



AGENZIA

ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ
E ORGANIZZAZIONE 2026-2028**

SOMMARIO

Premessa	5
Nota metodologica e di lettura	6
1. Scheda anagrafica di ADM	7
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione	8
2.1. Valore pubblico	8
2.1.1. Principali linee strategiche e sfide di ADM	12
2.2. <i>Performance</i>	12
2.2.1. La programmazione degli obiettivi e degli indicatori di <i>performance</i>	12
2.2.2. Dalla <i>performance</i> organizzativa alla <i>performance</i> individuale	25
2.2.3. L'integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economico-finanziaria	32
2.2.4. Pari opportunità e l'equilibrio di genere	35
2.2.4.1. Analisi di contesto	36
2.2.4.2. Azioni intraprese	39
2.2.4.3. Pianificazione delle azioni positive 2026-2028	46
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza	51
2.3.1. Premessa	51
2.3.2. Obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza	52
2.3.3. Ruoli e responsabilità	54
2.3.4. Processo e modalità di predisposizione della sezione	56
2.3.5. L'analisi del contesto	57
2.3.5.1. Il contesto esterno	57
2.3.5.2. Il contesto interno	58
2.3.6. La valutazione del rischio	59
2.3.6.1. La nozione di rischio	59
2.3.6.2. Identificazione, analisi e ponderazione del rischio	60
2.3.7. Il trattamento del rischio	62
2.3.8. Le misure generali	65
2.3.8.1. Il codice di comportamento	65
2.3.8.2. I conflitti di interessi	66
2.3.8.2.1. Monitoraggio dei rapporti tra ADM e i soggetti che con essa stipulano contratti	67
2.3.8.2.2. Misure a presidio del rischio	69
2.3.8.3. Inconferibilità e incompatibilità di incarichi	71

2.3.8.4. Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento incarichi in caso di condanna per delitti contro la P.A.	73
2.3.8.5. Svolgimento di incarichi d'ufficio ed extraistituzionali	74
2.3.8.6. Incompatibilità successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (<i>pantomflage – Revolving doors</i>)	77
2.3.8.7. Formazione	79
2.3.8.8. Rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio	81
2.3.8.8.1. La rotazione dei dirigenti	82
2.3.8.8.2. La rotazione del personale di qualifica non dirigenziale	84
2.3.8.8.3. La rotazione del personale per manifestarsi di indicatori di rischio	86
2.3.8.9. La rotazione straordinaria	87
2.3.8.10. Tutela del dipendente che segnala illeciti	92
2.3.8.10.1. La procedura per la gestione delle segnalazioni	94
2.3.8.10.2. La tutela della riservatezza del segnalante nell'ambito del procedimento disciplinare	95
2.3.8.10.3. Le segnalazioni di eventuali discriminazioni nei confronti del whistleblower	96
2.3.8.10.4. Altre categorie di soggetti ai quali sono accordate misure di tutela analoghe a quelle previste per i dipendenti pubblici	96
2.3.9. Le misure specifiche di carattere “trasversale”	97
2.3.10. La trasparenza	98
2.3.10.1. Agenda trasparente	100
2.3.10.2. Individuazione dei termini e dei responsabili dei procedimenti amministrativi di competenza di ADM	101
2.3.11. Monitoraggio e riesame	101
3. Organizzazione e capitale umano	102
3.1. Struttura organizzativa	102
3.2. Strategia in materia di organizzazione	103
3.3. Organizzazione del lavoro a distanza	107
3.3.1. Premessa	107
3.3.1. Soggetti coinvolti: Responsabili, strutture, organi	111
3.3.2. Programma triennale di sviluppo del lavoro a distanza 2026-2028	112
3.4. Piano triennale dei fabbisogni di personale per il triennio 2025-2027	113
3.4.1. Introduzione	113
3.4.2. Valore finanziario di spesa potenziale massima	113
3.4.3. Dotazione organica (D.O.)	114
3.4.4. Consistenza del personale	115

3.4.5. Fabbisogno di personale	120
3.4.6. Strategie di acquisizione	120
3.4.6.1. Personale di qualifica dirigenziale	121
3.4.6.2. Personale delle aree	122
3.4.6.3. Assunzioni obbligatorie	123
3.4.7. La formazione	128
3.4.7.1. Contesto normativo	128
3.4.7.2. La pianificazione triennale della formazione	128
3.4.7.3. La pianificazione annuale	131
3.4.7.4. La formazione in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione	131
4. Monitoraggio	132
4.1. Monitoraggio della <i>performance</i>	132
4.2. Monitoraggio delle attività di anticorruzione e trasparenza	132
4.3. Monitoraggio della formazione	133
4.3.1. La valutazione della formazione	133

ALLEGATI:

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

Collegamenti ipertestuali presenti nel documento	
1	Sito istituzionale ADM (pag. 7)
2	Pagine social (pag.7)
3	Statuto (pag.8)
4	Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> (SMVP) (pag. 25)
5	Determinazione Direttoriale prot. n. 30794/RU del 25/01/2022 (pag. 51)
6	Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali (pag. 56)
7	Agenda trasparente (pag. 57)
8	Delibera ANAC n. 63 dell'8 febbraio 2023 (pag. 67)
9	Circolare n. 23/2021 prot. 217900/RU del 25.6.2021 (pag. 78)
10	Determinazione direttoriale prot. n. 422842/RU del 14.07.2023 (pag. 93)
11	Delibera ANAC n. 311 del 12 luglio 2023 (pag. 94)
12	FOIA - Centro nazionale di competenza (pag. 99)
13	Delibera ANAC n. 192/2025 (pag.100)
14	Regolamentazione dell'Agenzia (pag.101)
15	Regolamento di amministrazione (pag. 102)
16	Organigramma (pag. 102)
17	Rapporto di verifica (pag. 132)

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

PREMessa

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

Il quadro normativo relativo al Piano Integrato di Attività e Organizzazione è stato completato con il Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 recante *“Individuazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PLAO”*, nonché con il Decreto ministeriale 24 giugno 2022, n. 132 il quale definisce il contenuto del PIAO e lo schema di *“Piano-tipo”* al quale le Amministrazioni devono conformarsi. Inoltre, di recente, con D.M. del 30 ottobre 2025, il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha approvato le linee di indirizzo *“Linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PLAO)”* - e i relativi Manuali operativi destinati ai Ministeri, alle Regioni, ai Comuni e alle Province - elaborate nell’ambito dell’Osservatorio nazionale del lavoro pubblico e finalizzate a fornire un supporto metodologico orientativo per predisporre un PIAO e un *report* utile e di qualità.

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

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

Il presente documento va inteso quale naturale aggiornamento e prosecuzione del PIAO dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli (di seguito anche “ADM”) per il triennio 2025-2027, approvato in data 30 gennaio 2025 e aggiornato in data 22 aprile 2025.

Nel corso del 2026, sarà possibile aggiornare il Piano in relazione alla verifica degli impatti prodotti dall’attuazione della normativa contenuta nel Documento programmatico al bilancio 2026, approvato dalla Legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante *“Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028”* e alle modifiche che si dovessero rendere necessarie per garantirne la compatibilità con le eventuali variazioni degli elementi costitutivi della pianificazione già definiti e oggetto di negoziazione nell’ambito della stipula della Convenzione con il Ministro dell’economia e finanze per il triennio 2026-2028.

Il documento è stato elaborato avendo riguardo dei contenuti dei decreti legislativi attuativi della Legge di delega al Governo per la riforma fiscale 9 agosto 2023, n. 111 e delle misure di natura fiscale contenute nel citato Documento programmatico al bilancio 2026, nonché in coerenza con le previsioni del Piano nazionale di Ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano Strutturale di Bilancio di medio termine per gli anni 2025-2029, mirato ad aumentare la crescita potenziale del Paese e la sostenibilità delle finanze pubbliche.

Per la pianificazione delle attività dell’Agenzia nel triennio 2026-2028, si è anche tenuto conto delle proiezioni macroeconomiche per l’economia italiana, elaborate per l’anno 2026, che mostrano un quadro di crescita modesta ma stabile, con un incremento del Prodotto Interno Lordo (PIL) che dovrebbe attestarsi intorno allo 0,7-0,8% per il 2026. La previsione per l’inflazione, dopo i rincari degli anni precedenti, è quella di una stabilizzazione intorno all’1,5%. Le prospettive segnalano un rallentamento della crescita globale tra la fine del 2025 e il 2026, con rischi legati a tensioni geopolitiche, incertezze fiscali e fragilità finanziarie in un contesto di tassi reali più elevati. Tuttavia, la prosecuzione dell’allentamento monetario internazionale e l’ondata di

investimenti nell'intelligenza artificiale potrebbero sostenere l'economia, bilanciando parzialmente le pressioni negative.

In questo contesto, in cui permangono forti elementi di incertezza, l'impegno del Governo è quello di proseguire, da un lato, l'azione di sostegno del potere di acquisto delle famiglie e delle imprese e per il sociale e, dall'altro, quello di dare continuità ad alcuni degli interventi strutturali per migliorare le prospettive di crescita e resilienza economica.

Alla luce di tale scenario, le attività di regolazione, presidio e controllo nei settori di competenza dell'Agenzia saranno condizionate, oltre che dai citati fattori esogeni, anche dagli effetti che produrranno le proposte normative nei settori delle dogane, delle accise e dei giochi pubblici, in attuazione della legge delega della riforma fiscale.

NOTA METODOLOGICA E DI LETTURA

In conformità alle previsioni normative, il presente PIAO 2026-2028 contiene gli elementi informativi riguardanti:

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

Sulla base del “*Piano-tipo*” contenuto nel citato D.M. n. 132/2022, nel PIAO di ADM 2026-2028 - dopo una sintetica scheda anagrafica - vengono descritte la *mission*, le principali attività svolte e che generano valore pubblico, i risultati che l'Agenzia intende conseguire nel triennio, le politiche di innovazione, le attività in materia di trasparenza e anticorruzione, nonché gli obiettivi in termini di organizzazione interna, di crescita e di sviluppo delle proprie risorse umane.

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

1. SCHEDA ANAGRAFICA DI ADM

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

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

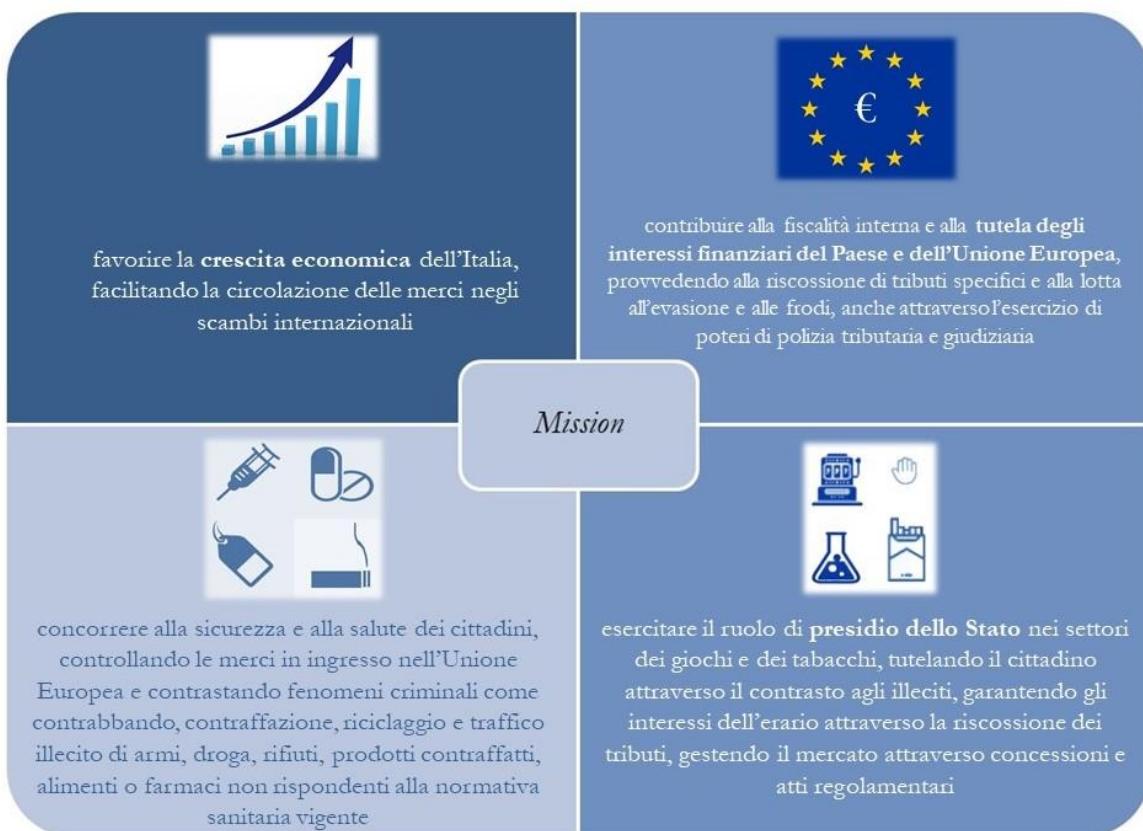
2.1. VALORE PUBBLICO

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



In conformità alle disposizioni previste dal citato Decreto legislativo e dallo [Statuto](#), ADM ha autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria. Il Ministero dell’economia e delle finanze svolge funzioni di indirizzo, vigilanza e controllo sui risultati della gestione di ADM, nel rispetto dell’autonomia gestionale a essa attribuita.

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



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

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

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

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

L’articolo 59 del predetto D.lgs. n. 300/1999 ha previsto, infatti, che il Ministro dell’economia e delle finanze e il Direttore dell’Agenzia, sulla base degli sviluppi di politica fiscale e degli obiettivi della gestione tributaria presenti nell’*Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale* emanato annualmente dal medesimo Ministro, stipulino una Convenzione triennale nella quale vengono fissati:

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

La Convenzione contiene, tra l’altro, il Piano dell’Agenzia che rappresenta il quadro di riferimento in ordine agli indirizzi e agli obiettivi strategici, istituzionali e di valore pubblico che si intendono raggiungere - con i valori

attesi e i rispettivi indicatori - ponendo in stretta correlazione le azioni pianificate e i benefici attesi sia nel breve (anno) che nel medio periodo (triennio).

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

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

ARTICOLATO

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

ALLEGATO 1

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

ALLEGATO 2

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

ALLEGATO 3

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

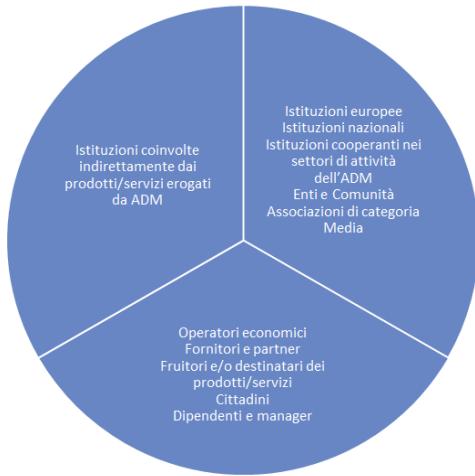
ALLEGATO 4

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

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

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

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



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

Pertanto, in continuità con gli esercizi precedenti e anche in linea con l'approccio adottato con il PNRR e con il Piano Strutturale di bilancio 2025-2029 (PSB), la strategia dell'Agenzia sarà orientata al continuo e costante rafforzamento della *compliance* e, dunque, a un approccio più collaborativo con i contribuenti, attraverso la promozione di diversi strumenti di semplificazione degli adempimenti - anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale - e di dialogo preventivo con i contribuenti-utenti, nonché mediante il

riconoscimento di maggiori agevolazioni agli operatori economici meritevoli di fiducia. Nei rapporti con gli *stakeholders*, ADM ottimizzerà le azioni dirette a fornire servizi di consulenza e assistenza agli operatori economici italiani - anche attraverso la diffusione e l'utilizzo di istituti e di procedure doganali volte ad accrescerne la capacità competitiva nell'ambito del mercato unionale e internazionale - e indirizzerà l'attività di prevenzione e contrasto verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi.

ADM opera in un contesto particolarmente complesso, caratterizzato da una pluralità di attori e pubblici di riferimento; in tale contesto la comunicazione istituzionale assume un ruolo centrale per garantire coerenza, chiarezza ed efficacia nelle attività informative, contribuendo, così, al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Agenzia e al rafforzamento del rapporto di fiducia con il tessuto sociale, economico e con le altre istituzioni.

La strategia di comunicazione dell'Agenzia, anche per il prossimo triennio, si baserà su tre direttive fondamentali:

- integrazione e coerenza, tutte le attività di comunicazione, esterne e interne, saranno coordinate e coerenti con la missione e i valori di ADM, promuovendo un'immagine unitaria dell'Agenzia su tutti i canali;
- trasformazione digitale, la comunicazione supporterà e accompagnerà il processo di digitalizzazione dei servizi e delle procedure, valorizzando l'innovazione tecnologica come leva di efficienza e semplificazione;
- centralità del cittadino e degli *stakeholders*, la comunicazione sarà orientata al servizio e al dialogo.

Attraverso tali linee strategiche, ADM intende consolidare la propria reputazione istituzionale, rafforzare la fiducia dei cittadini e degli operatori economici e contribuire alla diffusione di una cultura amministrativa aperta, trasparente e digitale.

Nell'ambito delle proprie attività di comunicazione, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli organizzerà e promuoverà un ampio ventaglio di iniziative. In particolare, sarà rinnovato l'impegno a realizzare, con cadenza annuale, "Gli Stati Generali dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli". Il *forum* si conferma quale luogo di incontro per l'ascolto e la condivisione di esperienze, visioni, proposte e soluzioni con esperti, rappresentanti istituzionali e operatori del sistema economico. Le sessioni in cui si articola l'evento rappresentano un'occasione di riflessione per una migliore regolamentazione dei complessi ambiti di competenza dell'Agenzia, in linea con le reali esigenze dei comparti economici interessati, al fine di interpretare al meglio la realtà del momento e compiere scelte strategiche, non solo nell'interesse del Sistema Paese, ma anche di quello dell'intera comunità internazionale.

Inoltre, anche per il triennio di riferimento, l’Agenzia intende curare l’elaborazione e la predisposizione di proposte finalizzate all’adozione di *memorandum*, protocolli di intesa e convenzioni con enti e organizzazioni pubbliche, o operanti in settore di interesse pubblico, nazionali ed internazionali e i relativi rapporti istituzionali. Ciò nell’ottica di garantire l’efficace ed efficiente perseguitamento dei fini istituzionali dell’Agenzia - in coerenza con gli atti e con le direttive di indirizzo e di interpretazione generali – nonché la promozione di forme di collaborazione con Paesi strategici, in conformità alle linee della politica estera ed economica.

2.1.1. PRINCIPALI LINEE STRATEGICHE E SFIDE DI ADM

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

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

Sarà altresì assicurata, anche nel triennio 2026-2028, la partecipazione dell’Agenzia alla completa attuazione della legge delega n. 111/2023 per la riforma fiscale, che ha interessato tutti i settori “core” dell’Agenzia, ossia le dogane, le accise e il gioco pubblico. A tal fine, in coerenza con la menzionata norma, l’Agenzia continuerà ad assicurare il proprio sostanziale apporto al completamento delle storiche riforme normative rispettivamente riguardanti:

- il settore dei Giochi, con il decreto legislativo 25 marzo 2024, n. 41, recante “Disposizioni in materia di riordino del settore dei giochi, a partire da quelli a distanza”;
- il settore delle Dogane, con il decreto legislativo 26 settembre 2024, n. 141, concernente le “Disposizioni nazionali complementari al codice doganale dell’Unione e revisione del sistema sanzionatorio in materia di accise e altre imposte indirette sulla produzione e sui consumi”;
- il settore delle Accise, con decreto legislativo 28 marzo 2025, n. 43 recante “Revisione delle disposizioni in materia di accise”.

2.2. PERFORMANCE

2.2.1. LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE

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

Gli obiettivi presenti nel Piano dell’Agenzia 2026-2028 riguardano interventi volti a:

- semplificare e razionalizzare le procedure al fine di facilitare gli adempimenti e favorire la compliance;

- rafforzare l'attività di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria, delle frodi e degli illeciti extratributari a garanzia della regolarità dei flussi commerciali internazionali, della sicurezza e della salute dei cittadini;
- valorizzare le risorse interne.

All'esito del confronto con il Dipartimento delle finanze, è stato mantenuto il modello di Piano che mette in evidenza, in maniera più immediata ed efficace, il legame tra obiettivi e indicatori strategici e le corrispondenti attività istituzionali. Lo schema di Piano prevede 5 ASI (Aree Strategiche di Intervento) ripartite in obiettivi (principalmente di Servizi e Controllo) e declinati in obiettivi (strategici, istituzionali e di “valore”).

In particolare, per ciascuna ASI, sono stati previsti obiettivi ripartiti in:

- indicatori “strategici”, così definiti in quanto di diretta attuazione delle priorità d’azione previste nelle linee strategiche redatte dall’Agenzia quale contributo al citato Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028 del Sig. Ministro, espressi in termini di efficacia ed efficienza nonché di produttività, qualità e tempestività dell’attività svolta, con la previsione di target di risultato su base triennale aggiornabili di anno in anno. Gli indicatori strategici formeranno oggetto di misurazione ai fini della determinazione del livello di conseguimento degli obiettivi e della conseguente attribuzione all’Agenzia delle risorse destinate all’incentivazione;
- indicatori “istituzionali”, quali ulteriori parametri di misurazione strumentali e/o complementari agli indicatori strategici e utili a orientare e monitorare, in maniera capillare, le attività svolte nei settori ritenuti prioritari e assicurare una completa comprensione dei fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Gli indicatori istituzionali, seppure oggetto di monitoraggio e consuntivazione per le finalità della *performance* dell’Agenzia, non costituiscono elementi di misurazione e valutazione ai fini dell’attribuzione di risorse aggiuntive destinate all’incentivazione. Per essi, la previsione del target di risultato atteso è determinata su base annuale.

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

Il Piano strategico dell’Agenzia per il triennio 2026-2028 prevede cinque aree strategiche di intervento (ASI), organizzate per settori operativi e articolate in n. 11 obiettivi di rilievo strategico, n. 29 indicatori strategici, n. 46 indicatori istituzionali e n. 25 indicatori del valore pubblico.

In dettaglio:

ASI 1 – Dogane

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

Gli indicatori presenti nel primo obiettivo rappresentano l’impegno dell’Agenzia volto al potenziamento degli strumenti di promozione dell’adempimento volontario intercettando, anche con l’ausilio dell’intelligenza artificiale, le esigenze dei contribuenti, con l’utilizzo di strumenti e procedure appropriati, in un’ottica *customer oriented*. In particolare, l’Agenzia attuerà gli interventi necessari alla telematizzazione delle procedure e degli istituti previsti dal nuovo codice doganale per ampliare i servizi erogati ai contribuenti/utenti, migliorarne la qualità e semplificare le modalità di fruizione; particolare rilievo verrà inoltre attribuito al miglioramento della performance dei laboratori doganali con riferimento a qualità, efficienza e specificità delle analisi. Verranno

potenziate le iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria e ridotti i tempi di risposta alle istanze di rilascio delle autorizzazioni e di informazioni doganali

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

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

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

ASI 2 – Accise

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

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

Obiettivo 4 - Controlli Energie e alcoli - “Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio”

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

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

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

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

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

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

ASI 3 – Giochi

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

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

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

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

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

ASI 4 – Controversie e Contenzioso Erariali

Obiettivo 9 - "Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali"

Gli indicatori dell'obiettivo sono volti ad assicurare una corretta ed efficace difesa degli interessi erariali in tutti i gradi di giudizio, nonché le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale con il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione alle udienze pubbliche e camerale in cui sono sentite le parti, garantendo un alto livello dell'indice di vittoria dell'amministrazione finanziaria nelle controversie fiscali.

L'indicatore di valore pubblico dell'ASI 4 misura l'efficace ricorso agli strumenti deflattivi del contenzioso, in particolare all'autotutela, per ridurre la conflittualità coi contribuenti e favorire la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

ASI 5 – Risorse e Supporto

Obiettivo 10 - "Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali"

Gli indicatori sono rappresentativi del perseguitamento di una maggiore efficienza nelle attività di reclutamento del personale nonché di una elevata professionalizzazione delle risorse, attraverso percorsi di formazione destinati a tutto il personale in servizio con un focus particolare in materia di controlli.

Obiettivo 11 - "Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili"

Gli indicatori di questo obiettivo mirano a migliorare l'efficienza energetica del patrimonio immobiliare in uso, promuovendo l'utilizzo di impianti alimentati da fonti rinnovabili e di ogni altra soluzione idonea a ridurre i consumi degli edifici per il raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica.

Inoltre, l'Agenzia si impegna a garantire un'efficiente gestione delle risorse destinate agli investimenti ICT e non ICT, nei limiti delle disponibilità economiche del triennio.

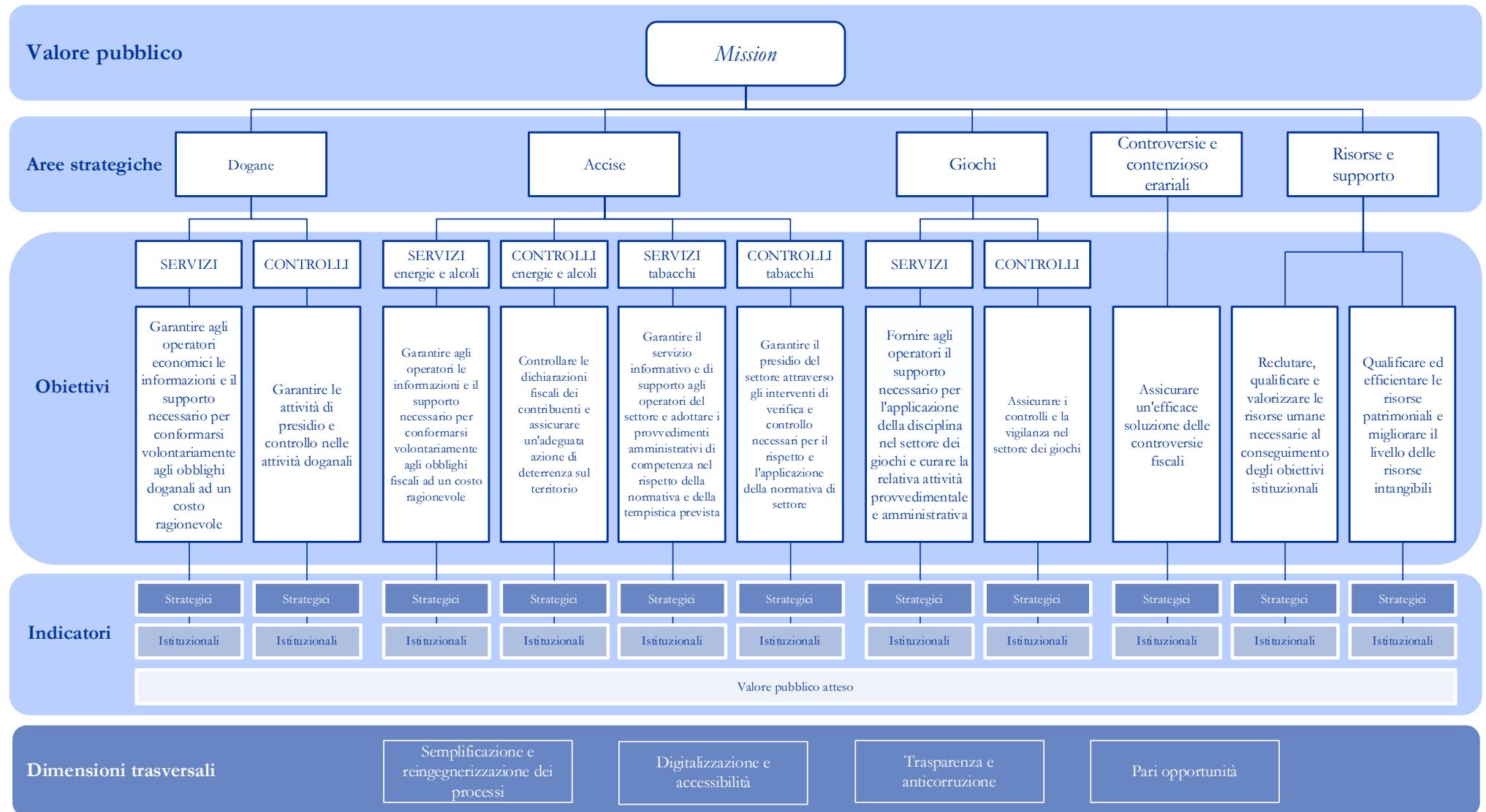
Gli indicatori di valore pubblico dell'ASI 5 misurano l'efficienza e l'efficacia dell'Agenzia attraverso la valorizzazione delle risorse umane e tecnologiche, l'ottimizzazione della funzione organizzativa e il miglioramento del benessere organizzativo.

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

Il Comitato di gestione di ADM, nella seduta del 12 dicembre 2025, con delibera n. 528, ha approvato la proposta di Piano dell’Agenzia 2026-2028. La citata deliberazione è, attualmente, sottoposta all’approvazione del Ministro dell’Economia e delle Finanze come previsto dall’art. 60 del D.lgs. n. 300/99.

La proposta di Piano, inoltre, è stata trasmessa al Dipartimento delle finanze ai fini dell’istruttoria tecnica all’esito della quale è stato avviato tra i due Enti il confronto negoziale preordinato alla definizione della Convenzione per il triennio 2026-2028 di cui il Piano dell’Agenzia costituisce parte integrante e costitutiva.

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



Le tavole seguenti mostrano il Piano strategico di ADM per il triennio 2026-2028 e riportano per ogni area strategica, gli obiettivi e i connessi indicatori con i risultati attesi per il medesimo triennio.

ASI 1 - DOGANE					
OBIETTIVI 2026	INDICATORI	TARGET			
		2026	2027	2028	
OBIETTIVO 1 - SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Numero di valichi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	86%	100%	-
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	41%	42%	43%
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle richieste di importazione in franchigia ai sensi dell'articolo 128 del Reg. (CE) 1186/2009 (Percentuale delle richieste evase entro 10 giorni invece dei 30 giorni previsti)	80%	82%	84%
		Percentuale di monitoraggi effettuati sulle Customs Value Authorisation (CVA) in essere (decisione di semplificazione della determinazione degli importi facenti parte del valore in dogana delle merci) art. 73 REG UE 952/2013	80%	80%	80%
	ISTITUZIONALI	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	20	20	20
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	85%	85%
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	85%	87%	87%
		Indice di performance EQS dei laboratori chimici	21	22	23
OBIETTIVO 2 - CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali	STRATEGICI	Numero di controlli PCA (<i>Post Clearance Audit</i>)	330	430	430
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione	25%	26%	27%
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	47.000	47.500	48.000
		Numero controlli IVA (intra e plafond)	1710	2050	2200
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore	8,2%	8,2%	8,3%
		Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	55%	50%	50%
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	43.000	44.000	45.000
		Numero di controlli merce per rischi finanziari da CDC	190.000	200.000	210.000
		Numero controlli ai passeggeri	100.000	100.000	100.000
		Numero di controlli doganali in linea	915.000	920.000	920.000
		Numero di controlli doganali a posteriori (in ufficio e con accesso)	125.000	126.000	126.000

ASI 1 - DOGANE					
OBIETTIVI 2026	INDICATORI	TARGET			
		2026	2027	2028	
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Favorire la crescita economica del Paese, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali	Numero incontri con operatori economici per la diffusione della cultura della compliance doganale - AEO	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	Disponibilità dei servizi ICT agli operatori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import e export	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	Numero di verbali per contrabbando	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	Numero di verbali inerenti ai sequestri in materia di contraffazione, made in Italy e sicurezza prodotti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	Gettito comparto dogane (suddiviso per dazi, Iva e altri diritti doganali) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	MDR - maggiori diritti riscossi nel settore dogane (dazi, IVA e altri diritti doganali, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	

ASI 2 - ACCISE					
OBIETTIVI 2026	INDICATORI	TARGET			
		2026	2027	2028	
OBIETTIVO 3 - SERVIZI ENERGIE E ALCOLI - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	75%	80%	83%
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	50%	70%	80%
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	22	25	30
	ISTITUZIONALI	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcoli) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	85%	85%
		Numeri di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici	5.000	5.500	5.800
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcoli	6.500	6.800	7.000
OBIETTIVO 4 - CONTROLLI ENERGIE E ALCOLI - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	STRATEGICI	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	46.500	48.000	49.500
		Numero di verifiche effettuate presso gli impianti di deposito commerciale e di distribuzione stradale di carburanti	1300	1700	2000
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	79%	80%	81%
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	73%	75%	76%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	79%	80%	81%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	72%	73%	74%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	70%	71%	72%
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	1.350	1.500	1.600
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	3.600	3.700	3.750
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	75%	80%	83%
		Indice di presidio prodotti alcolici	25%	26%	27%
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e dell'UE	VALORE PUBBLICO	Entrate erariali complessive nei settori energie e alcoli (Mln €)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDA - maggiori diritti accertati nei settori energie e alcoli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Richieste di mutua assistenza amministrativa trattate ai sensi del Regolamento 389/2012	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDR - maggiori diritti riscossi nel settore accise, escluso tabacchi, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 2 - ACCISE						
OBIETTIVI 2026	INDICATORI	TARGET				
		2026	2027	2028		
OBIETTIVO 5 - SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	STRATEGICI	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	55%	60%	65%	
		Percentuale di autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	83%	86%	89%	
	ISTITUZIONALI	Percentuale di autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	83%	86%	89%	
		Percentuale di codici univoci di commercializzazione per i prodotti liquidi da inalazione e gli aromi rilasciati entro 60 giorni rispetto ai 90 giorni previsti	78%	80%	82%	
		Percentuale dei quesiti in materia di istituzione e gestione della rete vendita dei tabacchi lavorati pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	70%	73%	76%	
		Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi rivendite	23%	24%	25%	
	ISTITUZIONALI	Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	26%	27%	28%	
		Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	11.000	12.000	12.500	
OBIETTIVO 6 - CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	500	515	525	
		Indice di presidio sulle rivendite	15%	16%	17%	
		Indice di presidio sui patentini	22%	23%	24%	
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	21%	22%	23%	
VALORE PUBBLICO	Numero siti web inibiti e annunci <i>social</i> rimossi contenenti offerta a distanza e/o pubblicità di prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo		
	Gettito comparto tabacchi (accisa ed Iva sui tabacchi lavorati/imposta di consumo su PLI e PAT) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo		
	Quantità (kg) di tabacchi lavorati, PLI e PAT sequestrati per sottrazione all'accertamento (fuori dagli spazi doganali)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo		

ASI 3 - GIOCHI					
OBIETTIVI 2026	INDICATORI	TARGET			
		2026	2027	2028	
OBIETTIVO 7 - SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvidenziale e amministrativa	STRATEGICI	Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	82%	85%	88%
	STRATEGICI	Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%	50%	50%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di pagamenti effettuati a seguito delle vincite conseguite alla lotteria dei corrispettivi entro 20 giorni dal termine dell'istruttoria degli Uffici locali ADM	50%	50%	50%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	50%	50%	50%
OBIETTIVO 8 - CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	STRATEGICI	Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	26.500	27.000	27.500
	STRATEGICI	Indice di presidio sale scommesse (emersi), bingo e VLT	34%	35%	36%
	ISTITUZIONALI	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	18	18	18
	ISTITUZIONALI	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	23,0%	23,5%	24,0%
	ISTITUZIONALI	Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	12.500	12.750	13.000
	ISTITUZIONALI	Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250	250	250
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	10,5%	10,5%	10,5%
	ISTITUZIONALI	Organizzazione e coordinamento di controlli amministrativi in materia di apparecchi e scommesse, sincroni e massivi, che interessano il territorio di almeno 5 province	4	5	6
	VALORE PUBBLICO	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco dei minori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini ed esercitare il ruolo di presidio dello Stato nei settore dei giochi	VALORE PUBBLICO	Gettito comparto giochi (prelievo erariale, imposta unica e utile erariale) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
	VALORE PUBBLICO	Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 4 - CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI					
OBIETTIVI 2026	INDICATORI	TARGET			
		2026	2027	2028	
OBIETTIVO 9 - Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	Indice di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	68%	69%	69%
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	70%	71%	72%
		Indice di vittoria per valore in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	69%	70%	71%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	80%	80%	80%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	80%	80%	80%
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (solo vittorie totali)	65%	66%	67%
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Assicurare l'efficace ricorso agli strumenti deflattivi del contenzioso per ridurre la conflittualità con i contribuenti e favorire la fiducia dei cittadini nelle istituzioni	VALORE PUBBLICO	Relazione sulle azioni dell'Agenzia relative all'affidamento dei ruoli all'Agente della riscossione	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Indice di autotutela	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 5 - RISORSE E SUPPORTO					
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 10 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale delle procedure selettive indette nell'anno, rispetto a quelle autorizzate/programmate nel primo semestre dell'anno corrente e nell'anno precedente	60%	65%	70%
		Percentuale di ore di formazione sulle attività di controllo (dogane, accise e giochi) rispetto al totale delle ore fruite	20%	22%	24%
	ISTITUZIONALI	Ore di formazione media pro-capite	40	40	40
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	35%	37%	37%
OBIETTIVO 11 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	9	9	9
		Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi deliberati dal CdG nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2026-2028 (non ICT)	40%	40%	40%
	ISTITUZIONALI	Percentuale degli UADM (Uffici delle dogane e dei monopoli) sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	15%	15%
		Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	72%	75%	78%
		Numero complessivo di servizi frui o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	7	9	11
ASI 5 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Migliorare efficienza ed efficacia dell'Amministrazione contenendo i costi di funzionamento delle strutture, valorizzando le risorse umane e tecnologiche e ottimizzando la funzione organizzativa	VALORE PUBBLICO	Effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Indicatore di tempestività dei pagamenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

2.2.2. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

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

Gli obiettivi individuati nel Piano sono assegnati dal Direttore dell'Agenzia alle Strutture di vertice centrali e territoriali, in ragione delle rispettive responsabilità e competenze. Al riguardo, secondo quanto previsto dalla Direttiva n. 612382 del 2 ottobre 2024, le Direzioni centrali competenti per materia, secondo le proprie specifiche attribuzioni, assicurano un'azione uniforme e coordinata su tutto il territorio nazionale, definendo principi guida e procedure operative che garantiscano, nel rispetto delle specificità locali, l'unitarietà delle azioni amministrative; assicurano il monitoraggio continuo delle attività svolte dalle Direzioni territoriali al fine di verificare l'effettiva aderenza alle Direttive centrali e d'intervenire tempestivamente in caso di difformità; forniscono Linee guida - anche mediante l'adozione di Direttive o Circolari - dettagliate e tempestive per garantire uniformità nell'applicazione delle normative vigenti; supportano le Direzioni territoriali nella risoluzione di problematiche tecniche o procedurali, assicurando una costante condivisione delle migliori pratiche.

