazionale.

GLI STRUMENTI

L'offerta formativa dell'Agenzia è costruita a partire dalle linee guida per l'analisi e la rilevazione dei fabbisogni formativi individuati con il contributo delle strutture owner, che individuano interventi e progetti che confluiscono nel Piano annuale per la formazione e nel Catalogo corsi nazionale.

Sotto il profilo degli strumenti che supportano lo sviluppo dell'offerta formativa complessiva, abbiamo quindi:

- le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni, che hanno lo scopo di rappresentare le indicazioni, fornite in sede di prima ricognizione svolta presso le strutture centrali, circa le iniziative da erogare per lo sviluppo delle competenze sui processi di line e di staff.
- il Piano annuale, che fornisce le indicazioni di tipo strategico e metodologico per supportare il governo del processo formativo e le ricadute di tipo operativo e organizzativo.
- Il catalogo dei corsi, che fornisce una schematizzazione utile per le prime fasi di programmazione su scala nazionale degli interventi. Infatti, raccoglie le schede corso predisposte dall'Ufficio Formazione con la collaborazione delle strutture *owner* dei processi. Le schede descrivono gli interventi formativi, i loro obiettivi e contenuti e gli elementi utili per un'efficace progettazione e programmazione delle iniziative.

Linee strategiche di intervento e priorità per la formazione

La ricostruzione delle aree di intervento per il 2024 prevede un'indicazione generale delle iniziative che supportano il governo dei processi di line e di staff aggregati secondo la ormai consolidata

mappa dei processi. Le linee di attività formative da individuare dovranno essere riconducibili quindi all'attuale mappatura. Ad essa bisognerà fare riferimento, in prima battuta, per la definizione dell'offerta a catalogo nei diversi ambiti.

1. La formazione tecnica

L'offerta formativa nell'ambito tecnico segue le direttrici derivanti dall'implementazione delle nuove modalità di gestione dei servizi al contribuente e dall'evoluzione dei processi core, nelle tipiche aree dei processi tributari, catastali e cartografici, di pubblicità immobiliare ed estimativi.

In particolare, punta ad assicurare:

- il potenziamento delle capacità di assistenza al contribuente sui servizi offerti e sugli adempimenti previsti, con una focalizzazione sulla diffusione della conoscenza dei nuovi canali telematici, nell'ottica del miglioramento della relazione e del rafforzamento della *compliance*;
- il supporto alle innovazioni di tipo tecnologico e infrastrutturale correlate ai processi,
- lo sviluppo delle tecniche di analisi, della conoscenza delle metodologie di accertamento e del funzionamento degli applicativi informatici di ausilio;
- la manutenzione delle competenze specialistiche, a seguito delle innovazioni di tipo normativo e procedurale.

L'offerta formativa in ambito tributario sarà sviluppata soprattutto con il contributo progettuale e realizzativo delle risorse interne e si strutturerà attraverso la definizione di un piano di sviluppo delle competenze e conoscenze per tre tipologie di destinatari:

- neoassunti;
- funzionari con esperienza non del tutto consolidata;
- funzionari esperti.

2. La formazione per l'inserimento

In linea con il piano di assunzioni previsto nel triennio verrà progettato e realizzato un percorso formativo di inserimento per il personale di nuova assunzione. Vengono in particolare proposte iniziative formative *blended* che utilizzino tecniche e metodologie differenziate (aula tradizionale, webinar, e-learning, autoformazione, learning on the job) orientate allo sviluppo di conoscenze tecniche e di competenze soft e all'allineamento con il sistema valoriale dell'Agenzia.

L'Ufficio Formazione supporta l'Ufficio Selezione del personale nella progettazione delle iniziative di formazione destinate ai futuri funzionari in particolare nella fase di inserimento. Parallelamente sviluppa le competenze di coloro che rivestono il ruolo di tutor e di valutatore affinché siano in grado di osservare i tirocinanti e i funzionari neoassunti e rilevare lo sviluppo dei comportamenti attesi dall'organizzazione.

3. *La formazione comportamentale*

Nel 2024 saranno riproposte e potenziate tutte le iniziative per le quali è stato riscontrato un elevato gradimento e utilità. Si prevede inoltre l'ampliamento dell'offerta formativa nei seguenti ambiti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale;
- *Diversity e disability management*;
- Consiglieri di fiducia;
- Gestione dei conflitti;
- Gestione del rapporto con l'utenza;
- Competenze digitali;
- Lavoro agile.