Successivamente, i Direttori di vertice assegnano gli obiettivi di performance ai Dirigenti delle Strutture che, a loro volta, li rendono noti a tutto il personale.

Nel contesto articolato di ripartizione degli obiettivi, si colloca la valutazione della *performance* individuale che viene effettuata secondo quanto previsto dal [Sistema di misurazione e valutazione \(SMVP\)](#) adottato da ADM.

Le tabelle seguenti mostrano la distribuzione delle competenze tra i vari livelli organizzativi per il conseguimento di ciascun indicatore relativamente al Piano strategico per il triennio 2026-2028.

ASI 1 - DOGANE				
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte
OBIETTIVO 1 - SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Numero di valichi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	DOTD	DDOG
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	DDOG	DDTT
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle richieste di importazione in franchigia ai sensi dell'articolo 128 del Reg. (CE) 1186/2009 (Percentuale delle richieste evase entro 10 giorni invece dei 30 giorni previsti)	DDOG	DDTT
		Percentuale di monitoraggi effettuati sulle Customs Value Authorisation (CVA) in essere (decisione di semplificazione della determinazione degli importi facenti parte del valore in dogana delle merci) art. 73 REG UE 952/2013	DDOG	-
	ISTITUZIONALI	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	DDOG	DDTT
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	DDOG	DOTD*
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	DDOG	DDTT
		Indice di performance EQS dei laboratori chimici	DANT	DDTT
OBIETTIVO 2 - CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali	STRATEGICI	Numero di controlli PCA (<i>Post Clearance Audit</i>)	DDOG	DDTT
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione	DANT	DDTT
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	DANT DDOG	DDTT
		Numero controlli IVA (intra e plafond)	DDOG	DDTT
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore	DANT	DDTT
		Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	DDOG	DANT DDTT
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	DANT	DDTT
		Numero di controlli merce per rischi finanziari da CDC	DANT	DDTT
		Numero controlli ai passeggeri	DDOG	DDTT
		Numero di controlli doganali in linea	DDOG	DANT DDTT
		Numero di controlli doganali a posteriori (in ufficio e con accesso)	DDOG	DANT DDTT

ASI 1 - DOGANE			
OBIETTIVI 2026	INDICATORI	Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Favorire la crescita economica del Paese, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali	Numero incontri con operatori economici per la diffusione della cultura della compliance doganale - AEO	DDOG	DDTT
	Disponibilità dei servizi ICT agli operatori	DOTD	-
	Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import e export	DDOG	DDTT DOTD**
	Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	DANT	DDTT
	Numero di verbali per contrabbando	DANT	DDTT
	Numero di verbali inerenti ai sequestri in materia di contraffazione, made in Italy e sicurezza prodotti	DANT	DDTT
	Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	DDOG	DDTT
	Gettito comparto dogane (suddiviso per dazi, Iva e altri diritti doganali) in Mld€	DDOG	DDTT
	MDR - maggiori diritti riscossi nel settore dogane (dazi, IVA e altri diritti doganali, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	DDOG	DDTT

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

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

ASI 2 - ACCISE					
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte	
OBIETTIVO 3 - SERVIZI ENERGIE E ALCOLI - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	DACC	DDTT	
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	DACC	DDTT	
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	DACC	DDTT	
	ISTITUZIONALI	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcoli) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	DACC	DOTD*	
		Numero di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici	DACC	DDTT	
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcoli	DACC	DDTT	
OBIETTIVO 4 - CONTROLLI ENERGIE E ALCOLI - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	STRATEGICI	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	DACC	DDTT	
		Numero di verifiche effettuate presso gli impianti di deposito commerciale e di distribuzione stradale di carburanti	DACC	DDTT	
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	DACC	DANT DDTT	
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	DACC	DANT DDTT	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	DACC	DANT DDTT	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	DACC	DANT DDTT	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	DACC	DANT DDTT	
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	DACC	DDTT	
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	DACC	DANT DDTT	
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	DACC	DDTT	
	VALORE PUBBLICO	Indice di presidio prodotti alcolici	DACC	DDTT	
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e dell'UE		Entrate erariali complessive nei settori energie e alcoli (Mln €)	DACC	DDTT	
		MDA - maggiori diritti accertati nei settori energie e alcoli (Mln€)	DACC	DDTT	
		Richieste di mutua assistenza amministrativa trattate ai sensi del Regolamento 389/2012	DACC	DANT DDTT	
		MDR - maggiori diritti riscossi nel settore accise, escluso tabacchi, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	DACC	DDTT	

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

ASI 2 - ACCISE				
OBIETTIVI 2026	INDICATORI	Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte	
OBIETTIVO 5 - SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	STRATEGICI	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	DACC	-
	ISTITUZIONALI	Percentuale di autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	DACC	-
		Percentuale di autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	DACC	-
		Percentuale di codici univoci di commercializzazione per i prodotti liquidi da inalazione e gli aromi rilasciati entro 60 giorni rispetto ai 90 giorni previsti	DACC	-
		Percentuale dei quesiti in materia di istituzione e gestione della rete vendita dei tabacchi lavorati pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	DACC	DOTD*
OBIETTIVO 6 - CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	STRATEGICI	Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	DACC	DANT DDTT
	ISTITUZIONALI	Indice di presido sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	DACC	DANT DDTT
		Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	DACC	DDTT
		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	DACC	DDTT
		Indice di presidio sulle rivendite	DACC	DDTT
		Indice di presidio sui patentini	DACC	DDTT
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	DACC	DDTT
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini e esercitare il ruolo di presidio dello Stato nel settore dei tabacchi	VALORE PUBBLICO	Numero siti web inibiti e annunci social rimossi contenenti offerta a distanza e/o pubblicità di prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	DACC	-
	Gettito comparto tabacchi (accisa ed Iva sui tabacchi lavorati/imposta di consumo su PLI e PAT) in Mld€	DACC	DDTT	
	Quantità (kg) di tabacchi lavorati, PLI e PAT sequestrati per sottrazione all'accertamento (fuori dagli spazi doganali)	DACC	DDTT	

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

ASI 3 - GIOCHI				
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte
OBIETTIVO 7 - SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	STRATEGICI	Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	DGIO	-
		Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	DGIO	DDTT
	ISTITUZIONALI	Percentuale di pagamenti effettuati a seguito delle vincite conseguite alla lotteria dei corrispettivi entro 20 giorni dal termine dell'istruttoria degli Uffici locali ADM	DGIO	DDTT
		Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	DGIO	DDTT
OBIETTIVO 8 - CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	STRATEGICI	Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	DGIO	DDTT
		Indice di presidio sale scommesse (emersi), bingo e VLT	DGIO	DDTT
	ISTITUZIONALI	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	DGIO	-
		Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	DGIO	DANT DDTT
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	DGIO	DANT DDTT
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	DGIO	DANT DDTT
		Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	DGIO	DANT DDTT
		Organizzazione e coordinamento di controlli amministrativi in materia di apparecchi e scommesse, sincroni e massivi, che interessano il territorio di almeno 5 province	DGIO	DDTT
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini ed esercitare il ruolo di presidio dello Stato nei settore dei giochi	VALORE PUBBLICO	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco dei minori	DGIO	DDTT
		Gettito comparto giochi (prelievo erariale, imposta unica e utile erariale) in Mld€	DGIO	DDTT
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti	DGIO	-

ASI 4 - CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI				
OBIETTIVI 2026	INDICATORI	Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte	
OBIETTIVO 9 - Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	Indice di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	DLEC	DDTT	
	Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	DLEC	DDTT	
	Indice di vittoria per valore in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	DLEC	DDTT	
	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	DLEC	DDTT	
	Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	DLEC	DDTT	
	Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (solo vittorie totali)	DLEC	DDTT	
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Assicurare l'efficace ricorso agli strumenti deflattivi del contenzioso per ridurre la conflittualità con i contribuenti e favorire la fiducia dei cittadini nelle istituzioni	Relazione sulle azioni dell'Agenzia relative all'affidamento dei ruoli all'Agente della riscossione	DACC DDOG DGIO	DDTT	
	Indice di autotutela	DACC DDOG DGIO	DDTT	

ASI 5 - RISORSE E SUPPORTO				
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte
OBIETTIVO 10 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale delle procedure selettive indette nell'anno, rispetto a quelle autorizzate/programmate nel primo semestre dell'anno corrente e nell'anno precedente	DPERS	-
	ISTRUTTIVI	Percentuale di ore di formazione sulle attività di controllo (dogane, accise e giochi) rispetto al totale delle ore fruite	DPERS	DDTT
	ISTRUTTIVI	Ore di formazione media pro-capite	DPERS	DDTT
	ISTRUTTIVI	Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	UIAU	DDTT
OBIETTIVO 11 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	DAMMF	DDTT
	ISTRUTTIVI	Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi deliberati dal CdG nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2026-2028 (non ICT)	DAMMF	DDTT
	ISTRUTTIVI	Percentuale degli UADM (Uffici delle dogane e dei monopoli) sottoposti a controlli di conformità contabile	DDOG	-
	ISTRUTTIVI	Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	DOTD	-
ASI 5 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Migliorare efficienza ed efficacia dell'Amministrazione contenendo i costi di funzionamento delle strutture, valorizzando le risorse umane e tecnologiche e ottimizzando la funzione organizzativa	VALORE PUBBLICO	Numero complessivo di servizi frui o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	DOTD	-
	VALORE PUBBLICO	Effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo	DPERS	DAMMF DDTT
	VALORE PUBBLICO	Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	DPERS	-
	VALORE PUBBLICO	Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln	DAMMF	DDTT
	VALORE PUBBLICO	Indicatore di tempestività dei pagamenti	DAMMF	DDTT

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

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

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

Per l'anno 2026, il budget economico è stato approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia con delibera n. 526 del 12 dicembre 2025.

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

Per il triennio 2026-2028, il Piano pluriennale degli investimenti è stato approvato dal Comitato di gestione con delibera n. 527 del 12 dicembre 2025. Anche le suddette deliberazioni sono attualmente al vaglio dell'Organo vigilante per la definitiva approvazione.

Le attività progettuali contenute nel Piano pluriennale degli investimenti per gli anni 2026-2028 sono articolate in due macroaree, in quanto riguardano, sia interventi di innovazione tecnologica, c.d. investimenti in *Information and Communication Technologies (ICT)*, che di riqualificazione del patrimonio mobiliare e immobiliare, c.d. investimenti non ICT. Trattasi di macroaree di intervento strettamente correlate tra loro al fine conseguire il miglioramento dei processi di lavoro.

La macroarea “Evoluzione del sistema informativo (ICT)” comprende un insieme di attività progettuali volte a garantire l'adeguamento dei servizi forniti dall'Agenzia alle evoluzioni normative, sia unionali che nazionali e a promuovere l'innovazione dei processi amministrativi. Gli interventi individuati mirano, inoltre, a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, migliorando la qualità complessiva del servizio telematico. Tra le iniziative ricomprese rientrano quelle inerenti all'innovazione del patrimonio informativo volte a incrementare l'efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale, migliorare la comunicazione istituzionale e promuovere la digitalizzazione dei processi nei settori impositivi di competenza, semplificando i servizi forniti all'utenza e l'attività di controllo dell'Agenzia.

Sono, altresì, comprese le attività inerenti al potenziamento dei servizi on-line, degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso, tenuto conto che all'interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi.

In questa macroarea rientrano anche le attività orientate allo sviluppo dei sistemi informatici infrastrutturali preposti all'esercizio delle funzioni istituzionali dell'Agenzia (Accise, Dogane, Giochi e Antifrode e laboratori), al rafforzamento dei sistemi di informazione e comunicazione con gli utenti esterni e alla realizzazione di strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali. Tali attività si integrano con l'acquisizione di strumentazioni e apparecchiature necessarie allo sviluppo del sistema informatico e alla creazione di soluzioni *web* avanzate.

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

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

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

Il Progetto Giochi è finalizzato al potenziamento degli strumenti informatici di gestione e controllo del sistema amministrativo e operativo del settore giochi, attraverso l'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate volte a rafforzare le attività di vigilanza e a incrementare l'efficienza gestionale complessiva. Il progetto assicura inoltre l'adeguamento continuo delle funzionalità applicative alle nuove regole tecniche e alle evoluzioni del quadro normativo di riferimento, e mira a rafforzare il livello di informatizzazione dei processi, migliorando il monitoraggio delle attività e ampliando la capacità di analisi e controllo dei dati.

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

Nella macroarea “Qualificazione del patrimonio (non ICT)” rientrano interventi finalizzati al potenziamento, all'ammodernamento e alla valorizzazione delle dotazioni strumentali e infrastrutturali dell'Agenzia, con l'obiettivo di sostenere in modo efficace le attività istituzionali e garantire livelli elevati di efficienza operativa. In questo ambito, rientrano i progetti destinati a rafforzare le capacità di controllo nei settori dogane e accise, attraverso l'acquisizione di nuove apparecchiature - quali ad esempio gli scanner - necessarie a sostituire strumenti ormai obsoleti, nonché mediante attività di manutenzione evolutiva e di aggiornamento tecnologico delle dotazioni già presenti, in modo da assicurare una strumentazione moderna e performante, capace di incrementare l'efficacia e la tempestività delle operazioni di controllo.

Il settore comprende, inoltre, gli interventi orientati al miglioramento dei laboratori chimici dell'Agenzia, attraverso il consolidamento e lo sviluppo delle dotazioni strumentali utili ad accrescere le capacità di indagine analitica dei laboratori e il grado di affidabilità delle analisi effettuate.

Completono il perimetro della macroarea gli investimenti volti a garantire la piena operatività degli uffici attraverso l'acquisto di beni e attrezzature essenziali, nonché gli interventi finalizzati all'acquisizione, al patrimonio dello Stato, di sedi dell'Agenzia, al fine di incrementare gli spazi ad uso governativo rispetto a quelli privati.

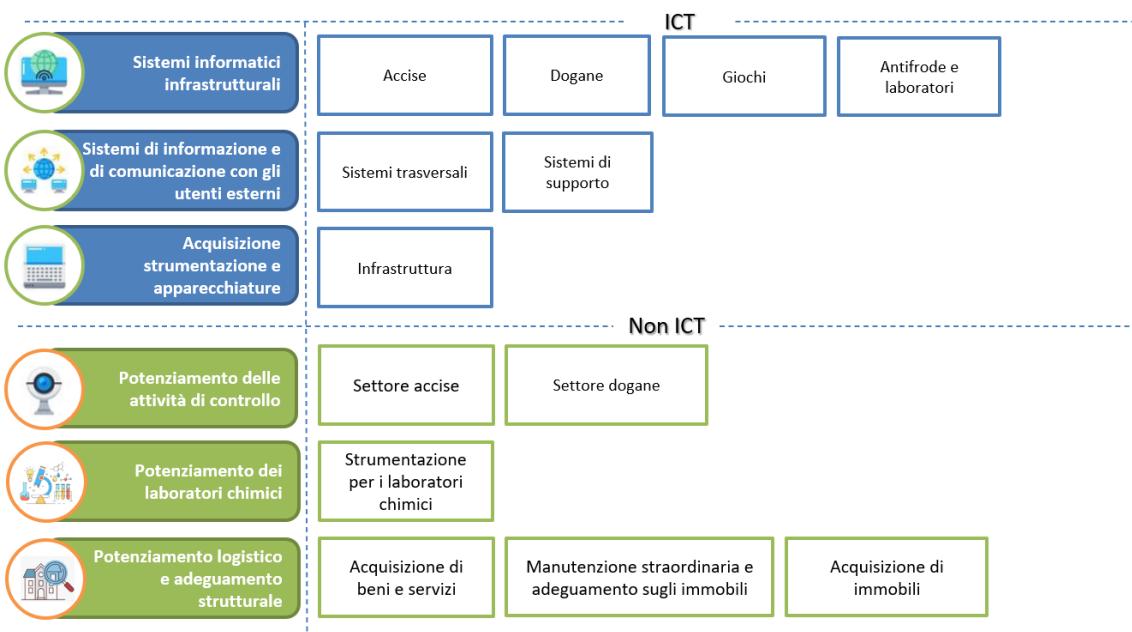
Ulteriori iniziative progettuali sono rivolte alla realizzazione di opere di efficientamento strutturale degli immobili, anche in un'ottica di riduzione dell'impatto ambientale, insieme agli interventi logistici e strutturali necessari ad assicurare ambienti di lavoro conformi alla normativa vigente in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, con particolare riferimento a quanto previsto dal D.lgs. n. 81/2008.

Nello specifico, rientrano in questa tipologia le seguenti categorie progettuali:

- Potenziamento delle attività di controllo attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta a innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari ed extratributari realizzati dagli Uffici, con riferimento ai settori dogane e accise.
- Potenziamento dei laboratori chimici attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle relative dotazioni strumentali al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci.

- Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale attraverso interventi di efficientamento strutturale, tra i quali quelli volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, acquisizioni di beni e attrezzature necessarie al regolare svolgimento delle attività degli Uffici, nonché attività finalizzate all’acquisizione degli immobili al patrimonio dello Stato, attraverso l’utilizzo di disponibilità economiche dell’Agenzia, al fine di incrementare gli spazi ad uso governativo e ottenere risparmi in termini di canoni di locazione passivi.

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



Le delibere del 12 dicembre 2025, relative al budget economico 2026 e al Piano pluriennale degli investimenti 2026-2028, ai sensi del citato art. 60 del D.lgs. n. 300/99, sono state trasmesse, per l’approvazione, al Ministro dell’economia e delle finanze che esercita l’alta vigilanza sulle Agenzie fiscali.

2.2.4. PARI OPPORTUNITÀ E L’EQUILIBRIO DI GENERE

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

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

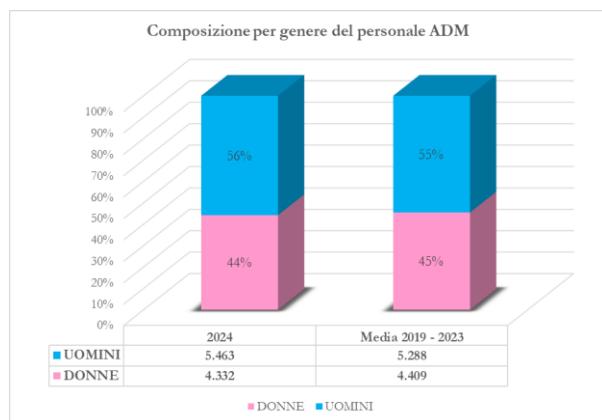
Come per gli anni precedenti, la presente pianificazione si allinea con il *Gender Equality Plan* (GEP – Piano europeo di uguaglianza di genere), al fine di garantire una migliore coerenza tra l’assetto programmatico e la definizione dei fattori che caratterizzano le pari opportunità nell’ambiente di lavoro, l’attuazione di politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il benessere organizzativo del personale dell’Agenzia.

La presente sezione si articola in tre sottosezioni:

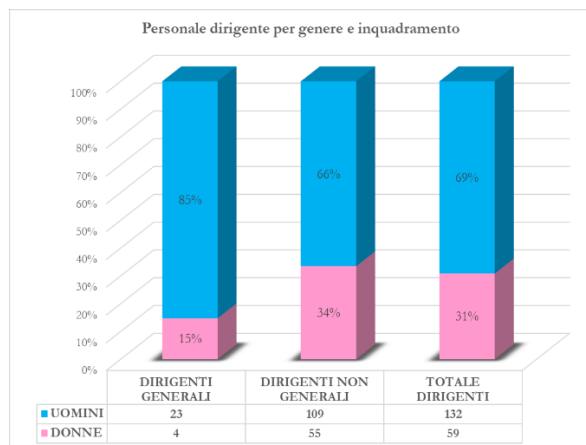
- Analisi di contesto: descrizione del personale dell’Agenzia al 31 dicembre 2024, che rappresenta la platea dei destinatari delle azioni positive intraprese nel corso dell’anno 2025 e da pianificare per il triennio 2026-2028;
- Azioni intraprese: illustrazione delle azioni positive previste con la Pianificazione per il triennio 2025-2027 e realizzate nel corso del 2025;
- Pianificazione delle azioni positive 2026-2028: individuazione degli obiettivi per il prossimo triennio e delle azioni positive necessarie per il loro perseguitamento.

2.2.4.1. ANALISI DI CONTESTO

L’Agenzia contava, al 31 dicembre 2024, 9.795 unità in servizio, di cui il 44,2% donne e il 55,8% uomini¹. Come rappresentato nel grafico che segue, tale composizione appare pressoché equilibrata e, dunque, non denota criticità attinenti all’accesso nell’Amministrazione. Peraltro, la descritta distribuzione risulta in linea con la media degli ultimi cinque anni.



La composizione per genere e per qualifica, raffigurata come segue, mostra una prevalenza di uomini tra il personale con qualifica dirigenziale (69%), differenza che si fa ancora più marcata se si considera il personale dirigente di livello generale.



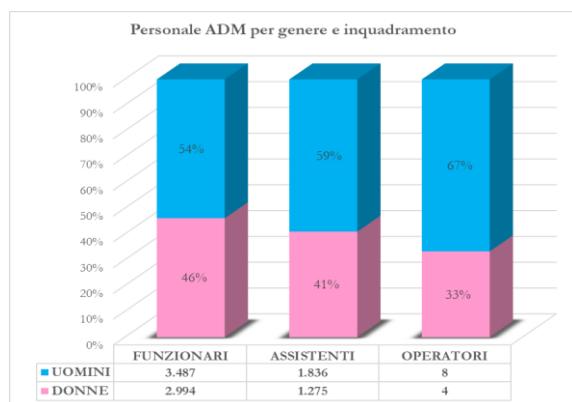
La composizione per genere del personale di qualifica di dirigente non generale si è mantenuta stabile negli ultimi cinque anni: i valori del 2024 sono in linea con la media del quinquennio precedente. L’incremento della quota

¹ I dati relativi al personale sono aggiornati al 31.12.2024 e considerano tutto il personale in servizio effettivo, compreso il personale comandato proveniente da altre amministrazioni, ed escluso, invece, il personale dell’Agenzia in posizione di comando esterno.

di dirigenti donna è invece molto evidente se si guarda l'anno di istituzione dell'Agenzia: le donne sono passate dal 10% del 2001 al 31% del 2024.

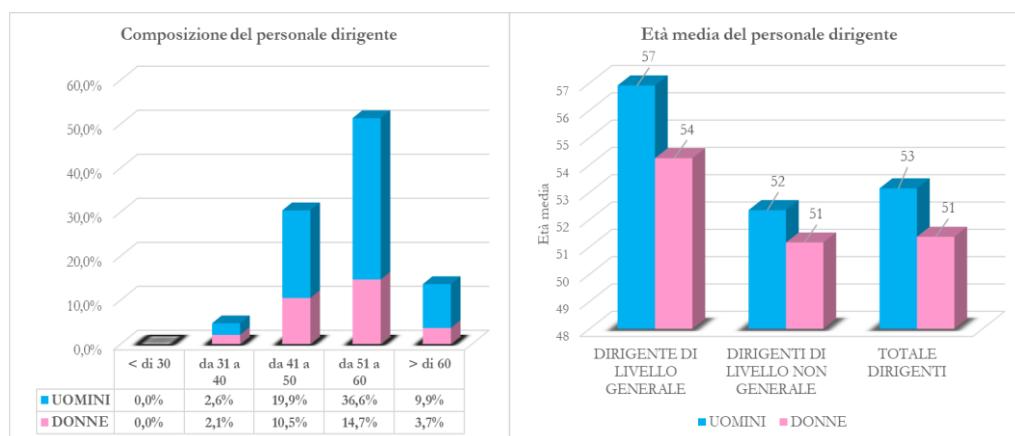
I dati rilevano una presenza femminile numericamente inferiore nell'ambito del personale dirigente, ciò a discapito di un pieno equilibrio di genere nella distribuzione dei ruoli di effettiva responsabilità.

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

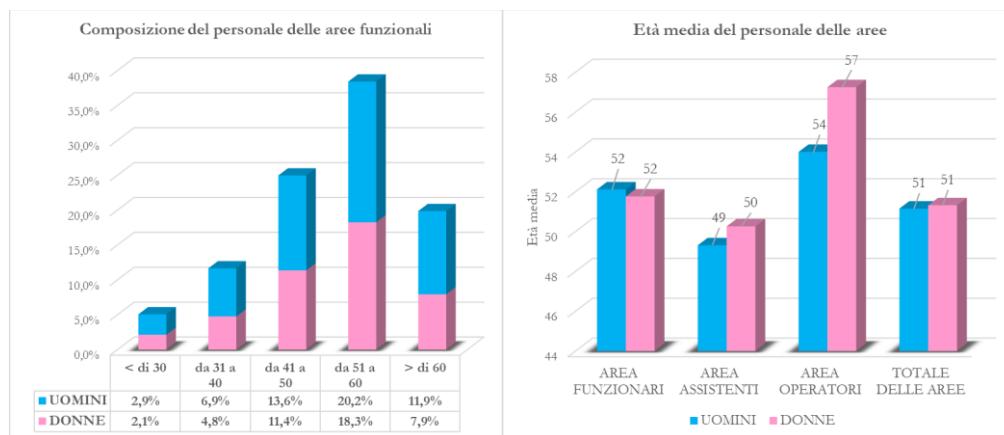


Rispetto all'anno di istituzione dell'Agenzia, in cui le donne rappresentavano il 40% del personale delle Aree, la presenza femminile è aumentata del 4%.

Dal punto di vista anagrafico, il personale dirigente di livello generale presenta un'età media di 57 anni, mentre quello di livello non generale ha un'età media di 52 anni (54 anni per le dirigenti generali e 51 anni per le dirigenti di livello non generale). Il 64,9% dei dirigenti ha più di 50 anni, il 30,4% ha un'età compresa tra i 41 e i 50 anni, mentre solo il 4,7% ha meno di 40 anni.



Se si osserva, nei grafici che seguono, la composizione del personale delle aree funzionali sotto il profilo anagrafico, solo il 5% del personale ha un'età minore dei 30 anni, il 12% ha un'età compresa 31 e i 40 anni, il 25% tra i 41 e i 50 anni, mentre il 58% supera i 50 anni. Dai dati emerge come l'Agenzia soffra del mancato ricambio generazionale, causato dalle politiche restrittive in ambito assunzionale degli anni precedenti.



Se si analizza la fruizione delle misure di conciliazione nel corso del 2024 (figura successiva), le maggiori fruitorie di *part-time* sono le donne, che rappresentano oltre l'83% del personale in *part-time*. La forma di *part-time* più utilizzata dalle donne è il *part-time* orizzontale, mentre fra gli uomini risulta prevalente quello verticale. Il personale che maggiormente fruisce di tale strumento di conciliazione si concentra nella classe di età 51-60.

Fruizione misure di conciliazione	UOMINI						DONNE					
	Classi di età											
Tipo Misura di conciliazione	< di 30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale	< di 30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale
	Personale part-time orizzontale		1	5	3	9	1		51	48	17	117
Personale part-time verticale	1	1	6	14	10	32			19	45	20	84
Personale part-time misto		1	2	2		5			10	20	1	31
Personale che fruisce di telelavoro	1	5	22	30	0	58	2	2	46	52	18	120
Personale che fruisce del lavoro agile	169	430	770	959	499	2.827	145	356	859	1.220	527	3.107

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

Infine, la seguente tabella mostra le retribuzioni medie annue nette per genere del personale dell'Agenzia in servizio a tempo pieno presente al 31 dicembre 2024.

Inquadramento	UOMINI	DONNE	Divario economico per livello	
	Retribuzione netta media	Retribuzione netta media	Valori assoluti	%
AREA OPERATORI	22.215,02 €	23.388,46 €	1.173,44 €	5,02%
AREA ASSISTENTI	26.917,36 €	26.429,18 €	-488,18 €	-1,85%
AREA FUNZIONARI	32.247,40 €	31.103,86 €	-1.143,54 €	-3,68%
DIRIGENTI II FASCIA	63.245,71 €	64.937,98 €	1.692,27 €	2,61%
DIRIGENTI I FASCIA	119.905,20 €	118.759,82 €	-1.145,38 €	-0,96%
Totale	264.530,69 €	264.619,30 €	88,61 €	0,03%
% sul personale complessivo	49,99%	50,01%		

2.2.4.2. AZIONI INTRAPRESE

FORMAZIONE

Al fine di promuovere una cultura dell'inclusione, dell'uguaglianza e della non discriminazione all'interno dell'Agenzia e sensibilizzare il personale, sono state realizzate, nel corso dell'anno 2025, attività formative sulle tematiche inerenti alle pari opportunità, alla promozione della cultura di genere, al benessere organizzativo e al contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica, secondo quanto pianificato nell'ambito dell'azione positiva n. 1 del PIAO 2025-2027 - *'Proseguire con le iniziative formative diffuse in materia di pari opportunità'*.

In particolare, sono state poste in essere, in stretta collaborazione con il Comitato unico di garanzia dell'Agenzia, numerose iniziative formative che hanno affrontato diffusamente le tematiche in materia di pari opportunità e di inclusione. Altre similari iniziative sono state veicolate con cadenza regolare al personale interessato utilizzando la Rete dei CUG delle Pubbliche Amministrazioni nazionali. Inoltre, dal 19 al 27 maggio 2025, è stata organizzata la *"Settimana dell'Inclusione"*, che ha previsto ben 42 ore di formazione sui seguenti temi: il Codice di Condotta ADM 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; il *Diversity Management* e il *Disability Management*; la valorizzazione del benessere organizzativo.

Di forte impatto anche il corso intitolato *"La cultura del rispetto"*, che ha coinvolto oltre n. 5.200 dipendenti. Analoga attività formativa, erogata dalla piattaforma della Presidenza del Consiglio *Syllabus*, ha suscitato l'interesse di quasi 600 dipendenti.

Al fine di realizzare l'azione positiva n. 2 del PIAO 2025-2027 *"Potenziare le iniziative formative rivolte al personale dirigenziale in tema di violenza di genere, discriminazione e inclusività"*, è stata organizzata, di concerto con il CUG, un'iniziativa formativa dedicata prevalentemente al personale dirigenziale intitolata *"La Carta del tempo del lavoro manageriale dell'Agenzia"*, alla quale hanno preso parte n. 51 dirigenti. La *"Carta del tempo"* è uno strumento programmatico di cui si è dotata l'Agenzia - prima tra tutte le Pubbliche Amministrazioni tenute a tale adempimento - contenente una serie di raccomandazioni e consigli utili per assicurare il rispetto di un equo confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita privata; essa include elementi di *time management*, quali la pianificazione, la delega, la definizione delle priorità e l'ottimizzazione delle risorse, con effetti sull'efficienza e sulla produttività, sulla riduzione dello stress e sul miglioramento dell'equilibrio vita privata-lavoro del personale.

Al predetto corso, va aggiunta una discreta partecipazione del personale dirigenziale anche a talune delle iniziative formative realizzate dall'Agenzia e dalla SNA, già descritte per la realizzazione dell'azione positiva n. 1 del PIAO 2025-2027.

Per attuare l'azione positiva n. 3 del PIAO 2025-2027 *"Realizzare iniziative formative di alta specializzazione indirizzate alle/ai diversity manager, alle/ai componenti dei nuclei di supporto e alle/ai tutor ADM"*, è stata organizzata un'iniziativa formativa sul *Diversity management*, per fornire un supporto al personale impegnato nelle attività connesse alla promozione della diversità e dell'inclusione sul posto di lavoro.

Per la realizzazione dell'azione positiva n. 4 del PIAO 2025-2027 *"Adozione di misure per facilitare il rientro al lavoro del personale assente per lunghi periodi"*, sono state organizzate diverse attività formative, anche nella modalità del *training on the job*, a favore del personale rientrato in servizio dopo lunghi periodi di assenza o destinato a svolgere altre mansioni.

Nelle tabelle che seguono sono riportate le ore di formazione suddivise per genere, età e inquadramento. Le ore di formazione sono consuntivate alla data del 31 dicembre 2025.