4. *La formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali ai processi*

L'obiettivo della formazione trasversale ai processi di lavoro è quello di fornire al personale dell'Agenzia gli strumenti utili a sviluppare alcune aree di competenza ritenute essenziali per la corretta implementazione del nuovo modello operativo, su tutti i processi operativi della nostra organizzazione. È la tipica area di intervento che investe la platea più ampia di destinatari (potenzialmente tutto il personale).

In sintesi, le linee di intervento in questo ambito riguardano:

- le competenze informatiche e digitali di base, incluso l'utilizzo del sistema di gestione documentale e la conoscenza del Codice di Amministrazione Digitale, oltre al know-how dell'ambiente Microsoft Office utilizzato in tutti i PC dell'Agenzia;
- lo sviluppo della consapevolezza in ambito di *policies* della sicurezza informatica;
- la consapevolezza delle evoluzioni normative in materia di privacy e di accesso ai documenti amministrativi;
- le conoscenze linguistiche;
- gli adempimenti formativi obbligatori in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

5. *La formazione in materia di etica, anticorruzione e trasparenza.*

L'Ufficio Formazione, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza, ha previsto l'adozione di iniziative formative sia di carattere generale, rivolte a tutti i dipendenti, sia di carattere specifico in relazione ai diversi ruoli svolti dal personale, in linea con quanto previsto dall'ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione. La formazione, infatti, rappresenta una delle fondamentali misure generali di contrasto ai fenomeni corruttivi agendo trasversalmente sull'intera organizzazione. In questo ambito verranno riproposte ed ampliate le seguenti iniziative a carattere generale e specialistico:

- incontri con il Personale volti a valorizzare il Codice di comportamento, con particolare rilevanza alle tematiche riguardanti gli accessi indebiti in A.T, i conflitti d'interessi e le incompatibilità;
- corsi e-learning sul tema "Etica e Anticorruzione" (anche per i neoassunti), volti a promuovere una cultura organizzativa sempre più proiettata al rispetto delle regole e dei principi di correttezza, onestà, imparzialità, trasparenza, legalità e lealtà. A tale iniziativa si affiancheranno forme di aggiornamento costante sul Codice di comportamento;
- corsi erogati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, sulla "Prevenzione della corruzione" nonché moduli integrativi aventi ad oggetto particolari tipologie di attività ad elevato rischio corruttivo (es. Selezione e gestione del personale; Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; Rotazione del personale; Gestione dei conflitti di interesse nei contratti pubblici; Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; Incarichi e nomine);
- corsi di alta formazione e master sui temi del controllo interno e dell'anticorruzione, svolti in collaborazione con università e destinati prevalentemente al personale addetto alle funzioni di audit;
- corsi specialistici sulla gestione del rischio, anche corruttivo, dedicati alle figure manageriali (Referenti anticorruzione, dirigenti, titolari di incarichi di responsabilità e coordinamento).

6. La formazione manageriale

Le attività formative in ambito manageriale, progettate in un'ottica di investimento progressivo, sono orientate a potenziare specifici aspetti dell'area manageriale, diffondendo nei dirigenti e nelle figure di elevata responsabilità gli elementi essenziali di una moderna cultura organizzativa. L'Ufficio Formazione intende progettare e implementare un articolato percorso formativo per dirigenti e Poer caratterizzato da obiettivi ed iniziative di particolare profilo innovativo. L'offerta formativa costituisce quindi, da un lato, un sistema di potenziamento delle competenze per il management e, dall'altro, una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione, nell'implementazione del nuovo modello operativo.

È una formazione che già dal 2021 punta al presidio dei ruoli in contesti operativi flessibili e ibridi; ciò si traduce, in termini di fabbisogno formativo, in interventi per supportare la dirigenza e le figure di coordinamento a comprendere il cambiamento e tradurlo in prassi quotidiane:

- con nuovi stili di gestione e leadership;
- con il sostegno alla motivazione e all'impegno per il raggiungimento degli obiettivi;
- con l'utilizzo consapevole delle tecnologie per il monitoraggio, il controllo e la relazione con i collaboratori.

Le linee di attività in ambito manageriale proseguono sulle direttrici individuate già nel 2023:

- *Empowerment* per Direttori provinciali;
- *Empowerment* per Capi Area Servizi di Pubblicità Immobiliare;

- Formazione manageriale al lavoro agile;
- Competenze manageriali per le POER (in collaborazione con SNA);
- Alti potenziali;
- Approfondimento sui profili di responsabilità connessi ai ruoli dirigenziali;
- Formazione per i vincitori dei concorsi per ruoli dirigenziali;
- Formazione manageriale di base erogata in modalità *e-learning*.