Per Area di inquadramento						
Tipo di formazione	Donne					
	AREA OPERATORI	AREA ASSISTENTI	AREA FUNZIONARI	DIRIGENTE	Totale	%
Aggiornamento professionale	97:00:00	85159:53:00	193023:12:00	2144:12:00	280424:17:00	89%
Competenze manageriali/relazionali		1735:12:00	4892:18:00	1029:26:00	7656:56:00	2%
Tematiche CUG	2:30:00	6823:07:00	19380:12:00	471:19:00	26677:08:00	8%
Totale ore	99:30:00	93718:12:00	217295:42:00	3644:57:00	314758:21:00	
% sul totale	0%	30%	69%	1%	100%	100%

Tipo di formazione	Uomini					
	AREA OPERATORI	AREA ASSISTENTI	AREA FUNZIONARI	DIRIGENTE	Totale	%
Aggiornamento professionale	161:06:00	119632:04:00	228831:56:00	5410:56:00	354036:02:00	91%
Competenze manageriali/relazionali	21:30:00	2786:32:00	4860:10:00	1871:04:00	9539:16:00	2%
Tematiche CUG	26:30:00	8179:12:00	16776:02:00	963:20:00	25945:04:00	7%
Totale ore	209:06:00	130597:48:00	250468:08:00	8245:20:00	389520:22:00	
% sul totale	0%	34%	64%	2%	100%	100%

Per fasce di età												
Tipo di formazione	Donne											
	Fino a 24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	Oltre i 65	Totale	%
Aggiornamento professionale	893:46:00	25949:46:00	39510:49:00	27182:21:00	22324:14:00	37860:43:00	38743:41:00	42726:20:00	37993:40:00	7238:57:00	280424:17:00	89%
Competenze manageriali/relazionali	9:00:00	98:00:00	388:30:00	415:18:00	606:32:00	1359:52:00	1291:40:00	1677:08:00	1459:09:00	351:47:00	7656:56:00	2%
Tematiche CUG	13:00:00	719:02:00	1596:51:00	1377:08:00	1602:26:00	3753:37:00	4460:47:00	5794:53:00	6126:55:00	1232:29:00	26677:08:00	8%
Totale ore	915:46:00	26766:48:00	41496:10:00	28974:47:00	24533:12:00	42974:12:00	44496:08:00	50198:21:00	45579:44:00	8823:13:00	314758:21:00	100%
% sul totale	0%	9%	13%	9%	8%	14%	14%	16%	14%	3%	100%	100%

Tipo di formazione	Uomini											
	Fino a 24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	Oltre i 65	Totale	%
Aggiornamento professionale	4530:41:00	34034:58:00	43806:52:00	38090:11:00	29303:42:00	48908:18:00	44585:01:00	47298:38:00	51358:19:00	12119:22:00	354036:02:00	91%
Competenze manageriali/relazionali	27:00:00	197:38:00	414:12:00	449:28:00	718:45:00	1423:54:00	1832:12:00	2008:38:00	2003:29:00	464:00:00	9539:16:00	2%
Tematiche CUG	129:30:00	862:25:00	1628:39:00	1583:56:00	1769:59:00	3774:12:00	4125:33:00	4701:14:00	5809:41:00	1559:55:00	25945:04:00	7%
Totale ore	4687:11:00	35095:01:00	45849:43:00	40123:35:00	31792:26:00	54106:24:00	50542:46:00	54008:30:00	59171:29:00	1443:17:00	389520:22:00	100%
% sul totale	1%	9%	12%	10%	8%	14%	13%	14%	15%	4%	100%	100%

Di seguito, la tabella che reca le ore di formazione in materia di salute e sicurezza fruite dal personale dal 1° gennaio al 30 settembre 2025, suddivise per genere, inquadramento ed età.

Genere, età, inquadramento	UOMINI						DONNE					
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	Totale	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	Totale
Dirigenti	7	20	61	102	63	253	6	15	54	92	46	212
Funzionari	248	694	2.026	3.475	2.224	8.668	213	517	1.755	3.102	1.615	7.202
Assistenti	115	321	1.006	1.677	1.029	4.148	99	239	1.504	1.504	747	4.094
TOTALE	370	1.035	3.094	5.254	3.315	13.069	317	771	3.313	4.698	2.408	11.508

IL LAVORO A DISTANZA

Come pianificato con il PIAO 2025-2027, l'Agenzia si è impegnata a valutare soluzioni in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme di flessibilità del lavoro.

In particolare, con determinazione direttoriale n. 287625 del 20 maggio 2025, è stato adottato il nuovo disciplinare per la regolamentazione del lavoro agile per il personale delle Aree con le seguenti caratteristiche: l'aumento delle giornate - da 6 a 8 o da 4 a 6 - in cui è possibile fruire della modalità di lavoro agile al compimento del sessantesimo anno di età, anche per il personale dirigenziale; la conferma della modalità di lavoro agile in deroga al fine di garantire una specifica tutela, sia al personale cosiddetto fragile che ai rispettivi familiari in condizione di maggiore esposizione a rischi della salute; la corresponsione del buono pasto nelle giornate lavorative in modalità di lavoro agile, secondo quanto disposto dall'articolo 14, comma 3-bis, del CCNL Funzioni Centrali 2022-2024; una fascia di contattabilità di 4 ore e 30 minuti.

Per quanto attiene all'istituto del telelavoro domiciliare, con determinazione direttoriale n. 471253 del 15 luglio 2025, è stato adottato il nuovo disciplinare e dato avvio alla procedura per l'assegnazione di n. 200 postazioni disponibili, per la durata di due anni, distribuite a livello centrale e territoriale.

In una prima fase della procedura, si è ritenuto di limitare la partecipazione ai soli dipendenti con problematiche di salute, per sé stessi o per propri familiari conviventi, escludendo sia i *caregiver* di un familiare con disabilità ex articolo 3, comma 1, della legge 104/1992, sia quelli con figli minori di 14 anni; successivamente, previa intesa sindacale, è stata permessa la partecipazione anche a queste ultime categorie di dipendenti, nel caso in cui dalle procedure per il personale delle Strutture centrali e territoriali fossero risultate non assegnate alcune postazioni.

In merito all'istituto del *coworking*, è stato definito il testo del nuovo disciplinare che non reca sostanziali differenze rispetto all'anno precedente e, alla data del 1° novembre 2025, si è proceduto alla rilevazione delle postazioni disponibili sul territorio nazionale al fine di assegnarle entro il primo trimestre del 2026.

INCLUSIVITÀ E BENESSERE ORGANIZZATIVO

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

In continuità con le iniziative degli anni precedenti, anche nel corso del 2025, l'Agenzia ha realizzato azioni volte a garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e utili a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.

Al fine di attuare l'azione positiva n. 5 del PIAO 2025-2027 “*Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie*”, anche nel 2025 è stata mantenuta sulla *homepage* della pagina Intranet dell'Agenzia la visibilità del numero di pubblica utilità 1522, attivato nel 2006 dal Dipartimento per le Pari Opportunità, con l'obiettivo di far emergere e contrastare il fenomeno della violenza intra ed extra familiare a danno delle donne, nonché sostenere le vittime di *stalking*.

Inoltre, a cura del CUG e con il supporto delle Strutture competenti, sono stati organizzati una serie di convegni, tra cui: il seminario in occasione della celebrazione della giornata internazionale della donna a marzo 2025 “*ADM è Donna*” e l'inaugurazione della mostra fotografica “*Le donne ritrovate: una storia al femminile in ADM*”; i citati corsi di formazione “*Laboratorio sul 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*” e “*Diversity management*”, nonché quello su “*La valorizzazione del benessere organizzativo*”. In occasione della Giornata internazionale contro l'omofobia, la transfobia e la bifobia, è stato organizzato, a cura del CUG, il concorso fotografico “*Diversità, ma unità: Scatti inclusivi in ADM*”.

Nel secondo semestre dell'anno 2025 è stato indetto il concorso di idee “*Un manifesto per dire NO alla violenza sulle donne*” riservato al personale dell'Agenzia, con l'intenzione di promuovere una riflessione sul tema della violenza contro le donne e diffondere i valori del rispetto reciproco e della parità di genere e un messaggio positivo sulla possibilità, per tutte le donne, di fuoriuscire dal circuito della violenza.

Infine, nel mese di novembre, si è svolto il seminario per la celebrazione della giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne dal titolo “*Oltre il 25 novembre: come costruire un presente senza violenza sulle donne*”, con l'obiettivo di portare a conoscenza di tutto il personale ADM gli strumenti di prevenzione e contrasto alla violenza sulle donne direttamente da chi gestisce e supporta le vittime di violenza.

Sempre a tal proposito, l'Agenzia ha aderito, così come negli anni precedenti, alla campagna di sensibilizzazione sociale gratuita contro la violenza sulle donne denominata “*Posto Occupato*”, al fine di tenere alta l'attenzione sul tema.

Come programmato con l'azione positiva n. 6 “*Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale*”, è continuata una proficua attività volta alla stipula, senza oneri per l'Agenzia, di convenzioni finalizzate al perseguimento del benessere e della salute del personale e dei propri figli, anche rendendo disponibili ai dipendenti e ai loro familiari condizioni favorevoli di accesso alla formazione, universitaria e post-universitaria, ai corsi di lingua straniera, a eventi culturali, sportivi e ricreativi.

Nel corso del 2025, sono state stipulate n. 75 convenzioni a livello nazionale e territoriale. È proseguita l'attività di collaborazione con la *Corporate Benefits*, leader europeo per le convenzioni aziendali, a cui hanno aderito anche l'Agenzia delle Entrate, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, Trenitalia, Leonardo S.p.A., nonché corpi militari come l'Esercito Italiano, la Guardia di finanza e la Polizia di Stato.

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

Si riporta di seguito una tabella che riepiloga le convenzioni attive alla data del 31 dicembre 2025, sottoscritte nel triennio 2023-2025.

TEMATICA	2025	2023-2025
CASA	6	36
ENOASTRONOMIA	5	36
MOBILITÀ	8	31
SALUTE E BENESSERE	19	81
SERVIZI FINANZIARI	4	22
SPORT	9	42
STUDIO E FORMAZIONE	3	27
TECNOLOGIA	0	10
TEMPO LIBERO E CULTURA	19	59
VIAGGI	11	45
TOTALI	84	389

L'azione positiva n. 7 del PIAO 2025-2027 prevedeva di “*Effettuare indagini sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei/delle dipendenti*”. A tal fine, in data 4 aprile 2025, è stato comunicato al personale l'avvio di un'indagine per raccoglierne le opinioni sugli effetti delle iniziative adottate dall'Agenzia per migliorare il benessere organizzativo. Il questionario, reso disponibile sul sito Intranet dell'Agenzia, dal 7 aprile 2025 al 21 maggio 2025, è stato compilato da 2.480 dipendenti. La rilevazione dei risultati è stata utilizzata per valutare l'efficacia delle azioni intraprese, e individuare eventuali aree di miglioramento ed elaborare proposte di azioni positive da attuare e/o potenziare per il prossimo triennio.

Al fine di realizzare quanto previsto con l'azione positiva n. 8 del PIAO 2025-2027 “*Promuovere iniziative di prevenzione*”, sono proseguite le attività previste nell'ambito della sorveglianza sanitaria e della prevenzione e protezione della salute individuale e collettiva sui luoghi di lavoro. Inoltre, a partire dal 1° luglio 2025, è stato istituito presso gli Uffici centrali - in via sperimentale - un Punto di Primo Intervento (P.P.I.), organizzato per dare la possibilità al personale di avvalersi di un professionista sanitario nell'ambito infermieristico. Il P.P.I. è una struttura adibita al primo intervento qualificato da parte di un infermiere professionale, appositamente allocato presso l'ambulatorio del medico competente delle strutture centrali dell'Agenzia. L'iniziativa è stata adottata per venire incontro alle esigenze dei dipendenti in caso di malore sul posto di lavoro. L'accesso avviene dopo una valutazione di priorità e il *triage* dello stato del lavoratore che vi accede è effettuato da un infermiere, specificatamente formato, che prende in carico il paziente ed esegue eventuali esami strumentali (ad esempio misurazione pressione, saturimetria, glicemia) per la valutazione dell'eventuale successivo trattamento medico in urgenza, attraverso il servizio di Emergenza Territoriale oppure l'allertamento del numero unico dell'emergenza “112”.

Tra le attività che rientrano nelle azioni di prevenzione per la salute, sicurezza e benessere nell’ambiente di lavoro, di particolare rilievo è la valutazione del rischio stress lavoro-correlato secondo il dettato dell’art. 28 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81. Tale azione positiva è scaturita dalla valutazione del 2023 e nel mese di settembre 2024 vi è stato un aggiornamento per le Strutture centrali di ADM. Nella fase di valutazione preliminare è stata utilizzata la “lista di controllo integrata per il settore della pubblica amministrazione”, che rappresenta il risultato finale della “fase qualitativa” realizzata in conclusione della ricerca svolta insieme all’INAIL. Al riguardo, il Gruppo di supporto tecnico operativo denominato *Valutazione, coordinamento e monitoraggio rischio stress lavoro correlato*, in coordinamento con il *Gruppo di gestione* previsto nell’ambito della valutazione del rischio, si è occupato di svolgere le attività di valutazione e monitoraggio dei risultati. I risultati sono confluiti nel *Piano di monitoraggio* presentato a gennaio 2025, che è stato poi allegato al DVR e che tiene conto delle proposte o note indicate nelle liste di controllo compilate dal personale dei sottogruppi rappresentativi.

Tra i progetti attivati da ADM vi è anche il *Progetto sui rischi psicosociali*, che, tramite un accordo di collaborazione e ricerca tra l’Agenzia e Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell’Organizzazione (SIPLO), ha il fine di sperimentare un protocollo di studio e di intervento. Ad oggi, è stato realizzato un questionario redatto *ad hoc* per ADM e un corso di formazione in tema di rischi psicosociali. Sarà prevista, con il coinvolgimento delle figure competenti, una procedura per il recepimento di denunce relative a molestie, violenze e discriminazioni.

A decorrere dal 1° settembre 2025 è stato rinnovato per un ulteriore anno lo “*Spazio di Ascolto Virtuale*” quale strumento di supporto psicologico con l’obiettivo di promuovere la salute ed il benessere del personale dell’Agenzia, contribuendo, così, allo sviluppo di una cultura aziendale focalizzata sul rispetto e la valorizzazione delle risorse umane. Lo spazio è affidato a un professionista esterno - psicologo specializzato in psicologia del lavoro - ed è rivolto a tutto il personale ADM. Nell’anno 2025, sono stati rendicontati n. 216 colloqui, di cui n. 132 richiesti da persone di genere femminile e n. 84 da dipendenti di genere maschile (ultimo dato disponibile al 31 dicembre 2025).

Al fine di realizzare quanto previsto con l’azione positiva n. 9 del PIAO 2025-2027 “*Diffondere la cultura della salute alimentare*”, oltre a contattare per le vie brevi i responsabili del servizio mensa e della distribuzione automatica al fine di privilegiare, nella somministrazione di alimenti, quelli scientificamente più consoni a favorire benefici effetti sulla salute, si è provveduto all’affissione, nei pressi dei punti di ristoro, di cartelli raffiguranti la rappresentazione della piramide alimentare, grafico ideato per illustrare come mantenere un’alimentazione completa ed equilibrata. Lo scopo di questa iniziativa è quello di consigliare ed educare a una alimentazione sana e a una vita attiva per evitare fattori di rischio della salute come sovrappeso e obesità, con conseguenti rischi di sviluppare malattie croniche pericolose.

Inoltre, è stato redatto il bilancio di genere ADM, ovvero il prospetto che reca la riclassificazione dei dati di bilancio secondo una prospettiva di genere (applicando la metodologia definita da un gruppo di lavoro appositamente costituito). In tale prospettiva le spese sono state riclassificate nelle seguenti categorie: neutrali nei confronti del genere che non hanno impatti diretti o indiretti sul genere; dirette a ridurre le diseguaglianze di genere che sono direttamente riconducibili o mirate a ridurre le diseguaglianze di genere o a favorire le pari opportunità; sensibili al genere che hanno un diverso impatto su uomini e donne.

Il bilancio di genere 2024 è riportato di seguito.

Riclassificazione bilancio d'esercizio 2024 ADM in ottica di genere							
Conto	Descrizione Conto	conto budget	Riclassificazione bilancio di genere	voce bilancio	2024	2024 Incidenza % delle spese legate al genere	2024 Valore stimato delle spese legate al genere
5005801000500	Libri, giornali e riviste	FD03100020	0	Spese amministrative	22.664,97		
5005801000501	Libri, giornali e riviste per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Spese amministrative	3.638,98		
5005801001500	Spese di rappresentanza		0	Spese amministrative	-		
5005801001501	Spese di rappresentanza per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Spese amministrative	-		
5005801002000	Spese amministrative e di rappresentanza per attività commerciali		0	Spese amministrative	-		
5005801003500	Spese per incontri Internazionali	FD03300030	0	Altri costi generali	17.457,24		
5005801003501	Spese per incontri Internazionali per CASSA DECENTRATA	FD05600010	0	Altri costi generali	1.414,56		
5005801003515	Altri costi per Attività per cooperazione e assistenza internazionale	FD03300080	0	Altri costi generali	131.731,21		
5005801003525	Altri costi per Attività per Progetti Bilaterali		0	Altri costi generali	1.445,00		
5005801003535	Altri costi per Attività per Programmi Europei	FD03300080	0	Altri costi generali	91.887,78		
5005801005000	Aggi di riscossione		0	Altri costi generali	405,91		
5005802000100	Sopravvenienze passive	FD05400020	0	Altri costi generali	32.572,92		
5005802002000	Insussistenze passive		0	Altri costi generali	-		
5005803000500	Imposte e tasse su beni demaniali e patrimoniali	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	9.812,76		
5005803001500	I.C.L.		0	Altri costi generali	-		
5005803002000	Tassa di possesso automezzi e altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Imposte, tasse e tributi	3.677,72		
5005803002001	Tassa di possesso automezzi, autovetture e altri mezzi di trasporto per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	19.064,21		
5005803002010	Tassa di possesso autovetture		0	Imposte, tasse e tributi	2.764,88		
5005803002500	Multe e penalità'		0	Imposte, tasse e tributi	664,35		
5005803003000	Imposta di registro	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	20.098,86		
5005803003500	Tassa raccolta rifiuti solidi urbani	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	2.182.477,33		
5005803004000	Boli e valori bollati	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	38,00		
5005803004001	Boli e valori bollati per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	1.175,69		
5005803004500	Altre imposte e tasse	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	274.713,72		
5005803004501	Altre imposte e tasse per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	8.752,56		
5005803005000	Sanzioni tributarie		0	Imposte, tasse e tributi	20.000,00		
5005803005500	Altre imposte e tasse da attività commerciale		0	Imposte, tasse e tributi	-		
5005803006000	Sanzioni tributarie commerciali		0	Imposte, tasse e tributi	-		
5005804001000	Vidimazioni libri sociali		0	Imposte, tasse e tributi	-		
5005804000500	Arrotondamenti passivi		0	Altri costi generali	64,61		
5005804001000	Altre restituzioni e rimborsi		0	Altri costi generali	-		
5005804001500	Altre spese ed oneri di gestione	FD05400050	0	Altri costi generali	25.362,43		
5005804001501	Altre spese ed oneri di gestione per attività commerciale		0	Altri costi generali	-		
5005804001511	Organizzazione eventi istituzionali Direzione Generale per cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri costi generali	1.988,90		
5005804001520	Altre spese per cassa decentrata	FD05600010	0	Altri costi generali	17.143,38		
5005804001600	Quota associativa per lo studio del diritto doganale (ASDD)	FD05400050	0	Altri costi generali	-		
5005804002001	Spese per la sicurezza lavoro e ambiente per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri costi generali	5.723,08		
5005804003000	Perdite su crediti		0	Altri costi generali	8.972.544,45		
5005805000100	Spese per liti tributarie	FD05400040	0	Spese per liti, arbitraggi e risarcimenti	2.931,55		
5005805000100	Spese per liti extratributarie	FD05400040	0	Spese per liti, arbitraggi e risarcimenti	782,80		
5005805000810	Riversamento al Bilancio dello Stato		0	Altri costi generali	-		
5005901000200	Materiali da laboratorio	FD03150020	0	Materiale tecnico	1.449.126,64		
5005901000201	Materiali da laboratorio per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Materiale tecnico	3.658,64		
5005901000300	Materiali da laboratorio per attività commerciale		0	Materiale tecnico	-		
5005902001000	Cancelleria	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	485.365,39		
5005902001001	Cancelleria per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	6.327,47		
5005902001500	Sigilli e piombi da imballo	FD03300075	0	Stampati, modelli, sigilli e piombi	7.971.725,74		
5005902001501	Carta	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	4.452,39		
5005902001000	Stampati e modelli	FD03300075	0	Stampati, modelli, sigilli e piombi	8.343.513,71		
5005902001001	Stampati e modelli per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Stampati, modelli, sigilli e piombi	2.545,45		
5005902001500	Materiali di consumo	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	414.286,65		
5005902001501	Materiali di consumo per fotoproduttori e fax	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	31.779,85		
5005902001510	Materiali di consumo per computer e materiale informatico	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	261.905,25		
5005902001515	Materiali di consumo per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	13.342,41		
5005902002000	Accessori per uffici	FD05200020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	58.918,00		
5005902002001	Accessori per uffici per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Cancelleria, stampati e supporti meccanografici	10.989,80		
5005902002500	Cancelleria, stampati e supporti meccanografici per attività commerciale		0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	-		
5005903000100	Combustibili per impianti riscaldamento	FD05100040	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	125.822,51		
5005903000500	Carburanti e lubrificanti per altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	332.820,40		
5005903000501	Carburanti e lubrificanti per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	8.286,65		
5005903000510	Carburanti e lubrificanti per autovettura	FD03600010	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	44.696,48		
5005903001000	Combustibili, carburanti e lubrificanti per attività commerciale		0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	11.000,00		
5005904001000	Vestiario	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	13.618,16		
5005904001000	Medicinali e materiale sanitario	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	21.103,36		
5005904000501	Medicinali e materiale sanitario per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri materiali di consumo	4.193,93		
5005904001000	Materiale igienico	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	281.487,06		
5005904001001	Materiale igienico per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri materiali di consumo	3.311,63		
5005904001500	Altri materiali di consumo	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	134.380,77		
5005904001501	Altri materiali di consumo per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri materiali di consumo	10.504,96		
5005904002000	Altri materiali di consumo per attività commerciale		0	Altri materiali di consumo	-		
5005905000100	Resi su acquisti		0	Altri materiali di consumo	-		
5005102000100	Compensi al Comitato direttivo	FD03300020	0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	51.645,72		
5005102000500	Compensi al collegio dei revisori	FD03300020	0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	63.869,10		
5005102001000	Compensi a commissioni		0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	-		
5005102001500	Rimborsi spese agli Organi dell'Agenzia		0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	-		
5005102002010	Compensi agli Organi dell'Agenzia per attività commerciale		0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	-		
5005103001000	Consulenze diverse		0	Prestazioni professionali	-		
5005103001001	Servizi Professionali per Indagini e Rilevazioni	FD05200030	0	Prestazioni professionali	447.709,90		
5005103001010	Consulenze legali		0	Prestazioni professionali	-		
5005103001020	Costi connessi alle attività' ispettive di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	FD05700010	0	Prestazioni professionali	-		
5005103001050	Spese giudiziarie e di patrocinio legale		0	Prestazioni professionali	-		
5005103001051	Costi per accertamento in materia di giochi DL.16/2012 per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Prestazioni professionali	880,00		
5005103001000	Compensi a società di revisione		0	Prestazioni professionali	-		
5005103001500	Rimborsi spese prestazioni professionali		0	Prestazioni professionali	-		
5005103002010	Prestazioni professionali per attività commerciale		0	Prestazioni professionali	-		

5005103003101	Contributo unificato per spese di giustizia DL 98/2011 per Cassa Decentrat	FD05600010	0	Prestazioni professionali	55,66		
5005103002020	Contributi su prestazioni occasionali		0	Prestazioni professionali	160,00		
5005104000100	Servizi professionali - informatici		0	Servizi informatici	-		
5005104000101	Studi di fattibilità		0	Servizi informatici	-		
5005104000501	Servizi di telecomunicazione	FD03200020	2	Servizi informatici	7.621.248,21	1,1226%	85.553,27
5005104000505	Gestione infrastrutture informatiche	FD03200020	2	Servizi informatici	-	1,1226%	-
5005104001000	Servizi informatici di gestione		0	Servizi informatici	-		
5005104001001	Servizi di elaborazione dati		0	Servizi informatici	-		
5005104001003	Servizi di acquisizione dati		0	Servizi informatici	-		
5005104001013	Mantenimento hardware	FD03200030	2	Servizi informatici	17.874,91	1,1226%	200,66
5005104001015	Mantenimento e assistenza software	FD03200030	2	Servizi informatici	4.152,58	1,1226%	46,62
5005104001025	Formazione e assistenza utenti		0	Servizi informatici	-		
5005104001030	Condizionamento sistemi centrali		0	Servizi informatici	-		
5005104001035	Condizionamento sistemi periferici	FD03200030	2	Servizi informatici	67.265.802,22	1,1226%	755.100,60
5005104001500	Altri servizi informatici	FD03200030	2	Servizi informatici	249.266,82	1,1226%	2.798,18
5005104002000	Servizi informatici per attività commerciale		0	Servizi informatici	-		
5005105000100	Servizi di pulizia	FD01000030	0	Servizi vari	6.051.360,32		
5005105000050	Servizi smaltimento rifiuti	FD01000030	0	Servizi vari	447.230,43		
5005105001000	Servizi di riscaldamento	FD05010040	0	Servizi vari	53.122,03		
5005105001500	Servizi di giardinaggio	FD01000030	0	Servizi vari	250.311,31		
5005105002000	Servizi di vigilanza	FD01000030	0	Servizi vari	2.857.131,29		
5005105004000	Servizi di trasporto, traslochi e facchiniaggio	FD01000030	0	Servizi vari	1.355.430,91		
5005105004001	Servizi di trasporto, traslochi e facchiniaggio per Cassa Decentrat	FD05600010	0	Servizi vari	1.013,58		
5005105005000	Servizi di disinfestazione e deratizzazione	FD01000030	0	Servizi vari	213.135,76		
5005105005500	Spese e compensi a terzi per nofifica atti	FD05400040	0	Servizi vari	55.965,76		
5005105005501	Spese e compensi a terzi per nofifica atti per Cassa Decentrat	FD05600010	0	Servizi vari	528,38		
5005105006000	Altri servizi da terzi	FD03300030	0	Servizi vari	5.927.832,11		
5005105006010	Altri servizi resi da terzi per Corsi di Formazione per Commissioni d'esame	FD03300030	0	Servizi vari	1.290,25		
5005105006020	Altri servizi resi da terzi per Pericoli diverse	FD03300030	0	Servizi vari	33.553,39		
5005105006500	Costi di comunicazione istituzionale	FD03400010	0	Servizi vari	143.134,06		
5005105006505	Costi di pubblicità su Quotidiani e Periodici		0	Servizi vari	-		
5005105007000	Costi pubblicitari		0	Servizi vari	-		
5005105007500	Spese postali	FD03100030	0	Servizi vari	766.433,90		
5005105007501	Spese postali e bancarie per Cassa Decentrat	FD05600010	0	Servizi vari	2.873,12		
5005105008000	Commissioni e spese bancarie	FD05400030	0	Servizi vari	10.971,75		
5005105008510	Costi complessi al sequestro di fabbri lavorati esteri (TLE)		0	Servizi vari	8.538,78		
5005105008515	Costi complessi con la distruzione dei natanti sequestrati	FD03300051	0	Servizi vari	-		
5005105008520	Costo complessi al sequestro di altri beni	FD03300051	0	Servizi vari	3.774,13		
5005105009000	Pedaggio autostradale e trasporto urbano	FD03300030	0	Servizi vari	80.546,08		
5005105009001	Pedaggio autostradale e trasporto per Cassa Decentrat	FD05600010	0	Servizi vari	2.394,88		
5005105009500	Servizi vari per attività commerciale		0	Servizi vari	-		
5005106000000	Servizi riguardanti il personale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106000100	Spese viaggio Italia	FD04300010	1	Servizi riguardanti il personale	1.312.389,24	0,0717%	941,61
5005106001001	Spese alleggio Italia	FD04300010	1	Servizi riguardanti il personale	436.201,97	0,2184%	952,77
5005106001501	Spese vitto Italia	FD04300010	1	Servizi riguardanti il personale	626.165,14	0,0507%	317,69
5005106002000	Spese per mensa e buoni pasto	FD04500010	1	Servizi riguardanti il personale	8.931.062,30	0,0067%	595,76
5005106002000	Spese per aggiornamento professionale svolte da docenti esterni per Sicurezza, Lavoro e Attività Commerciale	FD04400010	1	Servizi riguardanti il personale	148.201,83	0,0724%	107,32
5005106003010	Spese per aggiornamento Professionale svolte da docenti esterni per Sicurezza, Lavoro e Attività Commerciale	FD04400030	1	Servizi riguardanti il personale	118.335,89	0,0724%	85,69
5005106003050	Spese per aggiornamento professionale attività commerciale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106003500	Spese per Visite Mediche obbligatorie al Personale (Tutela salute e sicurezza dei lavoratori)	FD05200030	1	Servizi riguardanti il personale	533.683,24	0,0067%	35,60
5005106003505	Spese per Visite Fiscale ai Personale	FD04500020	1	Servizi riguardanti il personale	3.660,80	0,0067%	0,24
5005106004000	Altri servizi riguardanti il personale	FD04500020	1	Servizi riguardanti il personale	675,94	0,0067%	0,05
5005106004500	Indennità di missione per formazione	FD04400020	1	Altri costi del personale	87.589,73	0,6299%	551,76
5005106004510	Indennità di Missione Formazione per Sicurezza, Lavoro e Ambiente		0	Altri costi del personale	36.906,17		
5005106005000	Spese viaggio Italia per formazione	FD04400020	1	Servizi riguardanti il personale	167.161,90	0,6299%	1.053,02
5005106005010	Spese viaggio Italia per Formazione, Sicurezza, Lavoro e Ambiente		0	Servizi riguardanti il personale	54.532,01		
5005106005050	Spese vitto Italia per formazione	FD04400020	1	Servizi riguardanti il personale	93.515,38	0,6299%	589,09
5005106005510	Spese vitto Italia per Formazione, per Sicurezza Lavoro e Ambiente		0	Servizi riguardanti il personale	29.921,99		
5005106006000	Spese alleggio Italia per formazione	FD04400020	1	Servizi riguardanti il personale	293.379,18	0,6299%	1.848,12
5005106006010	Spese Alleggio ITALIA per Formazione per Sicurezza Lavoro e Ambiente		0	Servizi riguardanti il personale	90.796,88		
5005106006500	Servizi riguardanti il personale per attività commerciale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106006510	Rimborsi spese per missioni di natura commerciale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106007000	Spese Viaggio Estero	FD04300020	0	Servizi riguardanti il personale	156.986,63		
5005106007015	Spese Alleggio Estero	FD04300020	0	Servizi riguardanti il personale	105.807,16		
5005106007010	Spese Vitto Estero	FD04300020	0	Servizi riguardanti il personale	6.763,28		
5005106008002	Spese Viaggio personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	864,77		
5005106008003	Spese Viaggio personale interno per Progetti Bilaterali		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008004	Spese Viaggio personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	6.635,53		
5005106008007	Spese Alleggio personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008007	Spese Alleggio personale interno per Progetti Bilaterali		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008007	Spese Alleggio personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	12.694,80		
5005106008008	Spese Vitto personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008008	Spese Vitto personale interno per Progetti Bilaterali		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008008	Spese Vitto personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008009	Indennità di Missione: personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale	FD03300080	0	Altri costi del personale	86.526,72		
5005106008009	Indennità di Missione: personale interno per Progetti Bilaterali		0	Altri costi del personale	-		
5005106008009	Indennità di Missione: personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Altri costi del personale	40.106,98		
5005107000100	Energia elettrica e forza motrice	FD05100040	0	Utenze	6.921.623,89		
5005107000500	Approvigionamento d'acqua	FD05100040	0	Utenze	454.769,22		
5005107001000	Approvigionamento di gas	FD05100040	0	Utenze	1.338.010,74		
5005107001500	Telefonia fissa	FD03100040	0	Utenze	645.594,84		
5005107002000	Telefonia mobile	FD03100040	0	Utenze	46.178,42		
5005107002500	Traffico di rete	FD03200020	2	Utenze	-	1,1226%	-
5005107003000	Altre utenze	FD05100040	0	Utenze	20.000,00		
5005107003500	Utenze telefoniche attività per commerciali		0	Utenze	-		
5005107004000	Altre utenze attività per commerciali		0	Utenze	1.000,00		
5005108000100	Spese manutenzione fabbricati	FD05100010	0	Manutenzioni ordinarie	63.000,00		
5005108000501	Spese di manutenzione impianti laboratori chimici	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	324.409,02		
5005108001000	Spese manutenzione impianti fissi	FD05100020	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108001020	Spese manutenzione impianti di riscaldamento e condizionamento	FD05100020	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108001500	Spese manutenzione macchinari scanner	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	4.121.957,11		
5005108002000	Spese manutenzione attrezzature varie	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	439.772,96		
5005108002100	Spese di manutenzione strumentazione scientifica	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	2.490.215,89		
5005108002500	Spese manutenzione mobili e arredi	FD05200010	0	Manutenzioni ordinarie	18.538,80		
5005108003000	Spese manutenzione macchine elettroniche ed elettromeccaniche d'ufficio	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	38.967,85		
5005108004500	Spese manutenzione automezzi ed altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Manutenzioni ordinarie	139.562,74		
5005108004504	Spese manutenzione mezzi di trasporto interni	FD03600020	0	Manutenzioni ordinarie	12.525,15		
5005108004510	Spese manutenzione autovetture		0	Manutenzioni ordinarie	16.212,38		
5005108006000	Spese manutenzione impianti antincendio e estintori	FD05200030	0	Manutenzioni ordinarie	84.458,67		
5005108006500	Spese di manutenzione altri beni		0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108006501	Spese di manutenzione altri beni per Cassa Decentrat	FD05600010	0	Manutenzioni ordinarie	14.686,97		
5005108007000	Manutenzione ordinaria per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108007005	Manutenzione ordinaria generiche per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108007010	Spese manutenzione ordinaria impianti specifici per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108007015	Spese di manutenzione ordinaria impianti laboratori chimici per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108007020	Spese di manutenzione ordinaria strumentazione scientifica per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005110000100	Premi assicurativi		0	Affidazioni	-		
5005110000101	Premi assicurativi autoemezzi e altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Affidazioni	12.502,27		
5005110000105	Premi assicurativi autovetture		0	Affidazioni	242.224,16		
5005110000110	Premi assicurativi diversi dell'Agenzia	FD05200020	0	Affidazioni	44.915,63		
5005110000115	Premi assicurativi diversi per il personale	FD04500020	1	Affidazioni	41.987,72	0,0067%	2,80

5005110000120	Premi assicurativi rischio professionale del personale per attività commerciale	0	Assicurazioni	-		
5005110000125	Premi assicurativi dell'Agenzia per attività commerciale	0	Assicurazioni	-		
5005703000300	Ancantonamento Fondo manutenzioni ordinarie su beni immobili in uso	0	Manutenzioni ordinarie	7.457.809,73		
5005201000000	Canoni di locazione immobili	FD051000010	Costo per godimento beni di terzi	10.377.776,37		
5005201000020	Canoni di locazione immobili FIP E Patrimonio I	FD051000010	Costo per godimento beni di terzi	12.618.595,71		
5005201000050	Indennità extracontrattuale per occupazione immobili	FD051000010	Costo per godimento beni di terzi	449.476,32		
5005201000100	Canoni di rete	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201001500	Canoni leasing beni mobili	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201001501	Canoni leasing macchinari	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201001505	Canoni leasing automezzi e altri mezzi di trasporto	FD036000020	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201001506	Canoni leasing autovetture	FD036000010	Costo per godimento beni di terzi	91.112,50		
5005201001510	Canoni leasing hardware e software	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002000	Canoni leasing immobili	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002500	Noleggi	FD031000010	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002501	Noleggio impianti e macchinari	0	Costo per godimento beni di terzi	1.414,44		
5005201002505	Noleggio macchine fotocopiatrici	FD031000010	Costo per godimento beni di terzi	570.231,99		
5005201002510	Noleggio mezzi di trasporto	FD036000020	Costo per godimento beni di terzi	196.206,74		
5005201002525	Altri noleggi	FD031000010	Costo per godimento beni di terzi	153.330,35		
5005201002526	Noleggio strumentazione scientifica	FD031500010	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002530	Noleggio Autovetture	FD036000010	Costo per godimento beni di terzi	598.702,78		
5005201002535	Noleggio Autovetture di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002538	Noleggio Cellulari di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003000	Spese condominiali	FD051000010	Costo per godimento beni di terzi	2.361.813,38		
5005201003500	Godimento beni di terzi per attività commerciale	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003505	Godimento beni di terzi GENERICÓ per attività commerciale	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003510	Ocupazioni contrattuali ed extra - contrattuali per attività commerciale	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003515	Spese condominiali per attività commerciale	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003520	Godimento beni di terzi per attività commerciale dei laboratori chimici	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005301001000	Stipendi e assegni fissi	FD041000010	1 Stipendi e assegni fissi	376.258.840,38	0,0067%	25.098,85
5005301002000	Competenze fisse del personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia	0	Stipendi e assegni fissi	139.996,71		
5005301005000	Straordinari	0	Stipendi e assegni fissi	-		
5005301005005	Straordinari	FD042000010	1 Stipendi e assegni fissi	24.631.642,13	0,0067%	1.643,09
5005301006000	Straordinari di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	0	Stipendi e assegni fissi	-		
5005301002511	Straordinari derivanti da attività di Commissione di giochi	FD048000010	0 Stipendi e assegni fissi	220.652,10		
5005301001005	Indennità di turnazione	FD042000050	0 Stipendi e assegni fissi	6.787.287,67		
5005301001015	Retribuzione di Risultato Dirigenti I e II Fascia	0	Stipendi e assegni fissi	-		
5005301001020	Altre indennità variabili	0	Stipendi e assegni fissi	-		
5005301001500	Competenze esercizi precedenti	0	Stipendi e assegni fissi	-		
5005301002000	Ferie maturate e non godute	0	Stipendi e assegni fissi	-		
5005301002500	Costo per personale dipendente per attività commerciale	0	Stipendi e assegni fissi	-		
5005301002505	Stipendi e assegni fissi personale per attività commerciale	0	Stipendi e assegni fissi	-		
5005301002510	Stipendi e assegni fissi per il personale attività commerciale	0	Stipendi e assegni fissi	-		
5005305002020	Indennità di Confine di Chiasso	FD042000070	0 Stipendi e assegni fissi	937.988,17		
5005302000100	Contributi previdenziali	FD041000020	1 Oneri sociali	116.877.413,04	0,0067%	7.796,46
5005302000101	Contributi Previdenziali su Retribuzione di risultato dirigenti I e II Fascia	0	Oneri sociali	-		
5005302000200	Contributi previdenziali per il personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia	0	Oneri sociali	34.069,27		
5005302000500	Contributi assicurativi	0	Oneri sociali	-		
5005302001500	Contributi previdenziali su altre competenze accessorie	FD042000040	1 Oneri sociali	7.970.122,86	0,0067%	531,66
5005302002000	Contributi assicurativi su altre competenze accessorie	FD042000040	1 Oneri sociali	4.002,24	0,0067%	0,27
5005302002500	Contributi al fondo di previdenza al personale del Ministero delle Finanze	FD054000050	1 Oneri sociali	850.000,00	0,0067%	56,70
5005302003000	Oneri sociali personale per attività commerciale	0	Oneri sociali	-		
5005305000500	Indennità di missione	0	Altri costi del personale	-		
5005305000501	Indennità di missione Italia	FD043000010	1 Altri costi del personale	519.037,52	0,0507%	263,35
5005305001000	Indennità di trasferimento	0	Altri costi del personale	-		
5005305001001	Indennità di trasferimento Italia	0	Altri costi del personale	-		
5005305001005	Indennità di trasferimento estero	0	Altri costi del personale	-		
5005305001010	Spese per mobilità	0	Altri costi del personale	-		
5005305001500	Compensi a dipendenti	0	Altri costi del personale	-		
5005305001501	Compensi a dipendenti per incarichi ricevuti	FD042000020	1 Altri costi del personale	76.678,59		
5005301001520	Doccenze interne	FD044000010	1 Altri costi del personale	64.890,00	0,0724%	46,99
5005305001540	Doccenze interne per Sicurezza, per Lavoro e Ambiente	FD044000030	1 Altri costi del personale	18.190,00		
5005305001545	Indennità varie al personale dipendente	0	Altri costi del personale	-		
5005305002055	Altre indennità	0	Altri costi del personale	-		
5005305002080	Indennità premio di produttività	0	Altri costi del personale	-		
5005305000506	Indennità di missioni derivanti da attività di Commissioni di giochi	FD048000020	0 Altri costi del personale	63.158,98		
5005301001021	Indennità varie derivanti da attività di Commissioni di giochi	FD048000030	0 Altri costi del personale	327.449,60		
5005305002500	Spese per litigi e risarcimenti al personale dipendente	0	Altri costi del personale	4.445,37		
5005305003000	Eguo indennizzo	FD042000020	0 Altri costi del personale	-		
5005305003050	Altri compensi al personale dipendente	FD042000020	0 Altri costi del personale	-		
5005305003520	Altri compensi al personale dipendente di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	FD037000010	0 Altri costi del personale	-		
5005305004000	Altri costi del personale per attività commerciale	0	Altri costi del personale	-		
5005305004010	Spese per missioni di natura commerciale	FD043000010	0 Altri costi del personale	-		
5005305007015	Indennità di Missione Estero	FD043000020	0 Altri costi del personale	62.472,33		
5005306003010	Doccenze esterne svolte dal Personale dell'Agenzia presso Terzi	0	Altri costi del personale	-		
5005306003030	Altri costi per Attività Formativa esterna svolta dal Personale dell'Agenzia presso terzi	0	Altri costi del personale	5.880,00		
5005306003040	Doccenze esterne svolte dal personale dell'Agenzia presso terzi per Sicurezza, Lavoro e Ambiente	0	Altri costi del personale	-		
8038601000030	IRES Anticipata	0	Imposte differite e anticipate	-		
8038601000040	Ires differita	0	Imposte correnti	8.460,11		
8038602000010	IRAP corrente su prestazioni di lavoro autonomo occasionale e co.co.co.	FD046000010	1 Imposte correnti	33.068.877,24	0,0067%	2.205,90
8038602000100	IRAP corrente su Retribuzione di risultato Dirigenti I e II Fascia	0	Imposte correnti	-		
8038602002000	IRAP corrente per personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia	0	Imposte correnti	11.593,37		
8038603001000	IRAP Differta su prestazioni di lavoro autonomo occasionale e co.co.co.	0	Imposte differite e anticipate	5,95		
8038603001000	IRAP Differta su retribuzioni personale dipendente	FD046000010	1 Imposte differite e anticipate	5.984.504,25	0,0067%	399,20
8038603001010	IRAP Differta su retribuzioni di risultato Dirigenti I e II Fascia	FD042000080	1 Imposte differite e anticipate	-	0,0067%	-
8038603002000	IRAP Differta su retribuzioni personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia	0	Imposte differite e anticipate	40,80		
8008504000010	IRAP esercizi precedenti	0	Imposte esercizi precedenti	-		
TOTALI					766.627.237,77	888.823,32

2.2.4.3. PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI POSITIVE 2026-2028

La presente pianificazione delle Azioni positive mira a perseguire, per il triennio 2026-2028, gli obiettivi generali di promozione della cultura di genere, di benessere organizzativo e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica.

Azione 1: Proseguire con le iniziative formative e informative diffuse in materia di pari opportunità e benessere organizzativo.

Al fine di sensibilizzare il personale e promuovere una cultura della parità e dell'inclusione, saranno organizzati, anche nel 2026, corsi di formazione sulle pari opportunità e sul benessere organizzativo indirizzati a tutto il personale.

Saranno progettati moduli tematici specifici, alcuni dei quali interattivi, capaci di favorire il coinvolgimento attivo dei partecipanti, affinché la formazione non sia soltanto occasione di aggiornamento ma anche uno strumento di crescita personale e collettiva. In particolare, saranno promossi corsi per la gestione dello stress, di *leadership* e benessere, sulla comunicazione non violenta e sulla gestione dei conflitti, nonché sulla cultura del rispetto e relazioni positive. Da ultimo, sarà programmato, per il personale dirigenziale, un corso in materia di *team building* e collaborazione tra i componenti del *team*. Inoltre, saranno diffusi nuovamente gli opuscoli informativi già predisposti in relazione ai predetti temi.

Sarà, altresì, rinnovata l'informativa al personale sull'esistenza del servizio di supporto psicologico già in essere e sulle relative modalità di accesso e sarà inserito nella *Home* della pagina *Intranet* dell'Agenzia l'indirizzo mail cui rivolgersi (analogamente all'indicazione presente sulla Intranet del numero antiviolenza e *stalking*).

Azione 2: Potenziare le iniziative formative rivolte a tutto il personale in tema di violenza di genere.

La prevenzione delle molestie e violenze nei luoghi di lavoro deve essere considerata una opportunità di crescita culturale e organizzativa, con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro più sicuro e rispettoso. A tal fine, come suggerito con la Direttiva 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità, sarà inserito un modulo formativo all'interno dei corsi base obbligatori sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, rivolto a tutto il personale dell'Agenzia - sia dirigenziale che delle Aree - che permetta di comprendere come riconoscere i segnali delle molestie e della violenza per prevenirne i rischi e come affrontare le condizioni critiche, anche informando sui referenti interni a cui rivolgersi.

Azione 3: Rafforzare il ruolo dei *disability/diversity manager* dei nuclei di supporto e dei *tutor* del personale ADM con disabilità.

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

Azione 4: Realizzare campagne di sensibilizzazione per promuovere la cultura del rispetto.

Si proseguirà anche nel triennio 2026-2028, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, con le attività finalizzate alla diffusione dei valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone, realizzando campagne di sensibilizzazione e mantenendo nella *Home* della pagina *Intranet* dell'Agenzia il numero di pubblica utilità 1522.

Sempre al fine di favorire la sensibilizzazione del personale sulla tematica del contrasto a ogni forma di violenza, sarà inserito nel Piano della formazione un seminario annuale sul tema.

Al fine di rafforzare il clima positivo sul luogo di lavoro, sarà promosso il *World Kindness Day*, ossia la Giornata Mondiale della Gentilezza, una ricorrenza che invita a riflettere sull'importanza di essere gentili e creare relazioni positive con i colleghi.

Azione 5: Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale.

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

Azione 6: Effettuare indagini per valutare la percezione del personale sugli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo.

Al fine di valutare gli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia per il miglioramento del benessere organizzativo sarà somministrato al personale, anche nel 2026, un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevarne le opinioni rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro, nonché rispetto agli effetti derivanti dalle azioni positive.

Azione 7.1: Obiettivi e strumenti di *age management*. Valorizzare il ruolo del personale con maggiore esperienza all'interno di ADM, come portatore di un prezioso patrimonio di competenze e conoscenze da trasmettere alle nuove generazioni.

L'articolo 27 del Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto Funzioni Centrali triennio 2022-2024 (CCNL FC 2022-2024), rubricato “Obiettivi e strumenti di *age management*”, prevede di adottare strategie che tengano conto dell'aumento dell'età media dei lavoratori con l'obiettivo, tra l'altro, di valorizzare la persona lungo l'intero percorso professionale e promuovere ambienti di lavoro che sostengano la produttività individuale e l'efficienza organizzativa.

Al fine di favorire il dialogo intergenerazionale e lo scambio di competenze e conoscenze tra le diverse generazioni, saranno promossi momenti di formazione *peer-to-peer* e programmi di *mentoring* mediante affiancamento del personale di nuova assunzione con quello di maggior esperienza, per il sostegno alla crescita professionale ma anche per creare relazioni amichevoli, di complicità e di reciproca fiducia.

Azione 7.2: Obiettivi e strumenti di *age management*. Promuovere ambienti di lavoro per sostenere la produttività individuale e l'efficienza organizzativa.

Al fine di promuovere ambienti di lavoro che sostengano la produttività individuale e l'efficienza organizzativa, rispettando le specificità e le esigenze personali, saranno organizzate riunioni periodiche presso ogni Ufficio o sue articolazioni (per gli uffici di maggiori dimensioni).

L'obiettivo principale è quello di rendere il personale informato e coordinato al raggiungimento degli obiettivi. Lo scambio di idee e la costruzione di relazioni positive, anche tra persone di diversa età, contribuisce a creare un ambiente di lavoro più collaborativo e armonioso e rappresenta un'opportunità concreta per migliorare il benessere lavorativo, la produttività e la coesione dei *team*.

Azione 7.3: Obiettivi e strumenti di *age management*. Monitoraggio azioni di *age management*.

Sarà effettuato annualmente, come previsto dal CCNL Funzioni Centrali 2022-2024, il monitoraggio delle politiche di *age management* poste in essere e le risultanze di tale monitoraggio saranno poi oggetto di confronto con i soggetti sindacali di cui all'articolo 7 del Contratto stesso.

Azione 8: Promuovere strumenti di solidarietà tra colleghi.

L'articolo 30 del CCNL Funzioni Centrali 2016-2018 disciplina l'istituto dei riposi e delle ferie solidali con riguardo ai requisiti, condizioni e modalità di attuazione. Incentivare il supporto reciproco e promuovere una cultura empatica e partecipativa rappresentano un obiettivo strategico e, pertanto, al fine di consentire l'applicazione in via sperimentale di tale istituto, sarà predisposta una direttiva per renderne note le modalità di applicazione.

Azione 9: Istituzione asili nido.

Saranno valutate le modalità attuative volte all'istituzione di asili nido: misura di *welfare* aziendale che aumenterebbe l'efficienza dell'azione amministrativa, in quanto consentirebbe al personale di conciliare gli impegni familiari con quelli lavorativi e di abbreviare i tempi di ritorno all'attività lavorativa dopo la nascita di un figlio. I dipendenti neogenitori, non ricorrendo ad istituti di assenza dal lavoro, quali *part-time* e congedi parentali, eviterebbero decurtazioni del trattamento economico e vedrebbero aumentata la propria soddisfazione. Inoltre, risparmierebbero sulle spese destinate all'accudimento dei figli e gestirebbero al meglio il tempo dedicato al lavoro.

Azione 10: Promuovere iniziative di prevenzione.

L'Agenzia si farà promotrice di iniziative informative/formative volte alla tutela della salute dei lavoratori e all'adozione di corretti stili di vita. In particolare, anche considerata l'importanza di prevenire rischi psicosociali, sarà organizzata un'iniziativa formativa/evento per informare e sensibilizzare il personale sulle dipendenze (ad esempio dipendenza da fumo) e sulle *new addiction* (ad esempio la dipendenza da gioco d'azzardo).

Azione 11: Creare spazi condivisi.

Con l'obiettivo di migliorare il benessere collettivo, saranno creati spazi condivisi di aggregazione (con orari di apertura prestabiliti), per favorire la conoscenza tra colleghi, agevolare l'incontro tra persone di età diverse e prevenire e/o risolvere possibili conflitti anche tra lavoratori di diverse Direzioni e/o Uffici. Realizzare una spontanea “rete di relazioni” attraverso lo scambio di contatti rappresenta anche un punto di incontro e scambio di esperienze, conoscenze, competenze professionali e culturali. Tali spazi, inoltre, potrebbero favorire il benessere individuale per tutti coloro che hanno allergie, intolleranze, esigenze alimentari specifiche, in modo tale che non debbano rinunciare a passare il tempo con i colleghi a pranzo se non possono o non vogliono utilizzare il servizio mensa o il bar interno, laddove esistente, o il ristoro esterno.

Azione 12: Adozione di misure per facilitare il rientro al lavoro del personale assente per lunghi periodi.

Al fine di facilitare il rientro al lavoro del personale che si è assentato dal servizio per lunghi periodi (es. per maternità, malattia o aspettativa) e nell'eventualità in cui il personale venga destinato ad altra funzione, si prevederà la possibilità di realizzare percorsi di aggiornamento con dedicate sessioni di affiancamento operativo (*training on the job*), da definire con il supporto di personale esperto negli ambiti istituzionali di nuova collocazione per un immediato inserimento nel nuovo Ufficio, ovvero per acquisire una maggiore abilità nell'espletamento delle nuove funzioni.

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

N.	Azione	Soggetti coinvolti	Misurazione	Durata dell'azione
1	Proseguire con le iniziative formative e informative diffuse in materia di pari opportunità e benessere organizzativo	Direzione del Personale - Ufficio Formazione e valutazione del personale; Direzione del Personale - Ufficio Affari generali e relazioni sindacali; Direzione Amministrazione e finanza - Ufficio Sicurezza sul lavoro	N. di ore di formazione sui temi oggetto dell'azione / totale ore formazione erogate nell'anno N. informative/opuscoli inviati Pubblicazione mail psicologo	2026-2027-2028
2	Potenziare le iniziative formative rivolte a tutto il personale in tema di violenza di genere	Direzione Amministrazione e finanza - Ufficio Sicurezza sul lavoro; Direzione del Personale - Ufficio Affari generali e relazioni sindacali	Progettazione ed erogazione del modulo formativo	2026
3	Rafforzare il ruolo dei/delle disability/diversity manager dei nuclei di supporto e delle/dei tutor del personale ADM con disabilità	Direzione del Personale - Ufficio Formazione e valutazione del personale; Direzioni Territoriali	N. di ore di formazione sui temi oggetto dell'azione / totale ore formazione erogate nell'anno	2026-2027-2028
4	Realizzare campagne di sensibilizzazione per promuovere la cultura del rispetto	Ufficio del Direttore Operativo per il Coordinamento delle Strutture di Vertice; Direzione del Personale - Ufficio Relazioni sindacali e affari generali; Direzione del Personale - Ufficio Formazione e valutazione del personale; CUG	N. di campagne/eventi di sensibilizzazione realizzate Inserimento seminario nel Piano della formazione Promozione clima positivo	2026-2027-2028
5	Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale	Direzione del Personale - Ufficio Stipendi e previdenza, Direzioni territoriali	N. di convenzioni attivate	2026-2027-2028
6	Effettuare indagini per valutare la percezione del personale sugli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo	Direzione del Personale - Ufficio Affari generali e relazioni sindacali	Somministrazione del questionario e valutazione degli esiti	2026-2027-2028
7.1	Obiettivi e strumenti di age management: Valorizzare il ruolo del personale con maggiore esperienza all'interno di ADM, come portatore di un prezioso patrimonio di competenze e conoscenze da trasmettere alle nuove generazioni	Direzione del Personale - Ufficio Formazione e valutazione del personale; Direzioni Territoriali	Predisposizione direttiva per fornire istruzioni alle Strutture di Vertice Centrali e Territoriali	2026
7.2	Obiettivi e strumenti di age management: Promuovere ambienti di lavoro per sostenerne la produttività individuale e l'efficienza organizzativa	Direzione del Personale - Ufficio Affari generali e relazioni sindacali	Predisposizione direttiva N. riunioni organizzate	2026-2027-2028
7.3	Obiettivi e strumenti di age management: Monitoraggio azioni di age-management	Direzione del Personale - Ufficio Affari generali e relazioni sindacali	Monitoraggio e successivo confronto	2026-2027-2028
8	Promuovere strumenti di solidarietà tra colleghi	Direzione del Personale - Ufficio Affari generali e relazioni sindacali; Direzione del Personale - Ufficio Gestione giuridica del personale	Diffusione circolare	2026
9	Istituzione asili nido	Direzione Amministrazione e finanza; Direzioni Territoriali	Studio delle modalità attuative	2026-2027-2028
10	Promuovere iniziative di prevenzione	Direzione Amministrazione e finanza - Ufficio Sicurezza sul lavoro	Realizzazione evento	2026-2027-2028
11	Creare spazi condivisi	Direzione Amministrazione e finanza - Ufficio Sicurezza sul lavoro; Direzione Amministrazione e finanza - Ufficio Logistica; Direzioni Territoriali	Riconoscimento degli spazi disponibili	2026
12	Adozione di misure per facilitare il rientro al lavoro del personale assente per lunghi periodi	Direzione del Personale - Ufficio Formazione e valutazione del personale; Direzioni Territoriali	N. di percorsi formativi di aggiornamento e riqualificazione realizzati	2026-2027-2028

2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1. PREMESSA

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

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

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

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

La pianificazione su base triennale di misure di prevenzione adeguate alle peculiari caratteristiche dell’organizzazione e la valutazione, con cadenza almeno annuale, della loro sostenibilità ed efficacia nell’ottica del perseguitento di un graduale e progressivo miglioramento del sistema di prevenzione del rischio corruttivo, costituiscono, inoltre, i necessari presupposti per l’attuazione delle attività strategiche descritte nel citato Atto di indirizzo.

La stretta correlazione tra gli obiettivi di performance e gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza (che discende dagli stessi principi costituzionali di buon andamento e imparzialità previsti dall’art. 97 della Costituzione) è stata esplicitata anche nel vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dell’Agenzia³, in cui è stato evidenziato come la valutazione della performance non possa prescindere dal rispetto del Codice di comportamento e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza⁴ e che, pertanto, l’eventuale accertamento di violazioni degli obblighi ivi previsti “impatterà sulle valutazioni dei comportamenti ai fini della determinazione della performance individuale”.

Il quadro regolatorio in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza è stato da ultimo innovato, da parte del Consiglio dell’Autorità Nazionale Anticorruzione con il nuovo PNA 2025, pubblicato in consultazione.

² Piano Nazionale Anticorruzione (di seguito anche PNA) aggiornato al 2018, pag. 37.

³ Determinazione direttoriale prot. n. 30794/ RU del 25/01/2022.

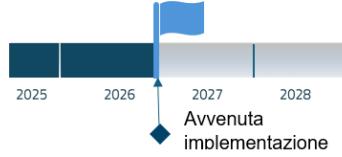
⁴ Ora confluito nel presente PIAO.

2.3.2. OBIETTIVI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

In accordo alle previsioni contenute nel nuovo PNA 2025, si individuano le seguenti linee di azione in materia di prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e della integrità dell'Agenzia da realizzare nel prossimo anno/riennio.

La strategia di prevenzione della corruzione per l'anno 2026 si articola, tra l'altro, anche in 3 linee di azione, 3 obiettivi e 4 attività concrete a cui sono associati risultati attesi, indicatori e target per il monitoraggio e la valutazione. Per ciascuna linea di azione sono stabiliti obiettivi specifici declinati in azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target per anno.

LINEE DI AZIONE	OBIETTIVI	ATTIVITÀ
Linea di azione 1 Evoluzione della piattaforma ADM dedicata alla ricezione delle segnalazioni whistleblowing	Obiettivo 1: Adozione della versione aggiornata della piattaforma informatica dedicata alla gestione delle segnalazioni, al fine di migliorare i livelli di sicurezza e il grado di accessibilità dai diversi dispositivi (es. PC, smartphone).	N. 2 ATTIVITÀ
Linea di azione 2 Creazione e protezione di "valore pubblico"	Obiettivo 2: Formazione specifica volta a rafforzare la cultura dell'integrità e della trasparenza, in modo da consentire un corretto bilanciamento con la tutela dei dati personali	N. 1 ATTIVITÀ
Linea di azione 3 Implementazione di strumenti automatizzati per la rilevazione di potenziali anomalie procedimentali	Obiettivo 3: Evoluzione del sistema di monitoraggio informatizzato sui termini procedurali, con previsione di eventuali periodi di sospensione/interruzione	N. 1 ATTIVITÀ

LINEA DI AZIONE 1				
Evoluzione della piattaforma ADM dedicata alla ricezione delle segnalazioni <i>whistleblowing</i>				
OBIETTIVO 1: Adozione della versione aggiornata della piattaforma informatica dedicata alla gestione delle segnalazioni, al fine di migliorare i livelli di sicurezza e il grado di accessibilità dai diversi dispositivi				
<i>Attori:</i> Ufficio internal audit - RPCT				
ATTIVITA'	TEMPI	RISULTATO ATTESO	INDICATORE	TARGET per ANNO
1.1 Configurazione della nuova piattaforma informatica dedicata alla gestione delle segnalazioni whistleblowing	2026	Piena operatività della piattaforma	Disponibilità della nuova piattaforma (Si/No)	
1.2 Formazione del personale preposto alla gestione della piattaforma e al trattamento delle segnalazioni	2026	Erogazione della formazione	Ore dedicate alla formazione, anche tramite <i>training on the job</i>	

LINEA DI AZIONE 2				
Creazione e protezione di "valore pubblico"				
OBIETTIVO 2: Formazione specifica volta a rafforzare la cultura dell'integrità e della trasparenza.				
<i>Attori:</i> Ufficio internal audit – RPCT – Direzione Personale				
ATTIVITA'	TEMPI	RISULTATO ATTESO	INDICATORE	TARGET per ANNO
2.1 Formazione specifica volta a rafforzare la cultura dell'integrità e della trasparenza, garantendo al contempo il corretto bilanciamento con la tutela dei dati personali	2026 2028	Piano di formazione specialistica erogato a livello centrale e territoriale	Percentuale di formazione dedicata al rafforzamento della cultura dell'integrità e della trasparenza sul totale della formazione frutta	

LINEA DI AZIONE 3**Implementazione di strumenti automatizzati per la rilevazione di potenziali anomalie procedurali**

OBIETTIVO 3: Evoluzione del sistema di monitoraggio informatizzato sui termini procedurali, con previsione di eventuali periodi di sospensione/interruzione

Attori Ufficio Trasparenza, accesso e anticorruzione – RPCT - Direzione Organizzazione e trasformazione digitale – Direzioni Tecniche

ATTIVITA'	TEMPI	RISULTATO ATTESO	INDICATORE	TARGET per ANNO
3.1 Evoluzione del sistema di monitoraggio dei tempi procedurali	2026	Studio di fattibilità per implementare il sistema ed inserire eventuali periodi di sospensione/interruzione	Predisposizione di un report di fattibilità (Si/No)	 Report di fattibilità

2.3.3. RUOLI E RESPONSABILITÀ

Il 1° novembre 2025 è stato completato il riassetto organizzativo delle strutture centrali e territoriali dell’Agenzia che, a livello territoriale, ha previsto, oltre alla ridefinizione delle competenze delle Direzioni Territoriali, anche la soppressione degli Uffici dei monopoli e degli Uffici delle dogane e la contemporanea istituzione degli Uffici locali ADM (UADM)⁵.

A livello centrale, invece, il processo di riorganizzazione ha portato alla soppressione della Direzione Centrale Internal Audit e all’istituzione, all’interno della Direzione Generale, dell’Ufficio Dirigenziale di livello generale, denominato Ufficio Internal Audit, a cui sono state attribuite le competenze della soppressa Direzione.

Nell’attuale assetto organizzativo, il Direttore dell’Ufficio *Internal audit* è nominato Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (di seguito anche RPCT) per l’Agenzia delle dogane e dei monopoli⁶.

In caso di temporanea assenza del RPCT trovano applicazione le disposizioni dell’art. 13.4 del vigente Regolamento di amministrazione dell’Agenzia⁷.

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

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

Ulteriori compiti del RPCT sono, tra gli altri:

- la verifica, d’intesa col dirigente competente, dell’effettiva rotazione degli incarichi negli Uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;

⁵ Cfr. Determinazioni Direttoriali prot. n. 81017/RU del 30 gennaio 2025 e prot. n. 443624 del 10 luglio 2025.

⁶ Art. 2, lett. d) del Regolamento di Amministrazione n. 515 del 2025

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

- l'individuazione del personale da inserire nei programmi di formazione;
- la vigilanza sul rispetto della normativa in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi;
- la verifica e l'analisi delle segnalazioni dei *whistleblower*;
- il monitoraggio sulla effettiva pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente;
- la gestione delle richieste di riesame in caso di mancato accoglimento totale o parziale delle istanze di accesso civico generalizzato *ex art. 5, comma 2, Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 recante “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”* (o in caso di mancato riscontro alle stesse).

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

Nel caso in cui siano rilevati o segnalati casi di presunta corruzione, i poteri di verifica, controllo e istruttori del RPCT sono funzionali, principalmente, alla valutazione dell'adeguatezza delle misure di prevenzione adottate rispetto agli eventuali nuovi rischi evidenziati dall'insorgenza dei fenomeni⁹.

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

Al fine di rafforzare l'autonomia della funzione del Direttore *Internal audit*/RPCT e garantirne un maggior grado di indipendenza e obiettività, è stato introdotto anche un possibile eventuale raccordo diretto con il sistema dei controlli esterni, riconoscendo espressamente al Direttore dell'Ufficio *Internal audit* la facoltà di interessare direttamente il competente Ufficio del Dipartimento delle finanze o altri Organi cui sono assegnati compiti di vigilanza sull'operato dell'Agenzia qualora dalle attività svolte emergano particolari criticità¹⁰.

Collaborano e supportano il RPCT tutti i Dirigenti di Uffici dirigenziali generali¹¹ ai quali, per espressa previsione di legge¹², sono attribuite specifiche competenze in materia di prevenzione della corruzione. I predetti dirigenti, infatti, a norma dell'art. 16 comma 1, le lettere *l bis, ter e quater* del D.lgs. n. 165/2001 *“concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti; forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo; provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”*.

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

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

¹⁰ Art. 2, lettera d), Regolamento di Amministrazione.

¹¹ Direttori centrali e territoriali.

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

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

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

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

Tutti i dipendenti, infine, sono tenuti a prestare la loro collaborazione al RPCT¹³, a rispettare le misure di prevenzione previste dal presente documento (la cui violazione, ai sensi dell'art. 1, comma 14, Legge 6 novembre 2012, n. 190 costituisce illecito disciplinare)¹⁴ nonché le disposizioni contenute nel Codice di comportamento del personale dell'Agenzia e nel DPR 16 gennaio 2002, n. 18¹⁵.

2.3.4. PROCESSO E MODALITÀ DI PREDISPOSIZIONE DELLA SEZIONE

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

A distanza di alcuni mesi dal precedente aggiornamento del PIAO¹⁶, il contesto esterno continua a presentare elementi di particolare complessità. Infatti, malgrado il miglioramento della situazione economica, occupazionale e di finanza pubblica, si registra un rallentamento della crescita economica europea dopo il rimbalzo post-pandemia e una pressione sui bilanci pubblici sempre più stringente, in considerazione degli elevati livelli di debito pubblico. A ciò si aggiungono, sul piano macroeconomico, diverse tensioni nei mercati dei prodotti energetici e di altre *commodities* (legate, ad esempio, alla competizione tra Stati Uniti e Cina) e il preoccupante allargamento dei conflitti internazionali con le inevitabili ricadute sull'economia e sui traffici commerciali.

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

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

Per quanto concerne il contesto interno, si rilevano invece significative variazioni rispetto a quello esaminato in occasione dell'elaborazione del precedente PIAO, in quanto, come già sopra precisato, dal 1 novembre 2025 è

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

¹⁴ Si rammenta, inoltre, che, ai sensi dell'art. 8 DPR n. 62/2013, tutti i dipendenti, fermo restando l'obbligo di denuncia all'Autorità giudiziaria, sono tenuti a segnalare al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito nell'Amministrazione di cui siano venuti a conoscenza (la norma che va coniugata con le disposizioni contenute nel Decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 recante “*Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali*

¹⁵ Il DPR citato reca “[*Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali*](#)”.

¹⁶ cfr. Determinazione Direttoriale prot. n. 239153/RU del 22 aprile 2025

entrato in vigore il nuovo assetto organizzativo dell’Agenzia¹⁷, nell’ambito del più ampio programma di efficientamento dei processi e dei servizi, tra i cui obiettivi figurano quello di mappare e reingegnerizzare i processi in un’ottica di semplificazione e razionalizzazione, l’introduzione di soluzioni di carattere informatico e organizzativo al fine di accrescere ulteriormente gli *standard* operativi, l’integrazione e la cooperazione applicativa tra i sistemi interni ed esterni all’Agenzia.

L’evoluzione degli assetti organizzativi ha comportato la necessità di procedere alla revisione e all’aggiornamento della mappatura dei processi relativi alle Strutture interessate, attraverso il coinvolgimento dei responsabili di dette Strutture, coordinati dall’Ufficio di supporto al RPCT¹⁸.

Per la redazione del presente documento, il cui obiettivo è quello di migliorare l’analisi del rischio e affinare le misure di prevenzione, si è tenuto in debito conto delle risultanze del monitoraggio condotto dal RPCT sull’effettiva attuazione delle misure previste nel PIAO 2025-2027, degli aggiornamenti normativi, delle indicazioni contenute nel nuovo PNA 2025 e di alcuni approfondimenti su eventi recentemente verificatisi, finalizzati a identificare le eventuali lacune o criticità nell’attuale sistema di prevenzione del rischio e ad elaborare le conseguenti misure di contenimento.

2.3.5. L’ANALISI DEL CONTESTO

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

2.3.5.1. IL CONTESTO ESTERNO

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

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

Ciò evidenzia l’importanza di adottare misure che garantiscano la massima trasparenza e imparzialità nei processi decisionali con i vari *stakeholders*¹⁹, che evitino il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa (conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione) e che, in ogni caso, assicurino il coinvolgimento di più soggetti nel procedimento.

Presidio altrettanto importante rispetto alle potenziali insidie dell’ambiente esterno è costituito dai Codici di comportamento²⁰, la cui rigorosa osservanza, associata a una costante opera di formazione e sensibilizzazione, consente di rafforzare la cultura della legalità e di scongiurare, o quantomeno mitigare, i rischi da cattiva amministrazione. A tal proposito, in seguito al recente intervento di aggiornamento del Codice di

¹⁷ Il processo di riorganizzazione è stato preceduto dalla sperimentazione, avviata il 1° maggio 2025, presso la Direzione Territoriale Emilia-Romagna e Marche individuata come “Struttura Pilota” per l’avvio della riforma territoriale e per la sperimentazione della piattaforma tecnologica, al fine di verificarne l’adeguatezza al nuovo assetto organizzativo. (Cfr. Determina Direttoriale prot. n. 233570 del 17 aprile 2025).

¹⁸ Ufficio Trasparenza, accesso e anticorruzione.

¹⁹ Quali, ad esempio, la pubblicazione “Agenda pubblica degli incontri con i portatori d’interesse” (c.d. “Agenda trasparente”) cfr. <https://www.adm.gov.it/portale/agenda>

²⁰ DPR n. 62/2013, come integrato e modificato dal DPR 81/2023, Determinazione direttoriale n. 273286 del 14/5/2024 (Codice di comportamento dei dipendenti ADM, in vigore dal 31 maggio 2024); Decreto del Presidente della Repubblica 16 gennaio 2002, n. 18 recante “Disposizioni per garantire l’autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali”.