SEZ. 4 MONITORAGGIO

Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nello specifico l’Agenzia predisporrà “entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall’organo di indirizzo politico-amministrativo (...) che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzati”.

La Relazione sulla performance, inoltre, tiene conto della relazione che il Comitato Unico di Garanzia redige in conformità alla direttiva 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC e rappresenta una fase fondamentale del processo di gestione del rischio.

Il RPCT deve disporre di un adeguato sistema informativo per verificare l’efficace attuazione e l’osservanza del Piano, con particolare riferimento alle misure di contrasto del rischio corruzione.

Il sistema di monitoraggio adottato dall’Agenzia è strutturato, come previsto dal PNA 2019, su due livelli: il primo è gestito dai Referenti anticorruzione individuati dal presente Piano, il secondo dal RPCT mediante l’Ufficio Supporto.

Con l’istituzione degli Uffici Regionali di audit⁸⁹ alcuni Direttori Regionali hanno affidato le attività svolte dai collaboratori dei referenti anticorruzione a tali nuovi uffici, pertanto, in questa ipotesi, essi svolgono il primo livello di monitoraggio. Laddove tali attività siano rimaste incardinate negli Uffici di staff, questi effettueranno il monitoraggio di primo livello anche attraverso l’acquisizione degli esiti degli interventi di audit.

E` quindi compito dei Referenti supportare il RPCT in tutte le fasi del processo di gestione del rischio, monitorando, in particolare, l’efficace attuazione delle misure di prevenzione previste dal Piano nelle strutture di competenza.

L’esito dei monitoraggi di primo livello viene dettagliatamente descritto dai Referenti in una relazione illustrativa delle attività svolte nell’esercizio delle proprie funzioni, con cadenza semestrale. La relazione deve essere inviata al RPCT entro il mese successivo alla conclusione del semestre di riferimento. La tempestività nell’invio e la completezza delle relazioni costituiscono *obiettivi di performance organizzativa*, come indicato nella [sezione 2.2.6](#) del presente Piano.

Con riferimento alle articolazioni cui sono preposti, i Referenti segnalano, nella Relazione semestrale, i seguenti elementi:

- lo stato di attuazione dei presidi anticorruzione previsti dal Piano. Consiste nella descrizione delle attività di monitoraggio svolte dal Referente sulle misure di prevenzione adottate dalle strutture di competenza, volte a verificare l’effettiva e tempestiva attuazione dei presidi; dovranno essere indicate la modalità di monitoraggio utilizzata, le strutture e i

⁸⁹ Provvedimento del Direttore dell’Agenzia n. 394064 del 31/12/2020.

processi analizzati, nonché i relativi criteri di scelta (es. campionamento “di tipo statistico” o “ragionato”). Il referente dovrà in sostanza “autovalutare”, come previsto dal PNA 2019⁹⁰, il sistema di prevenzione del rischio corruttivo posto in essere nelle strutture di propria competenza, indicando le modalità con cui si è giunti a fornire tale giudizio. In caso di “non congruità” è auspicabile la formulazione di proposte che consentano al RPCT di valutare modifiche al Piano anticorruzione. L’esecuzione del monitoraggio di primo livello è agevolata dall’utilizzo dell’applicativo Co.R.S.A., che permette di acquisire tutte le informazioni utili a fornire una rappresentazione del sistema dei controlli periodici definito da ciascun responsabile scheda, con l’indicazione degli eventuali incaricati del controllo. Qualora il Referente ritenga che i presidi indicati dai Responsabili non siano sufficienti a presidiare il rischio, potrà emanare azioni correttive dandone evidenza nella relazione semestrale. Nei casi, invece, di assenza dei presidi da parte dei Responsabili o di gravi ed ingiustificati ritardi nell’esecuzione degli stessi, che possano condurre a ritenere compromesso il sistema di controllo adottato, sarà necessario procedere alla tempestiva segnalazione al RPCT, senza attendere la scadenza del termine previsto per l’invio della relazione semestrale; quest’ultimo valuterà gli adempimenti da porre in essere e la sussistenza di elementi di violazione del Piano anticorruzione;