Comportamento dei dipendenti dell’Agenzia, sono state attuate apposite iniziative formative (tra le quali la realizzazione di un corso *e-learning*), destinate a tutti i dipendenti e collaboratori. Tali iniziative, indispensabili per sensibilizzare anche il personale di recente assunzione, risultano perfettamente coerenti con l’attività strategica indicata dal Sig. Ministro, finalizzata, tra l’altro, a rafforzare i meccanismi di garanzia dell’integrità del personale per aumentare la fiducia dei cittadini nell’Amministrazione finanziaria, accrescendone così la reputazione e la percezione pubblica della sua integrità.

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

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

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

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

Nell’analizzare l’attuale contesto esterno e le possibili ricadute dello stesso sul rischio corruttivo, sono stati tenuti in considerazione i provvedimenti adottati dal legislatore per sostenere la ripresa delle attività economiche che hanno comportato l’introduzione di misure, anche di carattere straordinario, finalizzate allo snellimento e alla semplificazione delle procedure, che sono state in gran parte sostanzialmente recepite e confermate anche con l’entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs. n. 36/2023.

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

2.3.5.2. IL CONTESTO INTERNO

Nel rimandare al paragrafo “*Organizzazione e capitale umano*” la descrizione della struttura organizzativa, per il contesto interno valgono le medesime considerazioni illustrate a proposito delle variabili che incidono sul contesto esterno. Anche le caratteristiche del contesto interno, infatti, possono presentare significative differenze da Ufficio a Ufficio. Al riguardo, basti solo pensare alla diversa consistenza di personale tra un Ufficio quale l’Ufficio ADM Genova (n. 274 unità) e l’Ufficio ADM Lampedusa (n. 10 unità).

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

Occorre, infatti, considerare che le attività svolte dagli Uffici dell’Agenzia possono diversificarsi notevolmente per tipologia, numero e complessità vuoi in funzione delle materie trattate, vuoi in funzione della collocazione e finanche della logistica²² di ciascun Ufficio.

²¹ Aggiornamento 2018 PNA, pag. 76.

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

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

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

Considerato, quindi, che gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa della singola struttura possono influenzarne in modo significativo la sua sensibilità al rischio corruzione, si è ravvisata l'opportunità di coinvolgere i responsabili delle varie unità organizzative nell'analisi del proprio contesto interno di riferimento, attraverso la mappatura dei processi svolti presso le singole unità organizzative secondo le modalità che saranno successivamente illustrate.

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

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

In considerazione della citata riorganizzazione delle strutture territoriali è stata svolta un'approfondita attività di revisione delle mappature dei processi indicate al PIAO 2025–2027. Tale attività è stata condotta attraverso un costante confronto e una stretta collaborazione con gli Uffici della Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche e con due Uffici locali ADM, individuati quali strutture pilota per le attività di revisione, al fine di assicurare la corretta attribuzione di ciascun processo e delle relative fasi agli Uffici competenti, in coerenza con le funzioni previste dalla rinnovata articolazione territoriale.

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

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

2.3.6. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

2.3.6.1. LA NOZIONE DI RISCHIO

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

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

2.3.6.2. IDENTIFICAZIONE, ANALISI E PONDERAZIONE DEL RISCHIO

Come anticipato in sede di analisi del contesto, la scelta operata dall'Agenzia per la gestione del rischio corruttivo è stata quella di coinvolgere attivamente i responsabili delle varie unità organizzative, sin dalle fasi di identificazione e analisi del rischio, che sono state condotte in occasione della mappatura dei processi svolti presso ciascuna struttura²³.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

IMPATTO PROBABILITÀ	MOLTO BASSO	BASSO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	Medio	Alto	Altissimo	Altissimo	Altissimo
ALTA	Medio	Medio	Alto	Alto	Altissimo
MEDIA	Basso	Medio	Medio	Alto	Altissimo
BASSA	Molto Basso	Basso	Medio	Medio	Alto
MOLTO BASSA	Molto Basso	Molto Basso	Basso	Medio	Medio

Infine, alla luce delle analisi condotte, tenuto conto anche delle risultanze del monitoraggio sull'attuazione delle misure, dei rischi messi in luce da alcuni accadimenti verificatisi nel recente passato e dalla necessità di introdurre nuove modalità operative in ragione dell'improvvisa e imprevista evoluzione del contesto esterno che ha caratterizzato gli ultimi anni, in sede di ponderazione del rischio sono state individuate le azioni da intraprendere prioritariamente per contrastare i nuovi fattori di rischio nei settori più strategici per l'organizzazione in funzione

del conseguimento degli obiettivi assegnati e in alcune aree particolarmente sensibili (verifiche e controlli, affidamento di lavori, servizi e forniture, gestione del patrimonio, procedure per la selezione del personale). Tali azioni sono illustrate nei paragrafi seguenti.

2.3.7. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

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

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

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

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

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

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

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

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

L’Amministrazione doganale italiana ha iniziato a effettuare i propri controlli sulla base dell’analisi dei rischi fin dal 1999, anche al fine di rispondere all’esigenza di dover effettuare controlli sui traffici commerciali in tempo reale. L’Agenzia si è quindi dotata di strumenti gestionali avanzati, sviluppando un sistema di controlli basato sulle più evolute tecniche di analisi dei rischi in luogo di controlli massivi. Tali strumenti non contribuiscono

soltanto ad agevolare lo sdoganamento delle merci per gli operatori economici che agiscono nel rispetto delle norme, ma consentono anche di ridurre significativamente il ruolo e la discrezionalità del singolo funzionario doganale, contenendo in misura considerevole il rischio di corruzione.

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

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

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

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

La digitalizzazione, infatti, garantisce maggiore uniformità delle procedure e riduce gli eccessi di discrezionalità da parte dei funzionari, nonché i possibili rischi correlati al contatto diretto tra i funzionari e gli operatori economici; offre, inoltre, la possibilità di affiancare alle tradizionali modalità di trattamento del rischio fondate sull'analisi dei processi, quelle basate sulla valutazione del “*modus operandi*” del personale, che, in modo trasversale nelle diverse aree di attività, può essere sintomatico di un evento corruttivo²⁴. Ciò in quanto l'informatizzazione, oltre a tenere traccia delle attività compiute in ogni fase del processo e di chi le ha poste in essere, consente di evidenziare, attraverso appropriate analisi successive o l'attivazione di appositi *alert*, eventuali risultati anomali nei controlli (rispetto a quelli analoghi registrati presso altri uffici) potenzialmente sintomatici di possibili disfunzioni o di eventi corruttivi.

A tal fine, è stato costituito un apposito gruppo di lavoro²⁵ che ha avanzato alcune proposte finalizzate alla progettazione di un sistema automatizzato di “*early warning*”.

In tale ottica devono inquadrarsi anche le attività progettuali finalizzate all'evoluzione della telematizzazione dei processi previste nel Piano pluriennale degli investimenti di ADM per gli anni 2025-2027 descritte in precedenza e gli interventi finalizzati a dare completa attuazione alle disposizioni del Codice dell'Amministrazione digitale in base alle quali le comunicazioni tra imprese e Pubblica amministrazione devono avvenire esclusivamente tramite utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione. L'attuazione di tali progettualità, infatti, oltre a migliorare l'operatività degli Uffici e a velocizzare/semplicificare le procedure, produrrà benefici anche sul fronte

²⁴ Aggiornamento 2018 PNA, pag. 49.

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

dell'efficacia delle misure di prevenzione del rischio corruttivo, riducendo, ad esempio, il rischio di indebite intermediazioni nell'*iter* procedimentale²⁶.

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

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

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

In tale ambito, la Direzione Giochi ha precisato che le funzioni di supervisore e controllore possono essere attribuite contestualmente al medesimo soggetto mentre, la funzione di selezionatore – relativa all'individuazione degli ambiti e degli esercizi da sottoporre a verifica – deve rimanere distinta e non cumulabile con le altre abilitazioni.

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

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione e per la loro stabilità nel tempo. Le misure specifiche, che si affiancano e aggiungono sia alle misure generali, sia alla trasparenza, agiscono in maniera puntuale su alcuni determinati rischi e si caratterizzano per l'incidenza su specifici settori di attività dell'Agenzia (autorizzazioni e concessioni, procedimenti di controllo etc.).

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

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

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

²⁶ Cfr. Allegato Unico - Sezione 1, pag. 5.

2.3.8. LE MISURE GENERALI

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

2.3.8.1. IL CODICE DI COMPORTAMENTO

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

Detti codici hanno la specifica funzione di integrare e definire in dettaglio le norme di comportamento previste nel Codice nazionale²⁷, al fine di calarle nel concreto contesto organizzativo e operativo delle singole amministrazioni.

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

Al riguardo l'Agenzia, che sin dal 2014 aveva adottato un proprio Codice di comportamento ad integrazione e specificazione del Codice di comportamento di cui al DPR 62/2013 (allegato n. 2 al PTPCT 2014-2016), ha provveduto ad aggiornarlo in conformità alle indicazioni contenute nella delibera ANAC n. 177 del 19.2.2020²⁸, tenendo conto sia delle modifiche al DPR n. 62/2013 (per effetto dell'entrata in vigore delle disposizioni contenute nel DPR n. 81/2023), sia delle esigenze emerse e delle riflessioni maturate sulla base dell'esperienza degli ultimi anni.

In conformità a quanto previsto dalla normativa e alle indicazioni fornite dall'ANAC, il nuovo Codice di comportamento dei dipendenti dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, è stato adottato con Determinazione Direttoriale prot. n. 273286/RU del 14 maggio 2024 all'esito di una procedura aperta alla partecipazione ed è entrato in vigore il 31 maggio 2024, decorsi quindici giorni dalla sua pubblicazione sul sito istituzionale.

In funzione di diffonderne la conoscenza e sensibilizzare il personale sui temi dell'etica, dell'integrità e della trasparenza, sono programmate anche per l'anno 2026 specifiche iniziative formative, tra cui la somministrazione di un corso in modalità *e-learning*.

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

²⁷ DPR n. 62/2013.

²⁸ Linee guida in materia di Codici di comportamento delle Amministrazioni pubbliche.

Misura di carattere generale da attuare			
Formazione sul codice di comportamento			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
31.12.2026	Diffondere la conoscenza del nuovo codice di comportamento e sensibilizzare il personale sui temi dell'etica, dell'integrità e della trasparenza.	Realizzazione corso in modalità e-learning destinato a tutto il personale dell'Agenzia.	RPCT e Ufficio deontologia e contenzioso del lavoro.

Presa d'atto del Codice di comportamento

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

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

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

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

2.3.8.2. I CONFLITTI DI INTERESSI

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

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

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

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

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

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

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

In forza delle predette disposizioni i dipendenti sono tenuti, all'atto della loro assegnazione all'ufficio, a comunicare al loro dirigente qualsiasi situazione di potenziale conflitto con interessi personali (patrimoniali o non patrimoniali) del coniuge, di conviventi, di parenti (entro il sesto grado²⁹ sempre che siano noti) o affini entro il secondo grado, ivi incluse quelle individuate dal DPR n. 18/2002, nonché tutti i rapporti intercorsi negli ultimi tre anni con soggetti privati in qualunque modo retribuiti, precisando se, in prima persona o tramite parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente, abbiano ancora rapporti finanziari con detti soggetti privati e se i medesimi soggetti abbiano interessi in attività o decisioni inerenti alle pratiche d'Ufficio.

Tali dichiarazioni devono essere rinnovate con cadenza biennale (o nel caso in cui intervengano eventuali modifiche rispetto alle dichiarazioni precedentemente rese), mediante l'utilizzo di un'apposita applicazione informatica accessibile dal sito Intranet dell'Agenzia³⁰.

In ogni caso, i dipendenti sono altresì tenuti a comunicare il mutamento della composizione del proprio nucleo familiare o affettivo qualora i nuovi ingressi possano avere significative interazioni con il ruolo ricoperto e con l'attività svolta, o quando uno dei soggetti sopra indicati (parente o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente) si dedichi a nuove attività che possano generare situazioni di potenziale conflitto.

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

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

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

L'art. 16 del nuovo “*Codice dei contratti pubblici*”, adottato con D.lgs. n. 36/2023 prevede, in continuità con l'art. 42 Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 recante “*Codice dei contratti pubblici*”, un'apposita disciplina relativamente ai potenziali conflitti d'interesse nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici.

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

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

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

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

62/2013. Si tratta delle decisioni o attività idonee a coinvolgere interessi propri del dipendente pubblico o del prestatore di servizi, ovvero di suoi parenti (entro il sesto grado, sempre che siano noti), affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente e di ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza.

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

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

Al riguardo, i PNA 2025³¹ e 2022³² dedicano una specifica sezione relativa ai conflitti d'interesse in materia di contratti, evidenziando che l'obbligo di rendere preventivamente la dichiarazione sui conflitti di interessi (e di aggiornarla tempestivamente) garantisce l'immediata emersione dell'eventuale conflitto e consente all'Amministrazione di assumere tutte le più opportune misure in proposito. Diversamente, una successiva emersione della situazione di conflitto non dichiarato potrebbe compromettere gli esiti della procedura. La dichiarazione iniziale avrà ad oggetto i rapporti conosciuti e sarà aggiornata puntualmente a seguito della conoscenza dei partecipanti alla gara.

Per tali ragioni appare opportuno che le informazioni da richiedere per la compilazione dell'autodichiarazione siano il più dettagliate possibile e vengano rese in chiave dinamica e progressiva, con riguardo a tutte le fasi della procedura di gara (compresa l'esecuzione) e all'identità degli operatori economici coinvolti, ivi inclusi i subappaltatori, ove presenti.

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

³¹ Cfr. Parte speciale contratti pubblici, par. 3 *"Il conflitto di interesse nei contratti pubblici"*.

³² Si fa riferimento al capitolo sul conflitto di interessi contenuto nella parte speciale del PNA 2022 (approvato dal Consiglio dell'Anac con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023), che, come precisato nell'Aggiornamento 2023 dello stesso Piano, mantiene la sua validità per quanto riguarda i soggetti delle stazioni appaltanti cui spetta fare le dichiarazioni di assenza di conflitti di interesse e i contenuti delle relative dichiarazioni.

Al riguardo, Cfr. "Linee guida per l'individuazione e la gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici, ai sensi del citato art. 42 del d.lgs. 50 del 2016" adottate dall'Autorità con la delibera n. 494 del 5 giugno 2019.

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 biennale e, per i soggetti di nuova assegnazione, al momento in cui iniziano a operare nell'ambito dell'attività negoziale. Per quanto riguarda i fornitori, la dichiarazione dovrà essere prevista nel modulo della domanda di partecipazione alla procedura di gara	Acquisizione di tutte le dichiarazioni previste.	Dirigente dell'Ufficio Acquisti e Contratti Dirigenti degli Uffici Affari Generali delle Direzioni Territoriali

2.3.8.2.2. MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO

Personale ADM

Al fine di presidiare adeguatamente i rischi descritti al paragrafo precedente, sono state impartite disposizioni³³ affinché il Responsabile unico di progetto (di seguito anche RUP), i commissari di gara e tutti coloro i quali siano coinvolti, a qualsiasi titolo, nella procedura (dalla fase di predisposizione della documentazione di gara fino al collaudo e alla verifica della regolare esecuzione del contratto) rendano apposita dichiarazione sostitutiva³⁴ di certificazione ex art. 46 Decreto Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, 445 recante “*Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa*” con la quale attestino l’assenza di qualsiasi relazione di coniugio, convivenza, parentela o affinità entro il secondo grado con i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti di aziende potenzialmente interessate alla partecipazione alla gara (nelle prime fasi della procedura), concorrenti o aggiudicatarie (nelle successive fasi) e di non aver concluso, relativamente all’ultimo biennio, alcun contratto a titolo privato con le stesse aziende, ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell’art. 1342 del Codice civile.

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

Le dichiarazioni relative all’assenza di situazioni di conflitto d’interessi, anche se rese da dipendenti appartenenti ad altre Strutture (perché, ad esempio, segnalano potenziali contraenti o perché chiamati a predisporre la documentazione tecnica nella fase di progettazione della gara o ad attestare la regolare esecuzione del contratto durante la fase di esecuzione) sono rilasciate al responsabile del progetto, previo apposito inserimento nel predetto applicativo informatico. Il RUP, a sua volta, rilascia la dichiarazione sui conflitti di interesse al soggetto che lo ha nominato e/o al superiore gerarchico.

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

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

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

Si rammenta, infine, che, ai sensi dell'art. 14, comma 3, del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici³⁵, il dipendente che conclude accordi o negozi ovvero stipula contratti a titolo privato (ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'articolo 1342 del codice civile) con persone fisiche o giuridiche private con le quali abbia concluso, nel biennio precedente, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento ed assicurazione, per conto dell'amministrazione, è tenuto a informare per iscritto il dirigente dell'Ufficio³⁶.

Operatori economici

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

Nelle procedure sopra i 5.000 euro, unitamente alla dichiarazione di cui sopra, viene altresì richiesta la compilazione della sezione C del DGUE³⁷ nella quale l'operatore economico che partecipa alla procedura è tenuto a rendere apposite dichiarazioni.

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

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

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

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

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

³⁵ DPR n. 62/2013.

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

³⁷ Recante “*Motivi legati a insolvenza, conflitto di interessi o illeciti professionali*”.

- acquisire, prima del conferimento dell’incarico di consulenza, la dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte del diretto interessato, resa sulla base del modello appositamente predisposto³⁸;
- effettuare la verifica delle suddette dichiarazioni, anche mediante la consultazione di banche dati liberamente accessibili ai fini della verifica;

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

2.3.8.3. INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI

I commi 49 e 50 dell’art. 1 della L. n. 190/2012 dettano principi tesi a modificare la disciplina in materia di incarichi dirigenziali e di incarichi di responsabilità amministrativa di vertice nelle pubbliche amministrazioni e negli enti di diritto privato sottoposti a controllo pubblico (che esercitino funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle PP.AA. o di gestione di servizi pubblici), da conferire a soggetti interni o esterni alle pubbliche amministrazioni.

In linea generale, tale Legge sancisce l’inconferibilità di incarichi dirigenziali:

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

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

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

L’ANAC, in considerazione delle recenti modifiche normative³⁹ nonché delle importanti pronunce della giurisprudenza che hanno interessato le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità, ha ritenuto di dedicarvi un apposito approfondimento nel PNA 2025 al fine di “orientare le amministrazioni/enti nell’applicazione delle disposizioni e di fornire, nel contempo, ai RPCT indicazioni di carattere più operativo rispetto ai propri compiti e poteri di accertamento e verifica delle inconferibilità e incompatibilità”⁴⁰.

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

³⁹ Cfr. d.lgs. n. 39/2013, come modificato dalla L. n. 21 del 5 marzo 2024.

⁴⁰ Cfr. pag. 126 del PNA in consultazione- anno 2025

Il D.lgs. n. 39/2013, entrato in vigore il 19 aprile 2013, disciplina nel dettaglio tutti i casi di incompatibilità e di inconferibilità, inoltre, *ex art. 15*, individua nel RPCT di ciascuna amministrazione il soggetto deputato alla vigilanza sul rispetto delle disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità nelle pubbliche amministrazioni e negli enti di diritto privato in controllo pubblico⁴¹.

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

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

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

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

Al fine di verificare l'assenza di situazioni di inconferibilità o incompatibilità di incarichi ai sensi del D.lgs. n. 39/2013, tutti coloro cui sono stati conferiti incarichi dirigenziali sono tenuti, all'atto del conferimento dell'incarico e, successivamente, entro il 31 gennaio di ogni anno, a rendere, attraverso un apposito applicativo informatico, una dichiarazione attestante l'assenza di situazioni di inconferibilità/incompatibilità. Dette dichiarazioni, secondo le indicazioni fornite dall'ANAC⁴² contengono anche l'elencazione di tutti gli incarichi ricoperti nell'ultimo anno nonché delle eventuali condanne subite per reati contro la Pubblica Amministrazione.

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

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

Il personale dipendente che venga a conoscenza di una causa di inconferibilità/incompatibilità ne informa il proprio superiore gerarchico, ferma restando la possibilità di attivare il canale di comunicazione riservato, di cui al successivo paragrafo 2.3.8.10. Il RPCT, ricevuta una segnalazione in merito a incarichi conferiti in violazione delle norme sulle inconferibilità/incompatibilità, sentita la Direzione Personale, notifica idonea contestazione al soggetto interessato e la trasmette all'Autorità nazionale anticorruzione.

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

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

Le tabelle che seguono sintetizzano le attività descritte.

⁴¹ In materia di vigilanza da parte del RPCT sulle fattispecie in esame, l'ANAC ha adottato il “*Vademecum operativo per lo svolgimento delle verifiche da parte del RPCT*” (cfr. Piano Nazionale Anticorruzione 2025 – Parte speciale: Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39).

⁴² Delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016 ‘*Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.A.C. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili*’.

Misura di carattere generale attuata		
Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali (d.lgs. n. 39/2013)		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Richiesta delle dichiarazioni di inconferibilità/incompatibilità in occasione del conferimento di un nuovo incarico.	Acquisizione e controllo delle dichiarazioni prima del conferimento dell'incarico.	Direzione del Personale – Ufficio Dirigenti
Richiesta annuale delle dichiarazioni di incompatibilità al personale dirigenziale già titolare di incarico.	Pubblicazione delle dichiarazioni pervenute.	
Monitoraggio sulle dichiarazioni di insussistenza delle situazioni di inconferibilità e incompatibilità	Verifiche su dichiarazioni rese	Ufficio Trasparenza, accesso e anticorruzione

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

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

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

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

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

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

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Misura di carattere generale da attuare Monitoraggio sul rispetto dei divieti			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
31.12.2026	Verificare il rispetto dei divieti per i casi rientranti nelle fattispecie di cui all'art. 35-bis D.lgs. n. 165/2001, introdotto dal comma 46, dell'art. 1 L. n. 190/2012.	Relazione dell'RPCT	RPCT - Referenti

2.3.8.5. SVOLGIMENTO DI INCARICHI D'UFFICIO ED EXTRAISTITUZIONALI

Come è noto, in forza di quanto stabilito agli articoli 60 e seguenti DPR 10 gennaio 1957, n. 3⁴³, i dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono, in via generale, intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività che presentano i caratteri dell'abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriali.

Nell'approfondimento dedicato alle Agenzie fiscali, in occasione dell'Aggiornamento 2018 del PNA, è stata dedicata una particolare attenzione al tema dello svolgimento di incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti⁴⁴. L'elevata specializzazione di alcune professionalità, infatti, può dar luogo a opportunità di incarichi in conflitto di interessi con l'esercizio delle funzioni istituzionali.

Occorre, pertanto, applicare in modo rigoroso le disposizioni dell'art. 53 D.lgs. 165/2001 in tema di conferimento di incarichi ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 che vietano lo svolgimento di incarichi e prestazioni non compresi nei doveri d'ufficio, salvo che non siano previsti da un'espressa previsione normativa o che non siano oggetto di specifica autorizzazione. Per quanto riguarda le Agenzie fiscali, inoltre, trovano applicazione le disposizioni dell'art. 4 del DPR 16 gennaio 2002, n. 18⁴⁵ che individuano espressamente una serie di attività vietate, in quanto incompatibili con la corretta ed imparziale esecuzione delle funzioni.

La legge⁴⁶ impone anche di definire criteri oggettivi e predeterminati per il conferimento o per l'autorizzazione di detti incarichi, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente. Occorre tenere a mente che situazioni di potenziale conflitto d'interessi potrebbero determinarsi anche nelle ipotesi di svolgimento di incarichi extraistituzionali a titolo gratuito, tant'è che, a presidio di tale rischio, anche

⁴³ Testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato.

⁴⁴ Aggiornamento 2018 PNA, pagg. 43-44.

⁴⁵ Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali, a norma dell'articolo 71, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 - Art. 4 “1. Fermo restando quanto previsto dalla normativa di legge e di contratto in materia di incompatibilità e di cumulo di impieghi, il personale delle agenzie fiscali non svolge attività o prestazioni che possano incidere sull'adempimento corretto e imparziale dei doveri d'ufficio, e non esercita, a favore di terzi, attività di consulenza, assistenza e rappresentanza in questioni di carattere fiscale, tributario e comunque connesse ai propri compiti istituzionali. 2. Al personale delle agenzie è inibito lo svolgimento, in particolare, delle attività fiscali o tributarie proprie o tipiche degli avvocati, dei dottori commercialisti, dei ragionieri e dei periti commerciali e dei consulenti del lavoro, nonché delle attività relative a servizi contabili e elaborazione dati, nonché a servizi di certificazione delle firme elettroniche o altri servizi connessi a tali firme, di informazione commerciale, delle attività proprie o tipiche degli ingegneri, architetti, geometri, periti tecnici, consulenti immobiliari, agenti immobiliari e delle attività relative a servizi connessi agli immobili, nonché delle attività proprie o tipiche degli spedizionieri doganali, e di ogni altra attività che appaia incompatibile con la corretta ed imparziale esecuzione dell'attività affidata all'Agenzia fiscale.”

⁴⁶ Art. 53, comma 5, d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dalla l. n. 190/2012: “In ogni caso, il conferimento operato direttamente dall'amministrazione, nonché l'autorizzazione all'esercizio di incarichi che provengano da amministrazione pubblica diversa da quella di appartenenza, ovvero da società o persone fisiche, che svolgono attività d'impresa o commerciale, sono disposti dai rispettivi organi competenti secondo criteri oggettivi e predeterminati, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente”.

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

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

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

- le autorizzazioni in parola, salvo che non sia diversamente disposto hanno, di norma, durata biennale⁴⁷; le stesse sono rilasciate dal Direttore dell'Agenzia, sentita la Direzione del Personale, per i direttori di vertice, dal direttore del personale per i dirigenti e i funzionari degli Uffici centrali e dai direttori territoriali per i dirigenti e il personale amministrativo;
- il dipendente è tenuto a comunicare formalmente anche l'attribuzione di incarichi gratuiti (art. 53, comma 12 D.lgs. n. 165/2001), ma solo quelli che egli è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'amministrazione⁴⁸. Quest'ultima, pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione, valuta comunque l'eventuale sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale e, in tal caso, comunica al dipendente il diniego allo svolgimento dell'incarico, ancorché gratuito.
- ai dipendenti a tempo pieno o con percentuale di tempo parziale superiore al 50% non possono essere conferiti o autorizzati incarichi extraistituzionali (anche se a titolo gratuito) che presentino le caratteristiche dell'abitudine e professionalità⁴⁹, sicché i dipendenti in parola non possono essere autorizzati a *“esercitare attività commerciali, industriali, né alcuna professione o assumere impegno alle dipendenze di privati o accettare cariche in società costituite a fine di lucro”*.

Sono esclusi dal divieto di cui sopra, ferma restando la necessità del rilascio dell'autorizzazione (previa verifica della non sussistenza di situazioni di potenziale conflitto d'interessi e sempre che l'impegno richiesto non sia incompatibile con il debito orario e/o con l'assolvimento degli obblighi derivanti dal rapporto di lavoro) gli incarichi autorizzabili in forza di espresse previsioni di legge (quali, ad esempio, l'assunzione di cariche nelle società cooperative⁵⁰) e le particolari fattispecie oggetto di valutazione nell'ambito di atti interpretativi/di indirizzo generale (quali, ad esempio, la Circolare n. 6 del 1997 del Dipartimento della Funzione pubblica, in materia di attività di amministratore di condominio per la cura dei propri interessi e il parere 11 gennaio 2002, n. 123/11 in materia di attività agricola).

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

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

⁴⁷ Nota Area centrale Personale e Organizzazione prot. n. 700-08 del 4/04/2008.

⁴⁸ Nota prot. n. 121085/RU del 17/10/2013.

⁴⁹ L'incarico presenta i caratteri della professionalità laddove si svolga con i caratteri della abitudine, sistematicità/non occasionalità e continuità, senza necessariamente comportare che tale attività sia svolta in modo permanente ed esclusivo (art. 5 DPR n. 633/1972; art. 53 DPR n. 917/1986; Cass. civ., sez. V, n. 27221 del 2006; Cass. civ., sez. I, n. 9102 del 2003).

⁵⁰ In base a quanto previsto dall'art. 61 del DPR n. 3/1957.

- gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti nei confronti dei quali la struttura di assegnazione del dipendente ha funzioni relative al rilascio di concessioni o autorizzazioni o nulla-osta o atti di assenso comunque denominati, anche in forma tacita;
- gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti fornitori di beni o servizi per l'amministrazione, relativamente a quei dipendenti delle Strutture che partecipano a qualunque titolo all'individuazione del fornitore;
- gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti privati che intrattengono rapporti di natura economica o contrattuale con l'Agenzia, in relazione alle competenze della struttura di assegnazione del dipendente, salve le ipotesi espressamente autorizzate dalla legge;
- gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti privati che abbiano, o abbiano avuto nel biennio precedente, un interesse economico significativo in decisioni o attività inerenti all'ufficio di appartenenza;
- gli incarichi che si svolgono nei confronti di soggetti verso cui la struttura di assegnazione del dipendente svolga funzioni di controllo, di vigilanza o sanzionatorie, salve le ipotesi espressamente autorizzate dalla legge;
- gli incarichi che, per il tipo di attività o per l'oggetto, possono creare nocimento all'immagine dell'amministrazione, anche in relazione al rischio di utilizzo o diffusione illeciti di informazioni di cui il dipendente è a conoscenza per ragioni di ufficio;
- gli incarichi e le attività per i quali l'incompatibilità è prevista dal D.lgs. n. 39/2013, dal DPR n.18/2002⁵¹ o da altre disposizioni di legge;
- gli incarichi che, pur rientrando nelle ipotesi di deroga dall'autorizzazione di cui all'art. 53, comma 6, D.lgs. n. 165/2001, possano dare luogo a situazioni di potenziale conflitto di interesse;
- in generale, tutti gli incarichi che possano dare luogo a situazioni di potenziale conflitto di interesse per la natura o l'oggetto dell'incarico o che possano pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente (la valutazione circa la situazione di conflitto di interessi va svolta tenendo presente la qualifica, il ruolo e la posizione professionale del dipendente, la competenza della struttura di assegnazione e di quella gerarchicamente superiore, le funzioni attribuite o svolte nel biennio precedente).

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

- interferiscono con l'attività ordinaria in relazione al tempo, alla durata, all'impegno richiesto, tenendo presenti gli istituti del rapporto di impiego o di lavoro concretamente fruibili per lo svolgimento dell'attività (la valutazione va svolta considerando la qualifica, il ruolo e la posizione professionale del dipendente, le funzioni attribuite e l'orario di lavoro);
- si svolgono durante l'orario di ufficio o possano far presumere un impegno o una disponibilità in ragione dell'incarico assunto anche durante l'orario di servizio, salvo che il dipendente fruisca di permessi, ferie o altri istituti di astensione dal rapporto di lavoro o di impiego;
- aggiungendosi a quelli già conferiti o autorizzati, possano compromettere il regolare svolgimento dell'attività di servizio;
- si svolgono utilizzando mezzi, beni e attrezzature di proprietà dell'amministrazione e di cui il dipendente dispone per ragioni di ufficio o si svolgono nei locali dell'Ufficio, salvo che l'utilizzo non sia espressamente autorizzato dalle norme o richiesto dalla natura dell'incarico conferito d'ufficio dall'amministrazione.

⁵¹ Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali, a norma dell'articolo 71, comma 2, d.lgs. n. 300/99.

ADM ha ritenuto opportuno prevedere un'apposita disciplina per la partecipazione di dipendenti, in veste di relatori, a convegni, seminari ed eventi, nonché alle esternazioni pubbliche⁵².

Al riguardo, il Codice di comportamento dei dipendenti dell'Agenzia prevede che “*la partecipazione a convegni, seminari e altri eventi pubblici e le esternazioni pubbliche inerenti all'attività dell'Agenzia, effettuate mediante i tradizionali mezzi di comunicazione - TV, radio, stampa, etc. - ovvero tramite i mezzi che si avvalgono delle più recenti tecnologie - social network, applicazioni informatiche per smartphone e, più in generale, la rete internet - debbano essere preventivamente autorizzate*”⁵³.

Nello stesso Codice si precisa anche che “*in ogni caso, le considerazioni formulate, in qualsiasi circostanza, dai dipendenti non devono ledere in alcun modo, nemmeno implicitamente, l'immagine dell'Agenzia*” e che “*a margine dei documenti prodotti e/o degli atti di presentazione degli eventi, se contenenti opinioni o considerazioni di carattere personale, dovrà essere inserito il seguente disclaimer (la seguente clausola di esonero della responsabilità): ‘Le opinioni espresse sono strettamente personali’*”⁵⁴.

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

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

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

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

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

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

2.3.8.6. INCOMPATIBILITÀ SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO (PANTOUFLAGE – REVOLVING DOORS)

Ai sensi dell'art 53, comma 16 *ter*, D.lgs. n.165/2001, ai dipendenti⁵⁵ che negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia non è consentito – nei tre anni successivi alla

⁵² Cfr. Direttiva prot. n. 688294 del 3 novembre 2025. Tale Direttiva modifica il quadro regolatorio e, dalla data della sua adozione, cessano di avere efficacia le Direttive Direttoriali prot. n.581725/RU del 25 settembre 2023, prot. n. 662291/RU del 2 novembre 2023 e prot. n.130736/RU del 24 febbraio 2025.

⁵³ Cfr. articolo 11, comma 10, del Codice di comportamento dei dipendenti dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli.

⁵⁴ *Ibidem*, articolo 11, comma 11.

⁵⁵ L'art. 21 del d.lgs. n. 39/2013 ha, precisato che, ai fini dell'applicazione della norma, sono considerati dipendenti delle pubbliche amministrazioni anche i soggetti titolari di uno degli incarichi considerati nel medesimo decreto, ivi compresi i soggetti esterni con i quali l'amministrazione, l'ente pubblico e l'ente di diritto privato in controllo pubblico stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo.

cessazione dal servizio – svolgere attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati⁵⁶ destinatari dell’attività dell’amministrazione di appartenenza svolta attraverso i medesimi poteri.

Al fine di garantire l’attuazione delle disposizioni in parola è stata adottata un’apposita circolare⁵⁷, nella quale sono precisati i seguenti obblighi cui sono tenute le competenti Strutture dell’Agenzia:

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

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

Sono di norma da includere tra i dipendenti che esercitano poteri autoritativi e negoziali i dirigenti e i funzionari che svolgono incarichi dirigenziali ai sensi dell’art. 19, comma 6, D.lgs. n. 165/2001 e coloro che esercitano funzioni apicali o cui sono conferite apposite deleghe di rappresentanza all’esterno dell’ente⁵⁸.

Sono riconducibili tra gli atti espressione di poteri rappresentativi e negoziali quelli adottati dal Responsabile unico di progetto-RUP (art. 15 D.lgs. n. 36/2023) nelle diverse fasi del procedimento di gara, dalla predisposizione alla pubblicazione del bando di gara, dall’aggiudicazione dell’appalto alla fase di gestione del contratto⁵⁹.

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

⁵⁶ Nella nozione “*soggetti privati*” rientrano enti privati quali associazioni, fondazioni, federazioni con natura privatistica, imprese, studi di professionisti abilitati. Il divieto non si applica, invece, alle società *in house* in quanto tali enti costituiscono *longa manus* delle PA e lo svolgimento di un incarico in una società *in house* è comunque volto al perseguimento di interessi pubblici.

⁵⁷ [Circolare n. 23/2021 prot. n. 217900/RU del 25/06/2021](#).

⁵⁸ L’ANAC nelle Linee Guida n. 1 del 25/06/2024 ha precisato che il divieto di *pantoufle* trova applicazione anche quando viene esercitata un’attività espressione di un potere autoritativo o negoziale in maniera occasionale (“*una tantum*”). L’Autorità ha infatti chiarito che è solo l’esercizio del potere a costituire presupposto per l’applicazione del divieto e non anche l’esercizio di tali poteri in forma stabile e continuativa.

⁵⁹ Cfr. Linee Guida ANAC N. 1 del 25/9/2024.

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

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

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

2.3.8.7. FORMAZIONE

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

La formazione di base, con riferimento alle attività considerate “*a rischio*”, rappresenta il primo, fondamentale passo di un *iter* destinato a completarsi con la formazione specialistica, la formazione sul campo e l’esperienza

maturata nelle specifiche attività. Non si può prescindere da una formazione di base accurata e completa al fine di prevenire l'esposizione del personale al rischio di attività corruttive. Inoltre, allo scopo di costituire contingenti di personale in grado di assicurare nel tempo l'avvicendamento dei colleghi impegnati nelle attività a rischio, l'Agenzia da sempre garantisce un'articolata offerta formativa.

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

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

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

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

Il RPCT, di concerto con il Direttore dell'Ufficio Formazione e valutazione del personale, provvede – attraverso specifici e periodici confronti – a valutare l'efficacia dei percorsi formativi, anche in relazione all'obiettivo della rotazione⁶⁰.

Nel corso dell'anno 2026, a seguito del processo di riorganizzazione dell'Agenzia, che ha comportato l'istituzione delle unità di audit presso le Direzioni Territoriali, saranno avviate specifiche iniziative formative in materia di *internal audit*, procedimento ispettivo, responsabilità disciplinare e anticorruzione.

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

Nelle tavelle che seguono sono riportati i dati relativi alle attività formative dedicate specificamente alla prevenzione della corruzione, al comportamento etico e alla trasparenza svolte nell'anno 2025 e le azioni programmate per l'anno 2026.

⁶⁰ Par. 4.3 "Monitoraggio della formazione".

Formazione in materia di anticorruzione, integrità e trasparenza anno 2025	
Numero totale discenti	8.625
Numero totale ore di formazione	31.785

Misura di carattere generale da attuare			
Formazione in materia di anticorruzione, integrità e trasparenza anno 2026			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
31.12.2026	Attivazione di corsi specifici dedicati alla prevenzione della corruzione, ai codici di comportamento, alla trasparenza e all'accesso o di percorsi formativi relativi a materie collegate al rischio corruzione (conflitto di interessi, formazione specifica per i RUP, etc.).	Numero di dipendenti formati Numero di ore di formazione	Direttore Ufficio Formazione e valutazione del personale - RPCT

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

La rotazione del personale è considerata “misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. L’alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi e procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate e l’assunzione di decisioni non imparziali”⁶¹.

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

L’ANAC, pur ribadendo la possibilità di adattare la misura della rotazione ordinaria all’autonoma programmazione delle amministrazioni in modo da poter tenere conto delle specificità dell’organizzazione, adottando altre misure di natura preventiva con effetti analoghi nel caso in cui non sia possibile applicare la misura (per carenza di personale, o per professionalità con elevato contenuto tecnico), ha rinnovato alle Amministrazioni la raccomandazione di prestare una maggiore attenzione sia nella programmazione della misura, sia nell’attuazione della stessa⁶².

Con particolare riferimento alle Agenzie fiscali, inoltre, rilevando come molti poteri siano accentuati in capo ai Direttori delle articolazioni territoriali, l’ANAC ha evidenziato l’importanza di un avvicendamento di tali incarichi dirigenziali quale saliente misura di prevenzione di fenomeni corruttivi, che potrebbero scaturire da un prolungato esercizio di attività discrezionali in un determinato contesto⁶³.

⁶¹ PNA 2019, pag. 75.

⁶² PNA 2019, pag. 76.

⁶³ Aggiornamento PNA 2018, pag. 50.

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

Infatti, il completamento delle procedure per il reclutamento di personale dirigenziale ha consentito l'avvicendamento degli incarichi nel rispetto dei criteri di rotazione ordinaria già predisposti dall'Agenzia e illustrati al successivo paragrafo 2.3.8.8.1.

Anche rispetto all'attuazione della misura nei confronti del personale di livello non dirigenziale impiegato nelle attività più esposte al rischio, gran parte delle difficoltà registrate nel passato dovrebbero potersi risolvere a seguito dell'effettiva immissione in servizio del personale recentemente reclutato, non appena completata la necessaria formazione, ferme restando le considerazioni esposte al paragrafo 2.3.8.8.2.

2.3.8.8.1. LA ROTAZIONE DEI DIRIGENTI

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

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

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

Grazie a tale analisi, condotta con le modalità precedentemente illustrate⁶⁴, sono state individuate le Strutture nell'ambito delle quali sono gestiti processi connotati da livelli di rischio “alto”.

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

⁶⁴ *Supra*, par. 2.3.3.

Denominazione struttura	Struttura sovraordinata
Ufficio acquisti e contratti	Direzione Amministrazione e Finanza
Ufficio reclutamento	Direzione Personale
Ufficio controlli dogane	Direzione Dogane
Ufficio intelligence	Direzione Antifrode
Ufficio cooperazione internazionale	Ufficio Relazioni internazionali
Ufficio circolazione tabacchi, prodotti liquidi da inalazione e altri prodotti soggetti a imposta di consumo	Direzione Accise
Ufficio apparecchi da intrattenimento	Direzione Giochi
Ufficio bingo	Direzione Giochi
Ufficio giochi numerici e lotterie	Direzione Giochi
Ufficio gioco a distanza e scommesse	Direzione Giochi
Uffici locali ADM	Direzioni Territoriali
Uffici Servizi generali delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali
Ufficio Tecnico delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali
Ufficio Tecnico e Servizi generali delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali
Uffici Antifrode delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali
Uffici Antifrode e laboratorio delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali

Considerata la necessità di individuare un contemperamento tra le esigenze di non disperdere preziose professionalità (acquisite attraverso anni di studio e di esperienza) e quelle di evitare l'eccessivo radicamento presso le singole Strutture, si è giunti a definire i seguenti criteri di rotazione⁶⁵:

- per i dirigenti di seconda fascia cui è affidata la responsabilità delle Strutture nell'ambito delle quali sono gestiti processi connotati da valori di rischio alto, è previsto l'avvicendamento, compiuti 5 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere;
- per i direttori territoriali, sovraordinati alle stesse Strutture (vedi colonna di destra della precedente tabella), ma non direttamente responsabili dei suddetti processi, è invece previsto l'avvicendamento, compiuti 6 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere⁶⁶;
- per i direttori centrali sovraordinati alle stesse Strutture (vedi colonna di destra della precedente tabella), ma non direttamente responsabili dei suddetti processi, è invece previsto l'avvicendamento, compiuti 8 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere;
- per i restanti dirigenti dell'Agenzia (sia di prima che di seconda fascia) è previsto, infine, l'avvicendamento, compiuti 9 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere.

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

⁶⁵ Ai fini del calcolo dei termini indicati ai successivi punti a) b) c) e d), dovranno essere eventualmente cumulati i periodi in cui lo stesso soggetto abbia svolto funzioni dirigenziali, a qualunque titolo conferite (es. incarichi *ad interim*) presso la medesima struttura, anche se intervallati da interruzioni di durata inferiore a tre anni.

⁶⁶ La diversa tempistica di rotazione tra Direttori regionali, interregionali e interprovinciale e Direttori centrali è dovuta alla maggiore o minore contiguità con l'utenza.

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

In occasione delle procedure d'interpello per il conferimento degli incarichi dirigenziali presso le nuove Strutture, si è quindi, tenuto conto dei periodi in cui il dirigente aveva già svolto il proprio incarico nell'ufficio cui erano – in precedenza – attribuite le medesime funzioni; nel computo complessivo sono stati considerati anche gli eventuali periodi in cui il soggetto aveva ivi svolto funzioni dirigenziali, a qualunque titolo conferite (reggenze, incarichi *ad interim*, posizioni organizzative temporanee)⁶⁷.

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

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

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

Al fine di garantire un'adeguata pubblicità delle posizioni dirigenziali che si rendono nel tempo disponibili⁶⁸ a beneficio, soprattutto, dei dirigenti i cui incarichi sono prossimi alla scadenza, è stata prevista la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Agenzia “*di norma con cadenza semestrale, ovvero nei mesi di gennaio e luglio*” appositi avvisi con “*il numero e la tipologia di posti di funzione dirigenziale di livello generale e non generale che si rendono disponibili o che lo diventeranno nel breve termine*”, dando altresì evidenza delle posizioni dirigenziali interessate da rotazione nel periodo di riferimento⁶⁹.

2.3.8.8.2. LA ROTAZIONE DEL PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE

Il personale non dirigenziale è spesso detentore di professionalità specifiche non completamente fungibili ed è assai poco facilmente trasferibile sul territorio. La specializzazione professionale, del resto, rappresenta, a sua volta, di regola, un robusto argine dinanzi a possibili tentativi di corruttela (come dimostra il fatto che la stessa ANAC considera tra i fattori abilitanti del rischio corruttivo, oltre all'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, anche l'inadeguatezza o l'assenza di competenze del personale addetto ai processi)⁷⁰, sicché misure di promozione della rotazione che non fossero assunte a parità di condizioni - ovvero a parità di consistenza professionale - non farebbero che avvicendare una tipologia di rischio con un'altra. Conformemente a quanto disposto dal PNA, quindi, l'applicazione della misura della rotazione deve essere accompagnata da strumenti e accorgimenti che assicurino continuità all'azione amministrativa.

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

Allo scopo, risulta dirimente quanto l'Amministrazione è in grado di fare attraverso altri strumenti. Il primo contributo può essere dato - come si è visto - da un sistema di regole rigorose e articolate per gestire la rotazione del personale di qualifica dirigenziale; nella stessa direzione vanno alcune prassi operative già da tempo adottate dall'Agenzia, che contribuiscono a ridurre i casi in cui il singolo funzionario si trovi a detenere ampi poteri

⁶⁷ Detta valutazione sarà effettuata dalla Direzione Personale che potrà eventualmente avvalersi, nei casi particolarmente complessi, dell'ausilio del RPCT.

⁶⁸ Obbligo previsto dall'articolo 19, comma 1-*bis* del D.lgs. n. 165/2001.

⁶⁹ Cfr. Determinazione, prot. n. 326015 del 9 giugno 2025 prevede (cfr. art. 3, comma 1, lettera a).

⁷⁰ PNA 2019, Allegato 1, pag. 31.

discrezionali e/o decisionali: al riguardo, basti porre mente al fatto che tutte le attività di verifica e di controllo tipiche di questa Amministrazione sono effettuate per lo più in *team* o, addirittura, tramite l'affiancamento di *task force*, che rispondono direttamente alle Strutture centrali; mentre verrà rivalutato in futuro anche il ruolo più tradizionale dell'ispettore, chiamato ad affiancarsi a sorpresa, per un breve periodo, al funzionario incaricato. Meccanismi di rotazione “interna” sono peraltro previsti sia per la composizione dei nuclei di verifica sia per l'assegnazione degli incarichi, al fine di garantire adeguata alternanza tra controllori e controllati. Siffatti meccanismi di rotazione, soggetti a verifica, hanno il vantaggio di non disperdere il patrimonio di conoscenze professionali dei funzionari.

In presenza di queste condizioni, lo strumento della rotazione del personale non dirigenziale può essere utilizzato, con maggiore precisione, per coprire una residua area di rischio e non semplicemente per ‘trasformare’ rischi di un tipo in rischi di altro tipo. Ciò significa che, nel programmare le misure di rotazione del personale, occorre tener conto del numero dei funzionari effettivamente impegnati nelle attività ad alto rischio e del numero di quelli non attualmente impegnati su quei versanti ma che sono con i primi fungibili⁷¹. Ulteriore elemento da valutare attiene ai risultati conseguiti dai funzionari, prestando particolare attenzione, per quanto riguarda lo specifico settore dei controlli, ad eventuali significativi scostamenti sugli esiti degli stessi qualora le verifiche siano effettuate sulla base di criteri di selezione pressoché identici. Al riguardo è stato recentemente costituito un apposito Gruppo di Lavoro con l'obiettivo di individuare possibili indicatori di anomalie attraverso l'esame dei dati relativi ai risultati dei controlli.

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

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

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

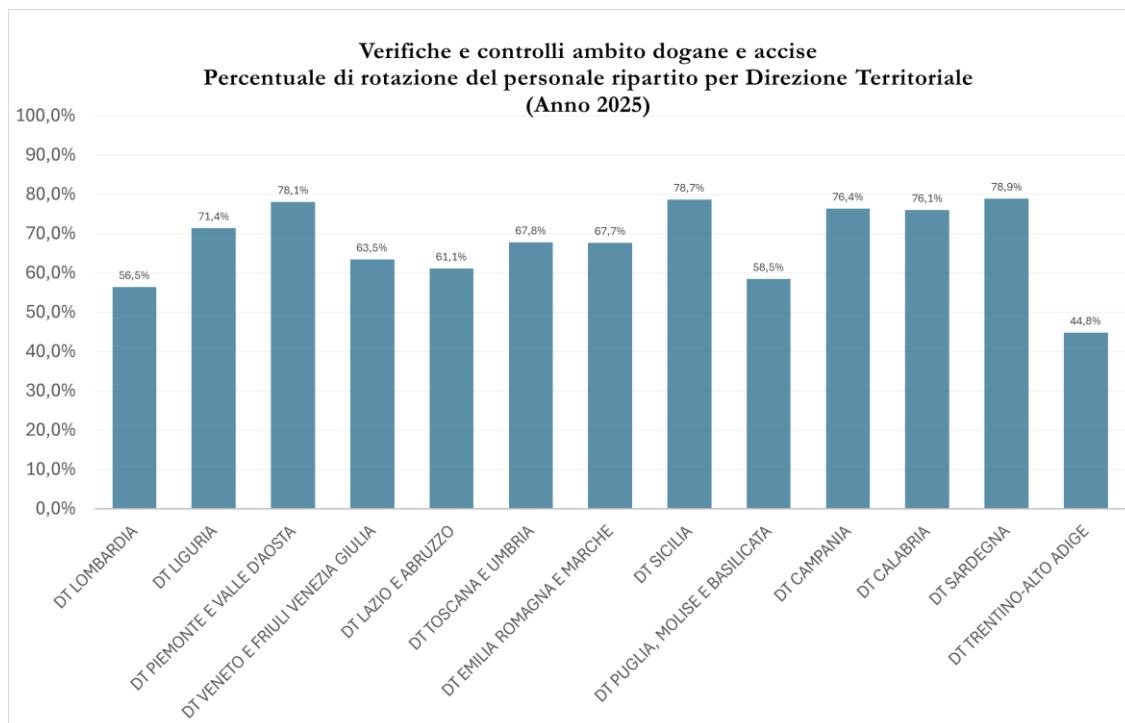
Con riferimento all'attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure anticorruzione 2025, si riportano nel seguito, i dati relativi alla percentuale del personale addetto alle verifiche e controlli in ambito dogane e accise, per ciascuna Direzione Territoriale.

⁷¹ Questo numero, a sua volta, non è fissato una volta per tutte, ma dipende in maniera palese, sia pure entro una certa misura, dall'investimento nell'azione formativa e dai suoi esiti.

Verifiche e controlli ambito dogane e accise
Percentuale di rotazione (*) del personale ripartito per Direzione Territoriale
(Anno 2025)

DT Lombardia	56,5%
DT Liguria	71,4%
DT Piemonte e Valle d'Aosta	78,1%
DT Veneto e Friuli-Venezia Giulia	63,5%
DT Lazio e Abruzzo	61,1%
DT Toscana e Umbria	67,8%
DT Emilia-Romagna e Marche	67,7%
DT Sicilia	78,7%
DT Puglia, Molise e Basilicata	58,5%
DT Campania	76,4%
DT Calabria	76,1%
DT Sardegna	78,9%
DT Trentino Alto-Adige	44,8%

(*) La percentuale è riferita al personale addetto ad attività di verifica la cui permanenza nell'incarico non è superiore a 6 anni (fonte: monitoraggio RPCT anno 2025)



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

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

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

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

2.3.8.9. LA ROTAZIONE STRAORDINARIA

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

Con delibera n. 215/2019⁷² l'ANAC, alla luce di un'accurata analisi delle varie disposizioni normative in materia, ha fornito alcuni chiarimenti sull'istituto, precisando e rivedendo alcuni propri precedenti orientamenti⁷³.

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

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

L'art. 3, comma 1, Legge 27 marzo 2001, n. 97⁷⁴ (Trasferimento a seguito di rinvio a giudizio), così come modificato dall'art. 1, comma 83, L. n. 190/2012, stabilisce che: “*quando nei confronti di un dipendente di amministrazioni o di enti pubblici (...) è disposto il giudizio per alcuni dei delitti previsti dagli articoli 314, primo comma, 317, 318, 319, 319- ter, 319-quater e 320 del codice penale e dall'articolo 3 della legge 9 dicembre 1941, n. 1383*⁷⁵, l'amministrazione di appartenenza lo trasferisce ad un ufficio diverso da quello in cui prestava servizio al momento del fatto, con attribuzione di funzioni corrispondenti, per inquadramento, mansioni e prospettive di carriera, a quelle svolte in precedenza”. In proposito vale la pena di osservare che tra la disposizione su riprodotta e l'art. 32 *quater* c.p. (per come modificato dalla Legge 9 gennaio 2018, n. 3, c.d. *legge spazzacorrotti*) recante le ipotesi in cui la condanna per alcuni reati comporta l'interdizione dai pubblici uffici e il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, si denota una significativa corrispondenza. Da ciò deriva che in sede di individuazione delle misure di prevenzione della corruzione il RPCT e i/le referenti, anche nel futuro, dovranno tenere conto di tale ultima disposizione normativa e ciò anche nella verifica del possesso dei requisiti per i soggetti che partecipano a procedure selettive di ogni tipo, che costituiscano percorsi prodromici alla stipula di contratti con l'Agenzia.

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

⁷² Delibera n. 215 del 26 marzo 2019 “*Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l quater, del d.lgs. n. 165/2001*” (pubblicata nel sito ANAC in data 8 aprile 2019).

⁷³ Al riguardo il RPCT ha diramato ai Direttori delle Direzioni territoriali e centrali un'apposita informativa, prot. n. 7016-RU del 13 maggio 2019.

⁷⁴ Legge 27 marzo 2001, n. 97 recante “*Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni*”.

⁷⁵ Quest'ultima disposizione riguarda esclusivamente il personale militare della G.d.F.

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

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

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

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

Art. 35 bis D.lgs. n. 165/2001⁷⁶ (“*Prevenzione della corruzione nella formazione di commissioni e delle assegnazioni agli uffici*”).

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

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

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

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

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

L’ANAC, a completamento dell’analisi della normativa rilevante in materia, richiama anche il nuovo periodo aggiunto all’art. 129, comma 3, delle norme di attuazione, di coordinamento e transitorie del codice di procedura penale⁷⁷, dall’art. 7 Legge 7 maggio 2015, n. 69, recante “*Disposizioni in materia di delitti contro la pubblica amministrazione, di associazioni di tipo mafioso e di falso in bilancio*”. La suddetta novella legislativa, infatti, ha stabilito che il Presidente dell’ANAC sia destinatario delle informative del pubblico ministero quando quest’ultimo esercita l’azione penale per i delitti di cui agli articoli 317, 318, 319, 319 bis, 319 ter, 319 quater, 320, 321, 322, 322 bis, 346 bis, 353 e 353 bis del Codice penale⁷⁸.

⁷⁶ L’articolo è stato introdotto dall’art. 1, comma 46, della L. n. 190/2012.

⁷⁷ D.lgs. n. 271/1989.

⁷⁸ L’elencazione dei reati considerata dall’articolo in esame, ai fini dell’informazione al Presidente dell’ANAC, non corrisponde a quella indicata dall’art. 3, co. 1, della legge n. 97/2001. In particolare, nel citato art. 7 non è presente il riferimento al reato di peculato (314 c.p., primo comma), mentre sono aggiunti i reati di istigazione alla corruzione (322 c.p.), traffico di influenze illecite (346 bis c.p.), turbata libertà degli incanti (353 c.p.) e turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (353 bis c.p.). Si rileva che i reati previsti sono tutti compresi tra i reati contro la P.A. (ad eccezione dei reati di cui agli art. 353 e 353 bis) ma non esauriscono il novero di tali reati.

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

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

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

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

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

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

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

Per ciò che concerne, invece, l'ambito oggettivo di applicazione, con riferimento ai reati presupposto e alla connessione o meno con l'ufficio ricoperto, l'Autorità ritiene, rivedendo la posizione precedentemente assunta⁷⁹, che l'elencazione dei reati di cui al già citato art. 7 L. n. 69/2015, per *“fatti di corruzione”* offre maggiori garanzie di tutela dei diritti dei soggetti coinvolti e possa, di conseguenza, essere adottata anche ai fini della individuazione delle *“condotte di natura corruttiva”* che impongono la misura della rotazione straordinaria ai sensi dell'art.16, comma 1, lettera *l quater*), D.lgs. n.165/2001.

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

⁷⁹ PNA 2016 e Aggiornamento 2018 al PNA.

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

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

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

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

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

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

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

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

.

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

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

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

L'Amministrazione è comunque tenuta ad adottare il provvedimento⁸⁰ non appena venga a conoscenza dell'avvio del procedimento penale nei confronti di un/una proprio/a dipendente per uno dei reati di cui all'art. 7 della L. n. 69 del 2015". Questa conoscenza, come si osserva nelle linee guida, "riguardando un momento del procedimento che non ha evidenza pubblica (in quanto l'accesso al registro di cui all'art. 335 c.p.p. è concesso ai soli soggetti legittimati), potrà avvenire in qualsiasi modo, attraverso ad esempio fonti aperte (notizie rese pubbliche dai media) o anche dalla comunicazione del dipendente che ne abbia avuto cognizione o per avere richiesto informazioni sulla iscrizione ex art. 335 c.p.p. o per essere stato destinatario di provvedimenti che contengono la notizia medesima (ad esempio, notifica di un'informazione di garanzia, di un decreto di perquisizione, di una richiesta di proroga delle indagini, di una richiesta di incidente probatorio, etc.)".

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

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

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

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

Tra i vari temi trattati, le linee guida ANAC si soffermano anche sull'informazione ex art. 129 disp. att. c.p.p.⁸¹ e sul ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

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

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

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

⁸⁰ Pur non trattandosi di un procedimento sanzionatorio di carattere disciplinare, è necessario che venga data all'interessato la possibilità di contraddirittorio, senza, però, che questo comporti un pregiudizio alle finalità di immediata adozione di una misura dal carattere cautelare.

⁸¹ L'art. 129, co. 1, del d.lgs. 28 luglio 1989, n. 271 disp. att. c.p.p. stabilisce che "Quando eserita l'azione penale nei confronti di un impiegato dello Stato o di altro ente pubblico, il pubblico ministero informa l'autorità da cui l'impiegato dipende, dando notizia dell'imputazione".

2.3.8.10. TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALA ILLECITI

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

Siffatte segnalazioni, infatti, possono costituire un utile strumento di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi, consentendo di fare emergere tempestivamente condotte illecite che potrebbero provocare gravi danni alla collettività, oltre che all’immagine dell’Agenzia⁸².

In ragione di quanto sopra, la normativa accorda speciali tutele e protezioni ai soggetti che, nell’interesse pubblico o nell’interesse alla integrità dell’amministrazione pubblica⁸³, effettuino tali segnalazioni o denuncino le condotte illecite all’Autorità giudiziaria, ordinaria o contabile.

L’asse portante dell’intera disciplina, recentemente innovata dal Legislatore⁸⁴, è rappresentato proprio dal sistema di tutele offerte all’autore della segnalazione, tutele che sono state estese anche a soggetti diversi dal segnalante e denunciante che, in ragione del ruolo assunto nell’ambito del processo di segnalazione e/o del particolare rapporto che li lega al segnalante, potrebbero essere destinatari di ritorsioni.

L’attuale sistema di tutele comprende:

- la tutela della riservatezza del segnalante, del facilitatore, della persona coinvolta e delle persone menzionate nella segnalazione;
- la tutela da eventuali ritorsioni adottate dall’ente in ragione della segnalazione, divulgazione pubblica o denuncia effettuata e le condizioni per la sua applicazione;
- le limitazioni della responsabilità rispetto alla rivelazione e alla diffusione di alcune categorie di informazioni, ove ricorrono determinate condizioni.

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

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

Il legislatore, infatti, ha scelto di espungere l’istituto dal Testo Unico del pubblico impiego (D.lgs n. 165/2001), per disciplinarlo in un apposito decreto legislativo (D.lgs. n. 24/2023) che, innovando e sostituendo le

⁸² Si rammenta che resta ferma, in ogni caso, l’applicazione delle altre disposizioni di legge e, in particolare di quelle previste all’art. 331 del c.p.p. concernenti l’obbligo di denuncia da parte dei pubblici ufficiali che, nell’esercizio o a causa delle loro funzioni o del loro servizio, hanno notizia di un reato perseguitabile d’ufficio.

⁸³ Benché i motivi che hanno indotto la persona a segnalare, denunciare o divulgare pubblicamente siano irrilevanti ai fini della sua protezione, vengono escluse dall’ambito di applicazione della norma le contestazioni, rivendicazioni o richieste legate a un interesse di carattere personale della persona segnalante, o della persona che ha sporto una denuncia all’Autorità giudiziaria o contabile, che attengono esclusivamente ai propri rapporti individuali di lavoro o di impiego pubblico, ovvero inerenti ai propri rapporti di lavoro o di impiego pubblico con le figure gerarchicamente sovraordinate. Come è stato osservato, infatti “il whistleblowing non è preordinato all’accertamento di un diritto denegato al segnalante (per questo esiste il giudice); l’autorità amministrativa interpellata da un whistleblower si fa carico, grazie alla segnalazione, di fronteggiare il rischio che quella situazione evidenziata possa ripetersi nel futuro, intervenendo dunque affinché l’Amministrazione interessata adotti misure di prevenzione del rischio di corruzione. Ciò significa dire, con un’espressione sintetica, che il whistleblower è tale quando si fa carico di un interesse pubblico, collettivo, e non del proprio, individuale.” (documento ANAC del 22.06.2017 “Presentazione del secondo monitoraggio nazionale sull’applicazione del whistleblowing”).

⁸⁴ Decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24, recante “Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali” ha ampliato le tutele già esistenti per i soggetti che segnalano “violazioni di disposizioni normative nazionali o dell’Unione europea che ledono l’interesse pubblico o l’integrità dell’amministrazione pubblica o dell’ente privato, di cui siano venute a conoscenza in un contesto lavorativo pubblico o privato”.

disposizioni previgenti, ha anche esteso la compagine dei possibili autori delle segnalazioni e introdotto ulteriori procedure per preservarli da eventuali ritorsioni.

In attuazione dell'art. 10 del citato d.lgs. n. 24 del 2023, l'ANAC ha adottato apposite linee guida⁸⁵ volte a dare indicazioni per la presentazione delle segnalazioni esterne e per la relativa gestione e, a completamento dell'attività di indirizzo, ha recentemente approvato *"linee guida in materia di whistleblowing sui canali interni di segnalazione"* con cui ha fornito indicazioni sulle modalità di gestione dei canali interni di segnalazione⁸⁶.

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

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

La scelta del canale di segnalazione, tuttavia, non è rimessa alla discrezione del *whistleblower*, in quanto, in via prioritaria⁸⁷, si devono utilizzare i canali interni attivati dall'Agenzia e gestiti dal Responsabile della prevenzione della corruzione (R.P.C.T.) con le modalità descritte nell'apposito atto organizzativo adottato dal Direttore dell'Agenzia⁸⁸ illustrate nel paragrafo seguente.

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

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

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

- la persona segnalante ha previamente effettuato una segnalazione interna ed esterna ovvero ha effettuato direttamente una segnalazione esterna e non è stato dato riscontro entro i termini stabiliti in merito alle misure previste o adottate per dare seguito alle segnalazioni;
- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la violazione possa costituire un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse;
- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la segnalazione esterna possa comportare il rischio di ritorsioni o possa non avere efficace seguito in ragione delle specifiche circostanze del caso concreto, come quelle in cui possano essere occultate o distrutte prove oppure in cui vi sia fondato timore che chi ha ricevuto la segnalazione possa essere colluso con l'autore della violazione o coinvolto nella violazione stessa.

⁸⁵ Approvate con delibera n. 311 del 12 luglio 2023, come modificata e integrata con Delibera n. 479 del 26 novembre 2025. Tali Linee Guida forniscono indicazioni e principi di cui gli enti pubblici e privati possono tener conto per i propri canali e modelli organizzativi interni.

⁸⁶ Approvate con delibera n. 478 del 26 novembre 2025.

⁸⁷ Art. 6 D.lgs. n. 24/2023.

⁸⁸ Determinazione direttoriale prot. n. 422842/RU del 14.07.2023.

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

Le misure di protezione non sono, invece, garantite “*quando è accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale della persona segnalante per i reati di diffamazione o di calunnia o comunque per i medesimi reati commessi con la denuncia all'autorità giudiziaria o contabile ovvero la sua responsabilità civile, per lo stesso titolo, nei casi di dolo o colpa grave, [...] e alla persona segnalante o denunciante è irrogata una sanzione disciplinare*”⁸⁹.

2.3.8.10.1. LA PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

Come anticipato nel precedente paragrafo, coerentemente con le linee guida che l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha di recente diramato in ottemperanza al richiamato D.lgs. n. 24/2023⁹⁰, il Direttore dell'Agenzia ha adottato la determinazione prot. n. 422842/RU del 14 luglio 2023, in cui sono definite le procedure per il ricevimento delle segnalazioni e per la loro gestione, il ruolo e i compiti dei diversi soggetti cui è consentito l'accesso alle informazioni e ai dati contenuti nella segnalazione, nonché le modalità e i termini di conservazione dei dati, ai fini della procedura di *whistleblowing*.

Sulla base del predetto atto organizzativo, il RPCT ha successivamente impartito le necessarie disposizioni attuative⁹¹, il cui contenuto costituisce parte integrante del presente Piano e riveste, pertanto, natura cogente dal punto di vista disciplinare.

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

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

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

In alternativa, le segnalazioni possono essere presentate:

- in forma scritta, mediante trasmissione della segnalazione alla casella di posta elettronica adm.responsabile.anticorruzione@adm.gov.it, cui ha accesso esclusivamente il RPCT e un ristretto numero di collaboratori dallo stesso espressamente autorizzati;
- in forma scritta, attraverso il servizio postale. In tal caso, al fine di garantire le rigorose forme di tutela previste per il segnalante, la segnalazione dovrà essere contenuta preferibilmente in doppia busta, indirizzata al “Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli” e contenere, in modo chiaro e leggibile, la dicitura “RISERVATA PERSONALE - WHISTLEBLOWING”;
- in forma orale, tramite un apposito sistema di messaggistica vocale di prossima attivazione, ovvero richiedendo un incontro diretto, che sarà accordato nel termine di 10 giorni.

⁸⁹ Art. 16, comma 3, D.lgs n. 24/2023.

⁹⁰ Delibera ANAC n. 311 del 12 luglio 2023 (modificata e integrata con delibera n. 479 del 26/11/2025).

⁹¹ Circolare prot. n. 441905/RU del 24 luglio 2023.

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

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

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

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

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

Misura di carattere generale da attuare 2026		
Gestione delle segnalazioni dei whistleblower		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Adozione della nuova piattaforma per la gestione delle segnalazioni presentate dai <i>whistleblower</i> ex d.lgs. 24/2023	Messa in esercizio della nuova piattaforma (30.09.2026)	Ufficio Trasparenza, accesso e anticorruzione

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

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

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

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

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

identità, previa comunicazione scritta allo stesso delle motivazioni che conducono al disvelamento della sua identità.

Al riguardo, si ritiene che la valutazione in ordine all'assoluta indispensabilità della conoscenza del nominativo del soggetto segnalante ai fini della difesa dell'inculpato debba essere rimessa al prudente apprezzamento del responsabile dell'Ufficio procedimenti disciplinari che, in ogni caso, potrà venire a conoscenza del nominativo del soggetto segnalante solamente nel caso in cui quest'ultimo acconsenta a rendere nota la propria identità.

2.3.8.10.3. LE SEGNALAZIONI DI EVENTUALI DISCRIMINAZIONI NEI CONFRONTI DEL WHISTLEBLOWER

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

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

Gli eventuali atti ritorsivi sono nulli e il segnalante che sia stato licenziato a motivo della segnalazione ha diritto ad essere reintegrato nel posto di lavoro⁹².

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

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

A seguito dell'entrata in vigore del D. lgs. n. 24/2023, l'applicazione della nuova disciplina in materia di *whistleblowing* è stata estesa a tutti i soggetti che, pur non avendo la qualifica di dipendenti, si trovino - anche solo temporaneamente - in rapporti lavorativi con un'Amministrazione o con un Ente privato e ai soggetti che non hanno ancora un rapporto giuridico con gli Enti citati o il cui rapporto è cessato se, rispettivamente, le informazioni sulle violazioni sono state acquisite durante il processo di selezione (ad esempio nell'espletamento di una procedura concorsuale o durante le fasi di scelta del contraente) ovvero nel corso del rapporto di lavoro (ex dipendenti)⁹³.

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

- i lavoratori o i collaboratori che svolgono la propria attività lavorativa presso soggetti del settore pubblico che forniscono beni o servizi o che realizzano opere in favore di terzi;
- i liberi professionisti e i consulenti che prestano la propria attività presso soggetti del settore pubblico;

⁹² Cfr. art. 19, comma 3, D.lgs. n. 24/2023.

⁹³ Art. 3, comma 4, D.lgs. n. 24/2023.

- i volontari e i tirocinanti, retribuiti e non retribuiti, che prestano la propria attività presso soggetti del settore pubblico;
- le persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza, anche qualora tali funzioni siano esercitate in via di mero fatto, presso soggetti del settore pubblico.

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

Tali soggetti sono⁹⁴:

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

2.3.9. LE MISURE SPECIFICHE DI CARATTERE “TRASVERSALE”

Come si è anticipato⁹⁵, oltre alle misure generali, sono state individuate alcune misure specifiche finalizzate al contenimento del rischio in specifici settori di attività (autorizzazioni e concessioni, contratti, procedimenti di controllo etc.) che, sulla base delle analisi svolte, risultano particolarmente “sensibili”. A tali settori di attività sono dedicati specifici *focus* nell'Allegato Unico - Sezione 1 al presente PIAO. Le misure previste per il contenimento del rischio, benché specifiche, vengono definite di carattere “trasversale”, in quanto applicabili a tutti gli Uffici dell'Agenzia che gestiscono le medesime attività.

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

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

⁹⁴ Art. 3, comma 5, D.lgs. n. 24/2023.

⁹⁵ *Supra* paragrafo “Il trattamento del rischio”.