- l’eventuale attribuzione, ai titolari di strutture organizzative, di obiettivi di performance individuali correlati all’effettiva partecipazione alle fasi di gestione del rischio corruttivo, nonché il livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa indicati nel Piano;
- mutamenti organizzativi, variazione delle attività di competenza, modifiche dei fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione (trattasi dei c.d. “fattori abilitanti”, ad es. eccessiva complessità o scarsa chiarezza di una nuova norma, esercizio prolungato ed esclusivo delle responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, assenza di competenze del personale dovute a collocamenti a riposo, mobilità, mancato aggiornamento formativo etc.). Tali modifiche potrebbero comportare la necessità che le strutture competenti effettuino un’analisi di rischio sulle nuove attività oppure ponderino i rischi precedentemente già valutati al fine di individuare le più idonee modalità di trattamento;
- eventuali rischi connessi alle attività di competenza da aggiungere alle schede di autovalutazione del rischio. In tal caso occorrerà coinvolgere l’Ufficio Analisi del rischio e pianificazione della DC Audit per le valutazioni di competenza;
- eventuali episodi/fenomeni di corruzione o *mala gestio*, rilevati nel corso del semestre di riferimento, che hanno condotto all’attivazione di un procedimento disciplinare; di particolare utilità può risultare l’analisi del Referente sul caso concreto riscontrato, volta a valutare se l’ipotesi di rischio era stata contemplata dal Piano Triennale (ad es. nelle schede di autovalutazione del rischio o di rilevazione diretta), se era stato previsto uno specifico

⁹⁰ Cfr. paragrafo 6.1 dell’allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

presidio per il rischio in questione e, in caso positivo, se risulti necessario attuare ulteriori o diversi presidi per ridurre la probabilità che l'evento possa nuovamente verificarsi;

- gli esiti del monitoraggio sul rispetto dei termini previsti per la conclusione dei procedimenti. Per maggiori dettagli si rinvia alla sottosezione 2.3.3.2;
- uno schema riepilogativo degli incarichi attribuiti nelle strutture di competenza (incarico dirigenziale, POER, art. 17 e art. 18 CCNL) che identifichi: ufficio, tipologia di incarico, soggetto, anni di copertura dell'incarico, eventuali incarichi precedenti riconducibili alla medesima posizione. E' infatti compito del RPCT verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio corruttivo;
- gli eventuali episodi di rotazione c.d. straordinaria disciplinata nel decreto legislativo n. 165/2001, art. 16, co. 1, lettera l-quater, nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;
- dati e notizie circa eventuali situazioni di inconfiribilità/incompatibilità ai sensi del decreto legislativo n. 39/2013;
- le esigenze formative in ambito di prevenzione della corruzione e di trasparenza ulteriori rispetto alle iniziative formative erogate dalla Direzione Centrale Risorse Umane e dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Il Referente potrà indicare il nominativo del soggetto da formare, l'eventuale ruolo di responsabilità ricoperto, l'Ufficio di appartenenza, l'attività a rischio corruttivo svolta;
- qualsiasi ulteriore informazione ritenuta utile per il pieno conseguimento delle finalità del presente Piano di prevenzione della corruzione.

La relazione semestrale rappresenta, inoltre, lo strumento tramite il quale dar conto dell'attività di competenza svolta con riferimento alla pubblicazione o all'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web, nazionale o regionale, dell'Agenzia e tramite cui evidenziare l'eventuale esigenza di pubblicare ulteriori informazioni per effetto di richieste di accesso civico generalizzato insistenti sulla medesima tipologia documentale.

Il monitoraggio di secondo livello viene invece effettuato dal RPCT con l'ausilio dell'Ufficio Supporto al RPCT, attraverso l'esame, sia nella forma che nei contenuti, delle relazioni semestrali inviate dai Referenti anticorruzione. In particolare, tramite l'applicativo Co.R.S.A., viene monitorata l'effettiva attuazione dei presidi dichiarati dai Responsabili di scheda tenendo anche conto delle risultanze dell'analisi di contesto esterno ed interno, nonché della completezza del monitoraggio di primo livello eseguito dai Referenti. L'attività di monitoraggio terrà inoltre conto di quanto segnalato dall'Ufficio Analisi del rischio e pianificazione nonché dal Settore Audit Interno sia ad esito dell'analisi condotta - nell'ambito delle specifiche competenze in materia di indirizzo e coordinamento - sulle risultanze degli interventi di Audit posti in essere dagli Uffici Audit Regionali

presso le Direzioni provinciali di competenza sia ad esito di quelli svolti direttamente⁹¹ presso i Settori e gli Uffici delle Divisioni e delle Direzioni Centrali e Regionali.

⁹¹ Attraverso cui l'audit interno svolge la sua funzione di terzo livello del sistema di controllo interno e di gestione del rischio (SCIGR) adottato in Agenzia delle Entrate (vedi Sez. 2.3.3.1).