2.3.10. LA TRASPARENZA

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

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

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

L'aggiornamento di alcune delle informazioni contenute nella sottosezione “*Attività e procedimenti – Tipologie di procedimenti*” (riferimenti degli Uffici responsabili dei procedimenti e dei titolari del potere sostitutivo e relativi contatti), in considerazione della numerosità degli Uffici nonché della frequenza delle variazioni, è affidato, per tutti i procedimenti di competenza, direttamente alle articolazioni centrali e territoriali dell'Agenzia. A tal proposito, è stato predisposto un apposito applicativo informatico per una più agevole consultazione dei dati d'interesse⁹⁶.

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

È inoltre necessario provvedere ad eliminare dal corpo dei documenti predisposti appositamente per la pubblicazione, fin dalla loro formazione, eventuali dati non pubblicabili (categorie particolari di dati personali⁹⁷ o dati giudiziari) o altri dati personali non pertinenti rispetto alle finalità della pubblicazione (art. 7-*bis*, commi 3 e 4 D. lgs. n. 33/2013).

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

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

Come noto, la normativa in vigore prevede⁹⁸ che la mancata, incompleta o tardiva comunicazione delle informazioni e dei dati comporti responsabilità dirigenziali, disciplinari, sanzioni amministrative pecuniarie per casi specifici⁹⁹ e possano essere causa di responsabilità per danno all'immagine dell'Amministrazione.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, cui sono affidate anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'Ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione¹⁰⁰.

⁹⁶ Per quanto concerne la gestione dell'anagrafica del singolo procedimento si richiama l'attenzione sul fatto che taluni campi possono essere aggiornati unicamente dai referenti delle Direzioni centrali abilitati alla gestione dell'anagrafica e, pertanto, la responsabilità del predetto aggiornamento risiede in capo alle Strutture centrali.

⁹⁷ Art. 9, Regolamento UE 2016/679.

⁹⁸ Art. 46 D.lgs. n. 33/2013.

⁹⁹ Art. 47 D.lgs. n. 33/2013.

¹⁰⁰ Art. 43, comma 1 D.lgs. n. 33/2013.

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

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

Rilevante è altresì la consultazione della giurisprudenza amministrativa in materia, tra le quali si evidenzia la recente sentenza *dell’Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato n. 10 del 2 aprile 2020* che, tra l’altro, ha approfondito il rapporto tra la disciplina del FOIA (art. 5 e 5-bis del D.lgs. n. 33/2013) e quella dell’accesso documentale di cui all’art. 22 e seguenti della L. n. 241/1990.

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

Le modalità per l’esercizio del diritto di accesso nei confronti di ADM, nelle sue articolazioni centrali e territoriali, sono state definite dal Regolamento prot. n. 277401/RU del 15 maggio 2025, adottato previa deliberazione del Comitato di gestione n. 509, su proposta del Direttore dell’Agenzia, nella seduta del 28 gennaio 2025.

Fermo restando quanto previsto nel Regolamento, al fine di garantire una maggiore uniformità e un adeguato livello di specializzazione nella trattazione delle istanze FOIA, si forniscono le seguenti indicazioni.

Nell’ambito delle Direzioni Territoriali, la trattazione delle istanze FOIA è svolta dall’Ufficio che detiene i dati o i documenti oggetto dell’istanza. L’Ufficio è tenuto ad informare tempestivamente la Direzione Territoriale dell’avvenuta ricezione dell’istanza al fine di consentire alla stessa lo svolgimento dell’attività di coordinamento e monitoraggio sulle istanze pervenute nell’ambito territoriale di pertinenza. In considerazione dell’esperienza maturata in materia, la Direzione Territoriale, ove necessario, supporta l’Ufficio locale nella fase istruttoria, provvedendo, altresì, all’inserimento dei dati nell’apposito registro informatizzato degli accessi civici.

Il provvedimento conclusivo è adottato dal dirigente titolare dell’Ufficio, previa istruttoria svolta dal funzionario responsabile del procedimento.

Le Direzioni Centrali competenti per materia trattano le istanze aventi ad oggetto dati o documenti dalle stesse detenuti e le istanze attinenti all’ambito nazionale oppure a più di una struttura territoriale; nell’ambito delle Direzioni Centrali, il dirigente di seconda fascia titolare dell’Ufficio competente per materia, individua, per la trattazione delle istanze FOIA, il funzionario responsabile del procedimento che predisponde il provvedimento finale, previo espletamento della fase istruttoria.

In considerazione di quanto sopra ed al fine di garantire una costante collaborazione tra il Responsabile della prevenzione della corruzione (RPCT) e i suoi Referenti, qualora, a seguito del rigetto dell’istanza di accesso civico generalizzato (FOIA) o di omessa risposta da parte dell’Ufficio competente, l’interessato presenti un’istanza di riesame al RPCT, quest’ultimo informerà la competente Direzione Territoriale o Centrale la quale provvederà a trasmettere tempestivamente un’apposita relazione istruttoria.

Si sottolinea che, qualora l’istanza pervenga a una struttura diversa da quella competente, quest’ultima dovrà trasmetterla tempestivamente all’Ufficio competente, tenendo a mente che il termine procedimentale di 30 giorni decorre dalla data di acquisizione della domanda e non da quella della effettiva ricezione da parte dell’Ufficio competente alla sua trattazione, secondo le prescrizioni del citato Regolamento prot. n. 277401/RU¹⁰¹.

¹⁰¹ Diverso è il caso delle domande di accesso civico generalizzato che richiedano dati o documenti non detenuti dall’Agenzia, ma da altra Amministrazione. In questa ipotesi, l’Ufficio che riceve l’istanza comunicherà la propria incompetenza e indicherà l’Amministrazione presumibilmente detentrice dei dati, alla quale trasmettere la domanda. L’Ufficio erroneamente contattato potrà scegliere anche di trasmettere direttamente l’istanza all’Amministrazione competente facendo presente al richiedente, nella medesima comunicazione, che il

La tabella che segue illustra gli esiti del monitoraggio effettuato sulle istanze di accesso ex artt. 5 e 5-bis del D.lgs. n. 33/2013 pervenute nell'anno 2025.

Istanze di accesso civico pervenute nel 2025						
Tipologia	Accolte	Parzialmente accolte	Non accolte	Ritiro	Istruttoria in corso	Totale
Civico generalizzato	67	5	15	1	2	90
Civico semplice	1	0	1	0	0	2
Riesame	1	1	2	0	0	4
Totale	69	5	18	1	2	96

Il ridotto numero di istanze di accesso civico semplice, unitamente alla certificazione rilasciata dall'Organismo Indipendente di Valutazione sulla regolare presenza delle informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria nella sezione “*Amministrazione trasparente*” del sito istituzionale in occasione della rilevazione di cui alla delibera ANAC n. 192/2025¹⁰², costituiscono un chiaro indice del buon livello di adempimento degli obblighi di pubblicazione.

2.3.10.1. AGENDA TRASPARENTE

Come già fatto cenno al paragrafo 2.3.5.1, in occasione della descrizione del contesto esterno, l'Agenzia ha adottato una “*Agenda pubblica degli incontri con i portatori d'interessi*”, in cui sono inseriti gli incontri inerenti alle diverse aree di attività dell'Amministrazione, liberamente consultabile dai cittadini nella sezione “*Amministrazione trasparente- Altri contenuti – Dati ulteriori*” del sito istituzionale¹⁰³.

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

L'iniziativa si ispira a una visione della Pubblica Amministrazione quale “*casa di vetro*” ed è orientata all'attuazione delle migliori pratiche sperimentate da primarie autorità nazionali e sovranazionali, quali l'ANAC e la Commissione Europea¹⁰⁴. Tale strumento, infatti, rappresenta un importante mezzo di informazione e di difesa della legalità, a presidio delle competenze istituzionali, regolatorie, di vigilanza e sanzionatorie dell'Agenzia e delle attività di supporto a maggiore impatto strategico, come le procedure ad evidenza pubblica e il contenzioso.

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

termine procedimentale decorrerà dal momento della ricezione dell'istanza (così trasferita) da parte dell'Amministrazione che effettivamente li detiene.

¹⁰² <https://www.adm.gov.it/portale/documents/20182/3295275/Griglia+e+attestazioni+OIV+2025.pdf/aa41a9d4-9fe5-58cf-772f-9f9bfb1f2a61?t=1752239600168>

¹⁰³ Determinazione Direttoriale prot. n. 95922/RU del 16 febbraio 2023.

¹⁰⁴ L'Agenda pubblica dell'ANAC e il Registro per la trasparenza della Commissione UE.

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

Dopo una prima fase di sperimentazione, terminata con esito positivo, si è ritenuto opportuno estendere l'utilizzo dell'Agenda a tutte le strutture apicali, ivi comprese quelle territoriali¹⁰⁵, al fine di incrementare ulteriormente la trasparenza dell'azione amministrativa e il dialogo tra i portatori di interesse e l'Agenzia.

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

Con apposita Direttiva¹⁰⁶ sono state impartite istruzioni di dettaglio in ordine alle modalità di implementazione dello strumento.

2.3.10.2. INDIVIDUAZIONE DEI TERMINI E DEI RESPONSABILI DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI DI COMPETENZA DI ADM

Con determinazione direttoriale prot. n. 323535/RU del 6 giugno 2025, è stato adottato, previa deliberazione del Comitato di gestione n. 513 in data 7 aprile 2025, il nuovo Regolamento concernente l'individuazione dei termini e dei responsabili dei procedimenti amministrativi di competenza dell'Agenzia, conformemente a quanto disposto dagli artt. 2 e 4 della legge n. 190/2012 e dall'art. 3, comma 9-bis della legge n. 241/1990¹⁰⁷.

Nella tabella allegata al Regolamento sono riportati, per ciascun procedimento amministrativo: il termine di conclusione dello stesso; l'unità organizzativa responsabile del procedimento e l'organo che adotta il provvedimento finale; la normativa e la prassi di riferimento; l'organo titolare del potere sostitutivo.

La precedente normativa interna in materia, risalente al Regolamento adottato in data 1° luglio 2010 con determinazione direttoriale prot. n. 18612/RI, è stata aggiornata in ragione delle diverse modifiche normative *medio tempore* intervenute, ricomprensodovi anche i procedimenti amministrativi relativi alle materie precedentemente gestite dall'ex Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato.

Il nuovo Regolamento, disponibile nella pagina *Amministrazione Trasparente* del sito internet dell'Agenzia¹⁰⁸, facilita l'individuazione degli uffici responsabili di ciascun procedimento amministrativo in base al nuovo assetto organizzativo delle strutture territoriali dell'Agenzia.

2.3.11. MONITORAGGIO E RIESAME

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

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

¹⁰⁵ Determinazione direttoriale prot. n. 351177/RU del 12 giugno 2024.

¹⁰⁶ Direttiva prot. n. 353976/RU del 13 giugno 2024.

¹⁰⁷ La legge n. 190/2012 prevede che le pubbliche amministrazioni hanno la facoltà di stabilire autonomamente, secondo il proprio ordinamento, termini non superiori a novanta giorni entro i quali devono concludersi i procedimenti di competenza (art. 2) e che sono tenute a determinare, per ciascun tipo di procedimento – compresi quelli la cui durata ecceda i novanta giorni in forza di altre disposizioni normative – l'unità organizzativa responsabile della istruttoria e di ogni altro adempimento procedimentale, nonché dell'adozione del provvedimento finale (art. 4). Inoltre, l'art. 2, comma 9-bis, della legge n. 241/1990 stabilisce che sono tenute a individuare nell'ambito delle figure apicali dell'amministrazione il soggetto cui attribuire il potere sostitutivo in caso di inerzia.

¹⁰⁸ [Regolamentazione dell'Agenzia - Agenzia delle dogane e dei Monopoli](#)

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

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

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

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

Nel corso dell'aggiornamento del PIAO 2026-28 è stato svolto dall'ufficio di supporto del RPCT il consueto monitoraggio sull'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione individuate nell'Allegato Unico – Sezione 1. Dal monitoraggio emerge la sostanziale attuazione delle citate misure, tenuto conto del recente riassetto organizzativo delle strutture territoriali con l'unificazione degli uffici delle dogane e gli uffici dei monopoli, della particolare complessità organizzativa, nonché delle molteplici e delicate funzioni affidate all'Agenzia che, come noto, opera sull'intero territorio nazionale attraverso le proprie strutture centrali, territoriali (di ampiezza regionale o interregionale).

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Ai sensi dell'articolo 67 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, gli Organi dell'Agenzia sono: il Direttore dell'Agenzia, il Comitato di gestione e il Collegio dei revisori dei conti.

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

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

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

particolare complessità in materia di accise, dogane e giochi, individuate con atti di carattere generale adottati dal Direttore dell’Agenzia”.

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

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

3.2. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

Per delineare i tratti essenziali della strategia dell’Agenzia in materia di organizzazione, per l’anno 2026, è opportuno rappresentare le fasi salienti del processo riorganizzativo delle proprie Strutture territoriali portato a compimento in data 1° novembre 2025.

Tale processo ha preso avvio nel luglio 2023 con la costituzione del “Comitato Ristretto”, avente natura consultiva, al fine di individuare, analizzare e risolvere tutte le problematiche amministrative, logistiche e operativo-gestionali connesse alla definizione del nuovo assetto del territorio.

La revisione dell’assetto organizzativo delle Strutture territoriali ha perseguito l’obiettivo di realizzare la completa fusione delle competenze doganali e delle competenze monopolistiche, al fine di pervenire ad un assetto coerente con il disposto normativo in vigore e uniforme su tutto il territorio nazionale. Tale intervento si fonda sulla volontà del Legislatore che, nel dicembre 2012, ha sancito la fusione di due importanti Amministrazioni dello Stato titolari della cura di interessi eterogenei e strategici per il Paese, l’ex Agenzia delle dogane, da un lato, e l’ex Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato, dall’altro.

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

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

Gli esiti degli approfondimenti istruttori condotti hanno delineato che, sotto il profilo tecnico, l'incorporazione e la fusione dell'Agenzia delle dogane e dell'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato era conseguibile attuando un programma strutturato e generale di revisione dei due sistemi informativi, originariamente progettati secondo logiche profondamente differenziate nei settori delle dogane e dei monopoli.

Per tali ragioni, è stata avviata, nel biennio 2024-2025, una revisione generale dei sistemi informativi, con l'obiettivo di giungere alla realizzazione di una infrastruttura tecnologica innovativa e unificata, capace di integrare in modo coerente i contesti doganale e dei monopoli.

A tal riguardo, secondo le disposizioni contenute in una specifica Direttiva emanata il 14 ottobre 2024 dal Direttore dell'Agenzia, è stato avviato l'*iter* tecnico-amministrativo per pianificare la sperimentazione di tale infrastruttura tecnologica, di concerto con la Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche, individuata quale Struttura pilota in ragione della sua competenza interregionale e della funzione di presidio su un territorio particolarmente articolato sotto il profilo logistico.

La sperimentazione, effettuata in ambiente di produzione, ha consentito di verificare la coerenza e la solidità degli interventi tecnologici adottati, nonché di calibrare i processi in relazione al nuovo assetto organizzativo previsto dal Regolamento di amministrazione.

Secondo questa linea di azione, con determinazione direttoriale prot. n. 233570 del 17 aprile 2025, è stata individuata formalmente la Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche - istituita con determinazione direttoriale prot. n. 81017 del 30 gennaio 2025 - quale Struttura pilota per l'avvio della riforma territoriale e per la sperimentazione della piattaforma tecnologica. Inoltre, nell'ambito dei propri Uffici territoriali e degli Uffici locali ADM ad essa afferenti, di cui all'articolo 7, comma 1, lettera a), della citata determinazione direttoriale, sono state istituite le relative unità organizzative, in termini di Aree, Aree territoriali, Distaccamenti locali, Reparti territoriali e Reparti locali.

In considerazione della favorevole valutazione tecnica della fase di sperimentazione della nuova infrastruttura tecnologica presso la Struttura pilota - la cui messa in esercizio nell'ambiente reale, a partire dal 1° maggio 2025, ha consentito di assicurare il presidio in tutti i segmenti accreditati dall'Agenzia senza soluzione di continuità - è stato avviato l'*iter* tecnico-amministrativo per l'attuazione della partenza effettiva del nuovo assetto territoriale dell'Agenzia su tutto il territorio nazionale.

Con determinazione direttoriale prot. n. 443624 del 10 luglio 2025, sono state attivate, con decorrenza 1° novembre 2025, tutte le altre Direzioni territoriali.

Parallelamente, nel corso dell'anno 2024, l'Amministrazione ha avviato il processo di "mappatura" delle posizioni organizzative di elevata responsabilità (POER) e delle posizioni organizzative e professionali (PO) di cui al vigente CCNL, conclusosi nel 2025. Tale attività è stata finalizzata alla definizione delle posizioni da assegnare alle Strutture territoriali e locali, in ragione del nuovo assetto, delineato dal nuovo Regolamento di

amministrazione, in termini di “Aree territoriali”, “Distaccamenti locali”, “Reparti territoriali” e “Reparti locali”. Unità organizzative, queste ultime, dipendenti dagli Uffici locali ADM secondo il nuovo testo regolamentare. L’importante lavoro svolto ha consentito di assicurare una copertura più capillare degli incarichi di responsabilità in termini di PO e POER, consentendo una distribuzione più accurata dei carichi di lavoro. Tale processo di “mappatura” ha consentito di rendere l’Amministrazione, quale struttura amministrativa complessa, un Ente a connotazione stabile nel tempo.

Infatti, il nuovo Regolamento di amministrazione stabilisce all’articolo 1, comma 4, che gli “Uffici di livello dirigenziale non generale possono essere articolati in Aree e gli Uffici locali ADM anche in Aree territoriali, Distaccamenti locali, Reparti territoriali e Reparti locali. Le Aree sono dirette da un “Capo Area”, le Aree territoriali da un “Capo Area territoriale”, i Distaccamenti locali da un “Capo Distaccamento locale”, i Reparti territoriali da un “Capo Reparto territoriale” e i Reparti locali da un “Capo Reparto locale”. I Capi Area, i Capi Area territoriale e i Capi Distaccamento locale sono, in base alle caratteristiche quali-quantitative dell’articolazione medesima, funzionari, titolari di Posizione Organizzativa ai sensi dell’articolo 15 del presente Regolamento o di Posizione Organizzativa ai sensi della contrattazione collettiva nazionale di riferimento; i Capi Reparto territoriale e i Capi Reparto locale sono funzionari”.

Infine, l’articolo 5, comma 5, del citato Regolamento di Amministrazione precisa che le “Aree territoriali e i Reparti territoriali, previsti dal comma 5 dell’articolo 1, svolgono le proprie attività di servizio nel settore doganale, delle accise e del gioco pubblico e nel rispetto di una competenza per ambito territoriale. I Distaccamenti locali e i Reparti locali svolgono le proprie attività di servizio in uno o più settori dell’Agenzia nel rispetto di una competenza per funzione”.

Il delineato nuovo assetto territoriale, elaborato sulla base dei principi cardine adottati per la riforma territoriale, in sintesi, si compone di n. 13 Direzioni territoriali, articolate in Strutture dirigenziali di livello non generale, costituite da n. 20 Uffici Antifrode, n. 11 Uffici “Servizi Generali”, n. 11 Uffici Tecnici, n. 2 Uffici “Tecnico e Servizi Generali”, n. 11 Uffici Laboratorio e n. 72 Uffici locali ADM.

Come stabilito dal richiamato articolo 5, comma 5, del Regolamento di Amministrazione, ciascun Ufficio locale ADM, nell’ambito del territorio di propria competenza, è articolato in “Aree territoriali”, “Distaccamenti locali”, “Reparti territoriali” e “Reparti locali”.

In conclusione, il processo di attuazione della riorganizzazione è stato strutturato in fasi amministrative di riferimento, programmate nel corso dell’anno 2025, secondo un percorso graduale delineato da una specifica Direttiva emanata il 14 ottobre 2024 dal Direttore dell’Agenzia, volto a implementare le modifiche organizzative necessarie per la piena e concreta operatività del nuovo assetto organizzativo.

In particolare, entro il 31 gennaio 2025, è stato pubblicato l’avvio delle procedure per il conferimento delle posizioni organizzative ad elevata responsabilità a livello territoriale.

Entro il 31 marzo 2025, è stata, inoltre, effettuata una verifica di allineamento delle competenze regolamentari tra le Strutture centrali e le Strutture territoriali con la riformulazione di alcune unità centrali. Ciò in ragione del duplice contesto: specialistico, per le materie delle accise, delle dogane e del gioco pubblico, e specifico, per la natura tributaria ed extratributaria delle attività in cui opera l’Agenzia; contesto che comporta la necessità di sviluppare un’organizzazione delle Strutture di vertice basata su attribuzioni a prevalente connotazione tecnica.

L’attivazione di tali modifiche organizzative, previste dal Regolamento di Amministrazione - adottato dal Comitato di Gestione dell’Agenzia con Delibera n. 515 del 9 giugno 2025 e approvato dal Ministero dell’Economia e delle Finanze con nota prot. n. 29714 del 3 luglio 2025, è stata disposta con decorrenza 1° novembre 2025.

Ciò, al fine di allineare la decorrenza delle suddette modifiche organizzative presso le Strutture centrali alle complessive attività di riforma dell’Agenzia e di uniformare, anche sotto il profilo temporale, più incarichi di livello dirigenziale generale, nel rispetto di criteri di coerenza ordinamentale, trasparenza e funzionale equilibrio tra le diverse articolazioni dell’Amministrazione.

È stata, inoltre, focalizzata l'attenzione sull'adozione di un piano strategico per l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nell'Agenzia. L'obiettivo è innovare i processi operativi, nel rispetto della valutazione d'impatto sui diritti fondamentali, al fine di rendere l'Amministrazione più moderna e capace di svolgere con maggiore qualità le proprie funzioni istituzionali.

In considerazione delle modifiche organizzative sopra richiamate, l'Agenzia ha disposto l'adeguamento delle declaratorie di competenza delle articolazioni interne alle Strutture centrali di livello dirigenziale generale, nonché la specificazione, sempre in ambito centrale, degli Uffici responsabili ex articolo 214 del decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 174.

In ragione della complessità organizzativa legata all'attuazione del nuovo modello di lavoro – che coinvolge le diverse competenze e le diverse Strutture centrali e territoriali, sia nella fase di attuazione sia in quella di gestione amministrativa – tutte le attività sono state realizzate in modo connesso tra le Strutture, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi di efficacia attesi.

A tal fine, l'Amministrazione ha costituito una cabina di regia tecnica per assicurare un'applicazione omogenea delle modifiche organizzative individuate, rappresentata dal Comitato di Coordinamento Territoriale, a cui il testo regolamentare attribuisce un ruolo significativo per il dialogo tra Centro e Territorio. In particolare, l'articolo 8 del Regolamento vigente prevede la costituzione di tale Comitato per “*assicurare l'unitarietà dell'attività operativa e di perseguire livelli ottimali di efficienza ed efficacia delle Direzioni territoriali*”.

Il Comitato di Coordinamento Territoriale, formalmente insediatosi a novembre 2024, ha operato quale luogo di attuazione del processo di riforma, con l'obiettivo di assicurare un uniforme avvio delle innovazioni organizzative introdotte, garantendo al contempo l'unitarietà dell'indirizzo e la coerenza applicativa delle misure adottate sull'intero territorio nazionale.

Inoltre, con il nuovo assetto per le Direzioni territoriali, sono state attribuite specifiche competenze provvendimentali alle Direzioni territoriali di livello generale. Infatti, il regolamento precedente, a differenza delle altre Pubbliche Amministrazione del Paese, attribuiva ai Direttori territoriali solo competenze di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici locali e dei propri dirigenti. Con il nuovo testo approvato, le competenze si articolano attraverso lo sviluppo di “*funzioni di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli Uffici locali ADM (e l'esercizio), altresì, nel rispetto della legge 7 agosto 1990, n. 241, (dei) compiti di gestione amministrativa attiva, anche a valenza esterna, relativa a provvedimenti, autorizzazioni, pareri, nulla osta e atti di assenso comunque denominati individuati specificatamente dalla legge e dai regolamenti ovvero le altre attività operative di speciale rilevanza o di particolare complessità in materia di accise, dogane e giochi, individuate con atti di carattere generale adottati dal Direttore dell'Agenzia.*”.

Ciò è stato possibile a seguito di un'approfondita attività di revisione e codificazione dei procedimenti amministrativi dell'Ente, confluuta nel Regolamento adottato nel giugno 2025 ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della legge 7 agosto 1990, n. 241.

Alla luce dell'organica revisione dell'assetto territoriale e centrale realizzata nel triennio 2023-2025, nonché dell'avvenuta piena attuazione del nuovo modello organizzativo a decorrere dal 1° novembre 2025, si rappresenta che per il triennio 2026-2028 non sono programmati ulteriori interventi di natura organizzativa.

L'Agenzia consoliderà, pertanto, l'assetto vigente, orientando le proprie attività al perfezionamento dei processi gestionali e al monitoraggio della stabilità funzionale del nuovo assetto organizzativo secondo il modello introdotto. Tale monitoraggio sarà finalizzato a verificarne la corretta e coerente attuazione rispetto al quadro normativo e regolamentare di riferimento, nonché la stabilità nel tempo e l'equilibrio complessivo del modello adottato, in coerenza con i principi di coerenza ordinamentale, trasparenza e uniforme presidio del territorio.

3.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA

3.3.1. PREMESSA

L’Agenzia ha intrapreso, nel tempo, iniziative dirette a favorire l’articolazione flessibile della prestazione lavorativa, sia nei tempi che nei luoghi di lavoro, promuovendo un modello culturale e organizzativo orientato al lavoro per obiettivi, sviluppando modalità lavorative in linea con le esigenze di potenziamento della digitalizzazione, quale strumento di efficienza, efficacia ed economicità dell’azione amministrativa e favorendo, allo stesso tempo, il benessere organizzativo.

In tale contesto, si è giunti - anche a seguito della sottoscrizione in data 27 gennaio 2025 del nuovo CCNL comparto Funzioni Centrali per il triennio 2022-2024 – all’adozione di una regolamentazione ordinaria del lavoro a distanza per il personale delle aree, operata, a seguito del confronto sindacale, secondo le previsioni contenute nel titolo V del citato CCNL.

Nel percorso intrapreso a tal fine, con determinazione direttoriale n. 294330 del 23 maggio 2025 è stato adottato il nuovo disciplinare per il personale delle aree, nel quale sono state introdotte alcune novità.

È sempre previsto l’accesso volontario alla fruizione mediante la sottoscrizione di un accordo individuale tra il dipendente e il dirigente dell’ufficio di appartenenza, per un periodo non superiore ad un anno, in conformità alla normativa di settore vigente.

Il disciplinare detta gli elementi essenziali che deve contenere l’accordo individuale, prevedendo alcune novità:

- la durata dell’accordo, che è sempre di un anno, decorre dalla data di sottoscrizione e non prevede più un termine finale uguale per tutti i dipendenti;
- le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione del giorno o dei giorni della settimana da svolgere a distanza con una programmazione almeno mensile, nei limiti di quanto disposto dallo stesso disciplinare in parola;
- la descrizione delle attività da svolgersi in modalità agile; le modalità di recesso, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall’art. 19 della Legge 22 giugno 2017, n. 81, e le relative ipotesi di giustificato motivo di recesso (a titolo esemplificativo: progressione di carriera, sopravvenute ed oggettive esigenze organizzative, esigenze personali del lavoratore, problemi di sicurezza informatica); la cessazione anticipata dell’accordo individuale in caso di trasferimento del dipendente ad altro ufficio;
- l’individuazione di una nuova fascia oraria di contattabilità di 4 ore e 30 per tutto il personale, in cui il dipendente può essere contattato telefonicamente, via *mail*, o mediante la piattaforma informatica dell’Agenzia, unitamente all’individuazione dei tempi di riposo, che non devono essere inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza;
- le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del dipendente dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro; le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa all’esterno dei locali dell’Agenzia, nel rispetto di quanto disposto dall’art. 4 della Legge n. 20 maggio 1970 n. 300 e s.m.i.; l’impegno del dipendente a rispettare le prescrizioni indicate nell’informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agile rinvenibile sul sito Internet dell’Agenzia.

Il lavoro agile non è compatibile con il telelavoro domiciliare, mentre è fruibile dai dipendenti in *coworking* nei giorni in cui prestano servizio presso la sede delocalizzata. Nelle giornate di lavoro agile viene ora corrisposto il buono pasto, nel rispetto di quanto statuito dall’articolo 14, comma 3bis, del CCNL per il triennio 2022/2024.

Il dipendente autorizzato distribuisce l’orario di lavoro in maniera flessibile nell’ambito di una fascia oraria ricompresa tra le 7:30 e le 20:00, quindi senza vincolo di orario o di luogo.

La prestazione lavorativa in modalità agile è articolata nelle seguenti fasce temporali:

- fascia di contattabilità: nella quale il lavoratore è contattabile sia telefonicamente sia via *mail* o con altre modalità similari. Tale fascia oraria è pari a 4.30 ore, anche non continuative, da concordare con il dirigente in sede di stesura dell'accordo individuale nell'ambito dell'orario di lavoro giornaliero. Tale fascia sarà riproporzionata per il lavoratore in *part-time* orizzontale o misto (con arrotondamenti per eccesso alla mezz'ora);
- fascia di inoperabilità: nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tale fascia comprende il periodo di 11 ore di riposo consecutivo a cui il personale è tenuto, incluso il periodo di lavoro notturno tra le ore 22:00 e le ore 6:00 del giorno successivo;
- diritto alla disconnessione: nell'ottica di promuovere il benessere e la conciliazione vita privata/lavoro è assicurato il diritto alla disconnessione come previsto dall'art. 14, comma 6 del CCNL comparto Funzioni Centrali 2022-2024.

Nelle fasce orarie di contattabilità il personale assicura un'efficace interazione sincrona e interlocuzione con l'Ufficio di appartenenza. Per interazione sincrona si intende una pronta risposta anche sul piano operativo, attraverso l'utilizzo dei sistemi informativi a tale scopo necessari, a fronte di richiesta di contatto/intervento proveniente dalla struttura di appartenenza.

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

Le giornate di lavoro agile programmate possono essere rimodulate per particolari esigenze di servizio o personali/familiari, previa autorizzazione del Dirigente.

In caso di calamità naturali o situazioni di forza maggiore, riconosciute con il provvedimento delle Autorità competenti, il Direttore Centrale della Direzione del Personale, per il personale delle Strutture centrali, e i Direttori territoriali, per il personale di propria competenza, possono autorizzare lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile in via straordinaria.

Circa le novità, in via preliminare, si confermano le seguenti soglie temporali di fruizione del lavoro agile:

- 6 giornate al mese ai lavoratori che ne facciano richiesta che non siano addetti in modo prevalente ad una delle attività sopra elencate (di cui all'articolo 2, comma 7 del disciplinare) e che non ricoprano incarichi di responsabilità e/o di posizione organizzativa, ad esclusione dei dipendenti in turnazione, secondo criteri di rotazione del personale e pianificazione delle attività;
- 4 giornate al mese ai titolari di PO, di IdR e al personale addetto in misura prevalente ad una delle attività descritte all'articolo 2 del disciplinare in materia;
- 2 giornate al mese ai titolari di POER.

In particolare, all'articolo 4, è stato previsto un aumento di ulteriori 2 giornate al mese sia al personale che abbia compiuto i 60 anni di età, sia a quello con figli minori di 14 anni (elevando l'età di due anni rispetto a quanto previsto dal disciplinare per l'anno 2024).

Inoltre, va evidenziata la previsione del lavoro agile in deroga, previsto dall'articolo 5 del disciplinare vigente, che rappresenta un utile strumento a sostegno delle fragilità e di temporanee situazioni di difficoltà dei dipendenti e dei propri familiari.

Possono accedere alla disciplina in via temporanea:

- il personale che rientri in una delle situazioni previste dal Decreto del Ministero della Salute 4 febbraio 2022;
- il dipendente che non risulti in stato di malattia, ma si trovi in particolari situazioni di salute, caratterizzate da gravità e/o urgenza, e necessiti di cure e prestazioni sanitarie che rendono oltremodo difficile un'adeguata conciliazione vita privata/lavoro;

- il dipendente che abbia almeno uno tra i seguenti soggetti conviventi (coniuge; unito civilmente e convivente di fatto ai sensi della legge 20 maggio 2016, n. 76; parente entro il secondo grado; affine entro il primo grado), che rientri in una delle situazioni previste dal Decreto del Ministero della Salute 4 febbraio 2022.

In questo caso, l'accordo di lavoro agile in deroga sostituisce integralmente l'eventuale accordo ordinario di lavoro agile precedentemente sottoscritto.

Con determinazione direttoriale n. 294906 del 23 maggio 2025, la disciplina del lavoro agile è stata disposta anche nei confronti del personale dirigenziale.

La disciplina ricalca quella prevista per il personale delle aree: sia per quanto attiene ai destinatari di giornate ulteriori (per i quali sono previste 4 giornate di lavoro agile al mese, in luogo delle 2 giornate riconosciute in via ordinaria), sia per quanto riguarda la regolamentazione del lavoro agile in deroga.

La regolamentazione del lavoro agile adottata dall'Agenzia è tesa ad uniformare, per il personale in servizio presso le Direzioni centrali, Territoriali e Uffici dipendenti, la fruizione dell'istituto facendo leva sull'applicazione del principio di rotazione nell'espletamento dell'attività lavorativa, sull'impiego dei percorsi formativi in modalità *e-learning* o tradizionale, strutturati a seguito di una accurata rilevazione del fabbisogno formativo presso ciascuna struttura e, finanche, su percorsi di affiancamento del personale neo assunto, definiti dai dirigenti in base alle peculiarità dell'ufficio. Ciò corrisponde a quanto richiesto in termini di misure specifiche di prevenzione della corruzione dal vigente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, di cui alla Sezione dedicata nel presente Piano.

In riferimento al lavoro agile è stata implementata, nella piattaforma GRU - DIPENDENTE, la possibilità di compilare in automatico l'accordo di lavoro agile attraverso la sezione "Richieste accordi". Tale sistema prevede una verifica dei requisiti del dipendente per il periodo previsto contrattualmente e, in base agli stessi, restituisce il corretto numero dei giorni di lavoro agile al quale il dipendente ha diritto. Una volta compilato il *form* è possibile ottenere una bozza precompilata dell'accordo da poter presentare al responsabile per i successivi adempimenti.

Per quanto concerne l'anno 2025, presso l'Agenzia hanno prestato attività lavorativa in modalità agile per almeno una giornata n. 6.516 dipendenti, pari al 57,85% del personale in servizio nell'anno di riferimento come mostrato nella successiva tabella.

Indicatori	Totale anno 2025
Numero dipendenti che hanno prestato attività lavorativa in modalità agile per almeno una giornata	6.516
Personale in servizio al 31.12.2025 ** (i dati sono riferiti al 31.11.2025)	11.263
Percentuale dei dipendenti che hanno prestato lavoro agile nel periodo gennaio-novembre 2025	57,85%

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

Nel medesimo anno presso l'Agenzia sono state effettuate in modalità agile n. 1.826.190 ore di lavoro, pari al 14,12% delle ore lavorate complessivamente, a qualsivoglia titolo come evidenziato nella sottostante tabella.

Distribuzione delle ore lavorate in presenza e in lavoro agile (Gen-Dic 2025)

Struttura sede di servizio	Anno 2025		
	N. ore lavorate	N. ore lavorate in presenza	N. ore lavorate in lavoro agile
Direzioni Centrali	1.826.190	1.425.633	400.557
Direzioni Territoriali	13.022.442	11.325.902	1.696.540
TOTALE 2025	14.848.632	12.751.535	2.097.097
%			14,12%

L’Agenzia nell’anno 2025 ha dato attuazione ad altre forme di lavoro a distanza quali il telelavoro domiciliare e il *coworking*.

Per quanto attiene all’istituto del telelavoro domiciliare, con determinazione direttoriale n. 471253 del 15 luglio 2025, è stato adottato il nuovo disciplinare e dato avvio alla procedura per l’assegnazione di n. 200 postazioni disponibili, per la durata di due anni, distribuite a livello centrale e territoriale secondo quanto previsto dallo stesso disciplinare.

In una prima fase della procedura, si è ritenuto di limitare la partecipazione alla procedura solo ai dipendenti con problematiche di salute per sé stessi o per propri familiari conviventi, escludendo sia i *caregiver* di un familiare con disabilità ex art. 3, comma 1 della Legge 104/1992 sia quelli con figli minori di 14 anni.

Successivamente, con intesa sindacale del 2 ottobre 2025, si è ritenuto di permettere la partecipazione alla procedura anche a queste ultime categorie di dipendenti, nel caso in cui dalla procedura per il personale delle Strutture centrali e da quelle territoriali, fossero risultate non assegnate alcune postazioni. A tal fine, è stata emanata la Direttiva n. 679976/RU del 30 ottobre 2025.

L’istituto del telelavoro domiciliare - essendo teso ad agevolare il personale che per motivi di salute personale e/o familiare necessita di eseguire la propria prestazione lavorativa prevalentemente presso il proprio domicilio - presuppone che la postazione domiciliare sia conforme alle vigenti norme in materia di sicurezza sul lavoro, con particolare riguardo ai requisiti previsti per i luoghi di lavoro e per le attrezzature di lavoro dagli allegati IV e XXXIV al D.lgs. n. 81/2008 e ss.mm.ii. e alle regole tecniche dettate con Deliberazione n. 16/2001 dall’Autorità per l’informatica nella pubblica amministrazione. Ciò viene attestato da un sopralluogo tecnico operato dalle Strutture competenti dell’Agenzia.

Non possono essere effettuate in regime di telelavoro domiciliare le prestazioni lavorative a prevalente contenuto di coordinamento, controllo e/o vigilanza, per le quali è necessaria la presenza fisica continuativa nella sede di servizio. Per tale ragione - quale presupposto per accedere alla procedura in parola - è necessario il parere favorevole del dirigente.

Si conferma “*a regime*” la corresponsione del buono pasto a fronte del rispetto del vincolo di tempo. Infatti, la/il lavoratrice/lavoratore è soggetta/o ai medesimi obblighi derivanti dallo svolgimento della prestazione lavorativa presso la sede dell’ufficio, con particolare riferimento al rispetto delle disposizioni in materia di orario di lavoro, attestando la presenza in servizio in modalità telematica attraverso i sistemi di rilevazione della presenza a distanza automatizzati, mediante l’attivazione di un pulsante appositamente progettato tenendo conto anche delle esigenze delle/dei dipendenti non vedenti.

Per la fruizione del telelavoro domiciliare è necessaria la stipula dell’accordo individuale, il quale preveda la durata, le attività, i requisiti tecnologici, le modalità ed i tempi della prestazione.

Sono previsti da 2 a 4 rientri in sede al mese, i quali possono essere oggetto di ridefinizione in caso di esigenze di servizio.

Per quanto riguarda l'istituto del *coworking*, istituto di lavoro a distanza che consente di svolgere la propria attività lavorativa in una sede dell'Agenzia diversa da quella in cui la/il dipendente presta ordinariamente servizio, con determinazione direttoriale n. 689669 del 15 novembre 2024 è stato adottato il nuovo disciplinare ed avviata la procedura per l'assegnazione di n. 210 postazioni distribuite sul territorio nazionale (di cui 196 presso le Strutture territoriali e 14 presso le Strutture centrali di Piazza Mastai e Via Mario Carucci).

Sono state introdotte alcune novità, quali, ad esempio, una maggiore declinazione dei punteggi in riferimento a diverse situazioni di salute e/o personali.

Con determinazione direttoriale n. 840257 del 30 dicembre 2024 sono state approvate le graduatorie ed assegnate le postazioni per un anno, con scadenza al 25 gennaio 2026; inoltre, a seguito della conclusione della procedura di cui sopra, con determinazione direttoriale n. 168940 del 14 marzo 2025 è stata avviata un'ulteriore procedura rivolta al personale già utilmente posizionatosi in una delle graduatorie soprattute e diretta all'assegnazione delle postazioni rimaste vacanti.

Ai fini dell'assegnazione di una postazione di *coworking*, quale requisito per la partecipazione alla procedura, è necessario che la distanza tra l'indirizzo di residenza e quello della sede di organica appartenenza sia pari o superiore a 50 km.

L'attivazione della prestazione lavorativa resa in *coworking* presuppone la stipula di un accordo individuale, sottoscritto dalla/dal dipendente e dalla/dal dirigente di riferimento, avente durata annuale.

Sono previsti rientri in sede non superiori a 4 giorni al mese, salvo comprovate situazioni per le quali i rientri possono essere esclusi.

Al pari del telelavoro domiciliare, non possono essere effettuate in regime di *coworking* le prestazioni lavorative a prevalente contenuto di coordinamento, controllo e/o vigilanza, in quanto necessitanti la presenza fisica continuativa presso sede di servizio. Per tale ragione - per poter fruire dell'istituto - è necessario il parere favorevole del Dirigente.

Il *coworking* non è compatibile con gli istituti di assegnazione temporanea interna o esterna all'Agenzia e con il telelavoro domiciliare, mentre il lavoro agile è consentito nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene effettuata presso la sede di lavoro delocalizzato.

Si conferma la possibilità di apportare delle modifiche alla disciplina del lavoro da remoto per effetto di modifiche normative e/o a seguito dell'esperienza maturata.

3.3.1. SOGGETTI COINVOLTI: RESPONSABILI, STRUTTURE, ORGANI

I contenuti relativi alla programmazione delle attività da svolgere in modalità agile sono affidati ai Responsabili (dirigenti e funzionari con specifiche responsabilità) quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi.

I dirigenti, considerata anche l'introduzione della possibilità di fruire essi stessi dell'istituto, sono chiamati a organizzare il lavoro della propria struttura riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati.

Ruolo decisivo per il buon andamento dell'attività da remoto è quello svolto dai dirigenti nell'attività di pianificazione delle attività svolte in lavoro agile e nel processo di allineamento con il Sistema di Misurazione e valutazione della performance, in coerenza con gli obiettivi dirigenziali di attuazione del lavoro agile.

3.3.2. PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO A DISTANZA 2026-2028

Nel secondo semestre dell'anno 2026 è prevista l'analisi complessiva degli esiti del monitoraggio sull'attuazione del lavoro a distanza ordinario, i cui risultati potranno confermare la regolamentazione attuale o comportare delle revisioni che saranno oggetto di confronto sindacale.

Nel prossimo triennio sarà sempre assicurata l'integrazione del lavoro agile con altre forme di lavoro a distanza come il telelavoro domiciliare e il *coworking*, le cui discipline potranno subire rimodulazioni alla luce degli esiti del monitoraggio espletato sull'applicazione degli istituti in esame e di eventuali nuove legislative o contrattuali.

Risulta opportuno evidenziare che si dovrà intervenire sulla definizione dei requisiti di accesso al lavoro agile in deroga tenuto conto dell'esperienza fino ad ora maturata e nei limiti della normativa vigente.

Entro il primo trimestre del 2026 verrà avviata la procedura per l'assegnazione delle postazioni di *coworking* disponibili presso le strutture centrali e territoriali, anche alla luce della riorganizzazione, e verranno approvate le relative graduatorie.

Per quanto attiene al telelavoro domiciliare, avendo la disciplina una durata di due anni con scadenza nel corso dell'anno 2027, sarà cura dell'Agenzia monitorare il buon andamento della procedura in esame apportando, qualora necessari, eventuali correttive.

I fattori trainanti sui quali si intende puntare sono: il miglioramento della struttura organizzativa, la valorizzazione professionale del personale, con particolare riferimento alle competenze digitali, nonché l'innovazione delle infrastrutture tecnologiche e degli spazi.

La progressiva riduzione delle presenze fisiche negli uffici potrebbe consentire una razionalizzazione e riduzione degli spazi oggi in uso, realizzando conseguentemente significative economie di gestione.

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

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

Inoltre, dal momento che la presenza del personale negli Uffici è organizzata a rotazione e previa programmazione, il concetto di postazione di lavoro individuale è oggetto di nuove e diverse considerazioni. Tuttavia, la progettazione di un nuovo modello di ufficio che tenga conto dell'impatto del lavoro a distanza e ridefinisca gli spazi e gli ambienti di lavoro richiede tempi medio-lunghi.

Infine, in ottemperanza al Regolamento 2016/679 UE, l'Agenzia, sia nell'adottare nuovi strumenti tecnologici che nell'incrementare quelli esistenti, ha sempre posto l'attenzione per garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate e visionate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità da remoto. Al riguardo, si segnala che la Direzione del Personale, in sinergia con la Direzione Internal audit, ha rielaborato l'informativa sul trattamento dei dati personali comprendendo anche gli istituti del lavoro a distanza, aggiornando ed implementando anche la piattaforma ARCHER.

Non va omesso di considerare che la regolamentazione messa a punto dall'Agenzia dà prova di un'evoluzione culturale di rilievo avendo, di fatto, conferito a tutti i dipendenti che non hanno aderito alla turnazione la possibilità di fruire delle giornate in modalità agile nella misura ivi prevista. Questo appare un risultato importante nello scenario attuale che mostra l'applicazione dell'istituto nella pubblica amministrazione, in quanto è la prova del modello culturale e organizzativo in cui crede l'Agenzia, come indicato nelle premesse.

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

Indicatori quantitativi	2025	2026	2027	2028
% lavoratori agili effettivi*	57,85%			
n. giornate lavoro agile mensili **	6/8/>8	6/8/>8	***	***

* Al 30 novembre 2025

** il dato inserito per l'anno 2025 è quello applicato sulla base della Determinazione direttoriale prot. n. 294330/RU del 23 maggio 2025

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

Indicatore qualitativo	2025	2026	2027	2028
Livello di soddisfazione del personale nell'utilizzo del lavoro agile da registrarsi mediante monitoraggio <i>bottom-up</i>	Somministrazione del questionario già predisposto a tutto il personale	Analisi degli esiti della rilevazione	Somministrazione del questionario già predisposto a tutto il personale	Analisi degli esiti della rilevazione

Indicatore di efficienza	2025	2026	2027	2028
Diminuzione delle assenze rispetto al 2019***				

*** a consuntivo

3.4. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE PER IL TRIENNIO 2026-2028

3.4.1. INTRODUZIONE

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale (di seguito anche PTFP) è il documento redatto in applicazione delle disposizioni di cui all'articolo 6, decreto legislativo n. 165/2001 e delle linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter dello stesso decreto, come modificato dal decreto legislativo n. 36/2022. Trattasi dello strumento strategico adottato, in coerenza con l'attività di programmazione complessivamente intesa, al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili e perseguire obiettivi di *performance* organizzativa.

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

3.4.2. VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA

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

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

Il valore finanziario di spesa potenziale massima, già determinato nell’ambito del “PTFP 2024-2026 AGGIORNAMENTO” in euro 439.605.850,32, è stato ricalcolato prima in euro 460.775.509,92 tenuto conto del Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Funzioni centrali per il triennio 2022-2024 e poi in sede

di adozione del “PTFP 2025-2027 AGGIORNAMENTO” in euro 456.329.224,38 a seguito della riduzione della dotazione organica in applicazione di quanto disposto dall’articolo 1, comma 833, della legge 30 dicembre 2024, n. 207.

Con la presente pianificazione, il valore finanziario di spesa potenziale massima è determinato in euro 456.804.666,91 tenuto conto sia del rinnovo del CCNL relativo al personale dell’Area Funzioni centrali triennio 2022-2024 sottoscritto in data 28 ottobre 2025 sia dell’aumento della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia come previsto dall’articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199.

La sua composizione è specificata nella tabella che segue.

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2025 - Delibera del Comitato di gestione n. 515 del 9 giugno 2025*										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Total annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	89.180,25	27	2.407.866,75
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	69.890,04	200	13.978.008,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Total annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP (3)	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità (1)		Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	Total annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
Funzionari	27.476,72	274,82				27.751,54	10.651,04	38.402,58	7.973	306.183.770,34
Assistenti	22.624,73	226,20				22.850,93	8.770,19	31.621,12	4.228	133.694.095,36
Operatori	21.501,61	215,02				21.716,63	8.334,84	30.051,47	18	540.926,46
								TOTALE	12.446	456.804.666,91

NOTE

(1) se prevista da normativa speciale

(2) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata (oneri riflessi 38,38% = Pensione 24,2% + Buonuscita 5,68% + IRAP 8,5%) e conseguentemente adeguare gli importi

(3) se si intendono istituire posizioni di elevate professionalità, occorre 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>

* L’articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, ha elevato a 4 l’aumento delle unità della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia previsto dall’articolo 16-bis, comma 1, del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, portandola a 27. Pertanto, ai fini della programmazione per il triennio il dato della dotazione organica al 31.12.2025 tiene conto della modifica normativa.

3.4.3. DOTAZIONE ORGANICA (D.O.)

Con Delibera del Comitato di gestione dell’Agenzia n. 515 del 9 giugno 2025, le dotazioni organiche complessive del personale dipendente dell’Agenzia sono così definite:

- dirigenti generali 26;
- dirigenti non generali 200;
- non dirigenti 12.219.

L’articolo 16-bis, comma 1, del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, aveva aumentato di 3 unità la dotazione organica dei dirigenti di prima fascia portandola da 23 a 26 unità. L’articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, ha poi elevato, a decorrere dall’anno 2026, a 4 l’aumento delle unità della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia portandola a 27.

3.4.4. CONSISTENZA DEL PERSONALE

La consistenza del personale di qualifica dirigenziale al 31 dicembre 2025 è pari a 191 unità, di cui 26 di prima fascia (2 con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 6, del decreto legislativo n. 165/2001 e 1 con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 165/2001) e 165 di seconda fascia. Nelle 26 unità sono compresi 12 dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia.

La consistenza del personale delle Aree al 31 dicembre 2025 è pari a 10.887 unità, di cui 7.169 di Area funzionari, 3.707 di Area assistenti e 11 di Area operatori.

Di seguito si riporta la tabella che reca il valore finanziario dei presenti in servizio.

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2025											
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi (3)	Totale annuo pro capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale unità art. 19 comma 5-bis	Totale unità art. 19 comma 6	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25	23	1	2	2.318.686,50
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04	161	1		11.322.186,48
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	EP (4)	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0			0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità		Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi (3)	Totale annuo pro capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	38.402,58	7.035	10	270.546.176,10
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	31.621,12	3.680	7	116.587.069,44
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	30.051,47	11		330.566,17
								TOTALE	10.910	19	2
											401.104.684,69

NOTE

- (1) comprese unità in regime di part-time
- (2) o analogo istituto con oneri a carico dell'Amministrazione
- (3) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata e conseguentemente adeguare gli importi
- (4) compilare il campo della retribuzione di posizione variabile e di risultato e aggiungere gli oneri riflessi a carico amministrazione

Nella tabella che segue si riportano gli oneri da sostenere in caso di rientro del personale dei ruoli in posizione di “comando out”.

Spesa comandati out al 31/12/2025 (2)											
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out con oneri NON a carico di ADM	Totale comandati out con oneri a carico di ADM (1)	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2025 (2)
		PRIMA	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25		0	-
AREE	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out con oneri NON a carico di ADM	Totale comandati out con oneri a carico di ADM (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2025 (2)
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0	-
	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità		Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out con oneri NON a carico di ADM	Totale comandati out con oneri a carico di ADM (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2025 (2)
	Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	38.402,58	27	97	124
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	31.621,12	8	12	20
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	30.051,47		0	-
								TOTALE	37	110	147
											5.604.012,44

(1) Di cui n. 19 unità con oneri a carico di ADM al 50%.

(2) Comprende il personale comandato OUT con oneri sia a carico di ADM che non a carico.

Per una pianificazione del fabbisogno delle risorse umane efficace è opportuno considerare sia l'esigenza di nuove professionalità richieste in relazione ai fini istituzionali dell'Agenzia sia la sostituzione delle risorse che si perderanno nel periodo considerato per dimissioni volontarie, interruzioni del rapporto di lavoro di altra natura e per collocamento a riposo.

Tenuto conto delle informazioni in possesso in merito al personale che matura il diritto alla pensione, sono state preventivate per il triennio 2026-2028 le cessazioni riportate nelle tabelle che seguono.

Per l'anno 2025 sono state indicate le cessazioni effettivamente intervenute fino al 31 dicembre, utili ai fini del calcolo del budget assunzionale 2026 che saranno asseverate da parte del Collegio dei revisori dei conti.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025 (1)									
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
PRIMA (2)	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	89.180,25		0,00
SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	69.890,04	1	69.890,04
AREE									
	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00
	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità		Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totali unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	38.402,58	252	9.677.450,16
Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	31.621,12	230	7.272.857,60
Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	30.051,47		0,00
<i>di cui</i>		TOTALE Dir. I Fascia (A)		0		0,00			
<i>di cui</i>		TOTALE Dir. II fascia+Areec (B)		483		17.020.197,80			
TOTALE complessivo		483		17.020.197,80					

APPLICAZIONE COMMA 832 ART. 1 L. 207/2024	Inserire l'importo delle facoltà assunzionali eventualmente destinate all'incremento del fondo trattamento accessorio
C) Dir I fascia	
D) Dir II fascia + Areec	

BUDGET 2026 con riduzione comma 832 art. 1 L. 207/2024	TOTALI
(A)-(C) Budget 2026 TOTALE Dir. I fascia	-
(B)-(D) Budget 2026 TOTALE Dir II fascia + Areec	17.020.197,80

NOTE

(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente). Il Dl 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazioni 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.

(2) Dal 1° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia.

Per gli anni 2026, 2027 e 2028 sono stati inseriti i collocamenti a riposo previsti.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026 (1)										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale*
	PRIMA (2)	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25		0,00	
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04	2	139.780,08	
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale
	EP	37.520,70	375,18		37.895,88	14.544,44	0		0,00	
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale*
	Funzionari	27.476,72	274,82		27.751,54	10.651,04	38.402,58	143	5.491.568,94	3
	Assistenti	22.624,73	226,20		22.850,93	8.770,19	31.621,12	73	2.308.341,76	25
	Operatori	21.501,61	215,02		21.716,63	8.334,84	30.051,47		0,00	
<i>di cui</i>		(A) TOTALE Dir. I Fascia				0		0,00		0
<i>di cui</i>		(B) TOTALE Dir. II fascia+Aree				218		7.939.690,78		28
		TOTALE complessivo				218		7.939.690,78		28

APPLICAZIONE COMMA 832 ART. 1 L. 207/2024	Inserire l'importo delle facoltà assunzionali eventualmente destinate all'incremento del fondo trattamento accessorio
C) Dir I fascia	
D) Dir II fascia + Aree	

BUDGET 2027 con riduzione comma 832 art. 1 L. 207/2024	TOTALI
(A)-(C) Budget 2027 TOTALE Dir. I fascia	-
(B)-(D) Budget 2027 TOTALE Dir II fascia + Aree	7.939.690,78

NOTE	
(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente). Il Dl 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazione 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.	
(2) Dal 1° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia	
*Nella colonna sono rappresentate le cessazioni dal servizio previste dal 1° gennaio al 31 dicembre 2026 che determinano un posto vacante in dotazione organica seppure non rientranti nelle tipologie che generano risparmio di spesa (categorie protette).	

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2027 (1)										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	PRIMA (2)	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25	1	89.180,25	
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04	2	139.780,08	
AREE										
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione e di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0	0,00	
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità		Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	38.402,58	158	
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	31.621,12	70	
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	30.051,47	0,00	

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2028 (1)																
DIRENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)		Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale*						
	PRIMA (2)	63.807,87	638,04		64.445,91	24.734,34	89.180,25	3	267.540,75							
	SECONDA	50.005,77	500,11		50.505,88	19.384,16	69.890,04	4	279.560,16							
AREE																
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione e di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI						
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	0		0,00						
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Altra voce retributiva fondamentale 13 mensilità		Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI						
	Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	38.402,58	207	7.949.334,06						
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	31.621,12	96	3.035.627,52						
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	30.051,47		0,00						
	<i>di cui</i>		(A) TOTALE Dir. I Fascia					3	267.540,75	0						
	<i>di cui</i>		(B) TOTALE Dir. II fascia+Aree					307	11.264.521,74	24						
	TOTALE complessivo							310	11.532.062,49	24						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">APPLICAZIONE COMMA 832 ART. 1 L. 207/2024</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Inserire l'importo delle facoltà assunzionali eventualmente destinate all'incremento del fondo trattamento accessorio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">C) Dir I fascia</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">D) Dir II fascia + Aree</td> <td></td> </tr> </table>											APPLICAZIONE COMMA 832 ART. 1 L. 207/2024	Inserire l'importo delle facoltà assunzionali eventualmente destinate all'incremento del fondo trattamento accessorio	C) Dir I fascia		D) Dir II fascia + Aree	
APPLICAZIONE COMMA 832 ART. 1 L. 207/2024	Inserire l'importo delle facoltà assunzionali eventualmente destinate all'incremento del fondo trattamento accessorio															
C) Dir I fascia																
D) Dir II fascia + Aree																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">BUDGET 2029 con riduzione comma 832 art. 1 L. 207/2024</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">TOTALI</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">(A)-(C) Budget 2029 TOTALE Dir. I fascia</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">267.540,75</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">(B)-(D) Budget 2029 TOTALE Dir II fascia + Aree</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">11.264.521,74</td> </tr> </table>											BUDGET 2029 con riduzione comma 832 art. 1 L. 207/2024	TOTALI	(A)-(C) Budget 2029 TOTALE Dir. I fascia	267.540,75	(B)-(D) Budget 2029 TOTALE Dir II fascia + Aree	11.264.521,74
BUDGET 2029 con riduzione comma 832 art. 1 L. 207/2024	TOTALI															
(A)-(C) Budget 2029 TOTALE Dir. I fascia	267.540,75															
(B)-(D) Budget 2029 TOTALE Dir II fascia + Aree	11.264.521,74															

NOTE	
(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente). Il DL 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazione 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.	
(2) Dal 1° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia	
*Nella colonna sono rappresentate le cessazioni dal servizio previste dal 1° gennaio al 31 dicembre 2028 che determinano un posto vacante in dotazione organica seppure non rientranti nelle tipologie che generano risparmio di spesa (categorie protette).	

3.4.5. FABBISOGNO DI PERSONALE

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

Tenuto conto dell'evoluzione incrementale delle competenze attribuite all'Agenzia nell'ultimo decennio dalle norme di settore, coincisa con la definizione di importanti missioni e obiettivi sfidanti di contrasto alle frodi e alle criminalità organizzate, è fondamentale ridurre il divario tra la dotazione organica teorica e il personale in servizio.

A tal fine, per colmare le carenze di personale dirigenziale e non dirigenziale, l'Agenzia farà ricorso a nuove procedure concorsuali, anche non gestite direttamente dall'Agenzia (ad esempio SNA) o all'utilizzo di graduatorie vigenti, nell'ambito delle facoltà assunzionali che saranno di anno in anno autorizzate.

3.4.6. STRATEGIE DI ACQUISIZIONE

In funzione di potenziare l'efficacia dell'azione amministrativa per perseguire gli obiettivi di politica fiscale assegnati dall'Organo politico, lo scorso anno l'Agenzia ha portato a termine un complesso processo di profonda revisione del proprio assetto organizzativo in modo da renderlo più efficiente e rispondente alle attuali esigenze.

Nel triennio 2026-2028, oltre a monitorare la concreta attuazione della riforma organizzativa e a verificarne gli effetti pratici, proseguiranno le attività finalizzate all'analisi e alla semplificazione di processi e procedure, anche grazie all'impiego delle nuove tecnologie.

Il raggiungimento degli obiettivi di cui sopra non può prescindere da un'attenta e corretta gestione delle risorse umane, necessaria a garantire sia il necessario avvicendamento del personale cessato dal servizio, sia l'acquisizione di specifiche professionalità.

Sul fronte delle risorse umane, nonostante le assunzioni degli ultimi anni, l'Agenzia risente tuttora degli effetti derivanti dalle stringenti limitazioni alle capacità assunzionali che avevano comportato, nel corso degli anni, una costante e significativa contrazione del personale in servizio. Per ovviare a tale criticità, è stata recentemente avviata una procedura di acquisizione di personale attraverso l'istituto della mobilità esterna, sia in adempimento di obblighi normativi sia come scelta strategica. L'Agenzia ha, inoltre, attivato e concluso a fine 2025 una procedura concorsuale finalizzata all'assunzione di ingegneri, matematici e fisici esperti in intelligenza artificiale.

Le strategie di acquisizione previste nel triennio mirano a garantire un'equa distribuzione territoriale del personale in servizio (ivi incluso quello di prima assegnazione), ricorrendo anche alla mobilità interna (interPELLI specifici per singoli Uffici, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei).

Perfezionata a fine 2025 la procedura concorsuale che prevede l'ingresso nel 2026 di 20 funzionari esperti nel settore delle gare e degli appalti pubblici, l'Agenzia proseguirà nella politica di potenziamento del proprio personale mediante lo scorrimento di tutte le graduatorie in corso di validità.

Con riferimento particolare alla mobilità esterna, occorre evidenziare che, se da un lato recenti modifiche normative all'articolo 30 del decreto legislativo 165/2001 hanno fortemente limitato la possibilità di procedere ad acquisizioni temporanee di personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando o di distacco - consentendole nel limite del 25 per cento dei posti non coperti all'esito di apposite procedure di mobilità - dall'altro, la medesima disposizione, ulteriormente novellata dal decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25, convertito con modificazioni dalla legge 9 maggio 2025, n. 69, ha introdotto l'obbligo, a decorrere dal 2026, per le amministrazioni pubbliche di riservare almeno il 15% delle facoltà assunzionali disponibili all'acquisizione di personale attraverso procedure di mobilità volontaria esterna.

3.4.6.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE

Per il personale dirigenziale di prima fascia, nel 2026, si prevede la cessazione di 2 incarichi conferiti a personale esterno ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché il collocamento a riposo di 1 dirigente di seconda fascia con incarico di prima fascia. Nel medesimo anno è prevista l'acquisizione di un'ulteriore unità di personale dirigenziale di livello generale da destinare alle sedi territoriali, ai sensi dell'articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028". L'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni in argomento attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento.

È possibile prevedere per il 2026 l'ingresso di 9 dirigenti di seconda fascia dall'esterno attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento, tenendo conto delle posizioni che si renderanno disponibili anche a seguito della cessazione di 1 dirigente di seconda fascia che si verificherà in corso d'anno.

Nel 2027 si prevede il collocamento a riposo di 1 dirigente di prima fascia, carenza che sarà coperta attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento. Nel medesimo anno si prevede, altresì, il collocamento a riposo di 2 dirigenti di seconda fascia, nonché, il termine di un incarico di seconda fascia conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 5-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165; l'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni disponibili attraverso il reclutamento dall'esterno di 4 dirigenti di seconda fascia.

Nel 2028 si prevede il collocamento a riposo di 3 dirigenti di prima fascia e di 4 dirigenti di seconda fascia e il termine di un incarico di prima fascia conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 5-*bis*, del decreto legislativo 30

marzo 2001, n. 165. Si provvederà alla copertura delle posizioni disponibili attraverso l'attivazione della procedura ex art. 28 bis d. lgs. 165/2001, nonché mediante gli strumenti previsti dall'ordinamento.

3.4.6.2. PERSONALE DELLE AREE

Nel corso del triennio di riferimento, per quanto riguarda il personale delle Aree, sono programmati gli ingressi successivamente specificati, in coerenza con le risorse finanziarie disponibili.

Nel 2026¹⁰⁹:

- 1 ricostituzione di rapporto di lavoro di personale dell'Area funzionari;
- 410 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorriamento di graduatorie (per n. 209 unità), assunzione degli esperti in appalti pubblici (per n. 20 unità) e indizione di un nuovo concorso pubblico (per n. 181 unità);
- 211 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante scorriamento di graduatorie;
- 159 unità di personale di Area funzionari da acquisire tramite mobilità;
- 50 acquisizioni di personale di Area assistenti tramite mobilità;
- 6 unità di personale di Area funzionari in assegnazione temporanea per effetto di normative speciali o in comando da altre Amministrazioni;
- 11 unità di personale di Area assistenti in assegnazione temporanea per effetto di normative speciali o in comando da altre Amministrazioni;

nel 2027:

- 109 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorriamento di graduatorie;
- 71 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante scorriamento di graduatorie;
- 25 acquisizioni di personale di Area funzionari tramite mobilità;

nel 2028:

- 108 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorriamento di graduatorie;
- 95 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante concorso pubblico;
- 33 acquisizioni di personale di Area funzionari tramite mobilità.

Al fine di sopperire alle criticità di alcune specifiche realtà territoriali, si concluderà nel 2026 la procedura avviata nel 2025 che prevede l'acquisizione tramite mobilità volontaria di n. 50 assistenti e n. 91 funzionari e verrà avviata una nuova procedura di mobilità per funzionari ai sensi dell'articolo 30, decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, utilizzando le risorse che saranno autorizzate con il prossimo DPCM.

Nel 2026 potranno essere acquisite ulteriori unità di personale in comando da altre Amministrazioni, fermo restando i limiti previsti dall'articolo 30, comma 1-*quinquies*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

¹⁰⁹ Il dettaglio delle acquisizioni di personale per l'anno 2026 è indicato nella tabella relativa alle *Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2026-2028 - Aree*.

3.4.6.3. ASSUNZIONI OBBLIGATORIE

Con riferimento agli obblighi di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, si rappresenta che è possibile stimare in 151 ingressi la copertura totale della quota d'obbligo normativamente prevista, che potrà essere puntualmente definita solo a conclusione del nuovo “Prospetto informativo” recante la situazione occupazionale al 31 dicembre 2025, che sarà inviato al Ministero del Lavoro alla fine del mese di gennaio 2026.

Per la copertura delle carenze di personale disabile, l’Agenzia aveva indetto - nell’anno 2025 – un concorso per l’assunzione di 74 Assistenti amministrativo-tributari riservato ai soggetti disabili di cui all’articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, in stato di disoccupazione, iscritti negli elenchi tenuti dai servizi per il collocamento mirato.

Dopo aver effettuato le 59 assunzioni dei vincitori il 1° ottobre 2025, le ulteriori carenze registrate al 31 dicembre 2025 saranno colmate, nell’anno 2026, mediante l’utilizzazione delle graduatorie degli idonei, a totale copertura della quota d’obbligo normativamente prevista a livello nazionale.

Le tabelle di seguito riepilogano gli ingressi programmati nel triennio di riferimento e l’indicazione delle risorse finanziarie eventualmente da utilizzare.

Risorse finanziarie per l’attuazione del PTFP 2026-2028 – Dirigenti 2026 - 2027 - 2028							
ANNUALITÀ PTFP 2026-2027-2028	QUALIFICA	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE/ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2026	I fascia	4	Acquisizione ovvero conferimento incarico dirigenziale di prima fascia a dirigenti di seconda fascia ovvero ai sensi dell’art. 19, c. 5-bis o c. 6				1 ingresso art. 1, comma 269, l. 30 dicembre 2025, n. 199
2026	II fascia	3	Acquisizione ovvero conferimento incarico dirigenziale di seconda fascia ovvero ai sensi dell’art. 19, c. 5-bis o c. 6				Incarico art. 19, c. 5-bis
2026	II fascia	3	Acquisizione di dirigenti di seconda fascia X corso-concorso SNA	Budget 2025 Cessazioni 2024 autorizzato con DPCM 7 agosto 2025	€ 68.215,58	€ 204.646,74	Attraverso redramento dall'esterno
2026	II fascia	3	Acquisizione di dirigenti di seconda fascia X corso-concorso SNA	Budget 2026 Cessazioni 2025 autorizzazione da richiedere	€ 69.890,04	€ 209.670,12	Attraverso redramento dall'esterno
2027	I fascia	1	Acquisizione ovvero conferimento incarico dirigenziale di prima fascia a dirigenti di seconda fascia ovvero ai sensi dell’art. 19, c. 5-bis o c. 6				
2027	II fascia	1	Acquisizione di dirigenti di seconda fascia XI corso-concorso SNA	Budget 2026 Cessazioni 2025 autorizzazione da richiedere	€ 69.890,04	€ 69.890,04	Attraverso redramento dall'esterno
2027	II fascia	3	Acquisizione di dirigenti di seconda fascia XI corso-concorso SNA	Budget 2027 Cessazioni 2026 autorizzazione da richiedere	€ 69.890,04	€ 209.670,12	Attraverso redramento dall'esterno
2028	I fascia	1	Acquisizione di dirigenti di prima fascia	Budget 2028 Cessazioni 2027 autorizzazione da richiedere	€ 89.180,25	€ 89.180,25	Attivazione della procedura ex art. 28 bis d. lgs. 165/2001
2028	I fascia	3	Acquisizione ovvero conferimento incarico dirigenziale di prima fascia a dirigenti di seconda fascia ovvero ai sensi dell’art. 19, c. 5-bis o c. 6				
2028	II fascia	1	Acquisizione di dirigenti di seconda fascia attraverso corso-concorso SNA	Budget 2027 Cessazioni 2026 autorizzazione da richiedere	€ 69.890,04	€ 69.890,04	Attraverso redramento dall'esterno

Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2026-2028 – Aree 2026 - 2027 - 2028								
ANNO PTPF	AREA	UNITÀ	PROCEDURE AUTORIZZATE /ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	UNITÀ A VALERE SULLE RISORSE	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2026	F	34	Ricostituzione rapporto di lavoro	Legge n. 244/2007, art. 1, comma 346, lett. e)	1	€ 38.402,58	€ 38.402,58	Le risorse residue sui fondi stanziati dalla citata legge ammontano a: € 1.324.285,56
			Scorrimento graduatorie		33	€ 38.402,58	€ 1.267.285,14	
2026	F	22	Concorso pubblico	Legge 30 dicembre 2024, n. 207 (autorizzate 59 unità)	20	€ 38.402,58	€ 768.051,60	
			Scorrimento graduatorie		2	€ 38.402,58	€ 76.805,16	
2026	F	29	Scorrimento graduatorie	Budget 2025 Cessazioni 2024 autorizzato con DPCM 7 agosto 2025	29	€ 38.402,58	€ 1.113.674,82	
2026	A	159	Scorrimento graduatorie	Budget 2025 Cessazioni 2024 autorizzato con DPCM 7 agosto 2025	159	€ 31.621,12	€ 5.027.758,08	
2026	A	151	Assunzioni obbligatorie legge n. 68/1999 - Concorso pubblico/scorrimento graduatorie		151			Tali assunzioni saranno perfezionate a apertura della quota d'obbligo normativamente prevista (7%) e non rientrano, pertanto, nei budget assunzionali
2026	F	326	Scorrimento graduatorie		145	€ 38.402,58	€ 5.568.374,10	*
			Concorso pubblico		181	€ 38.402,58	€ 6.950.866,98	*
2026	A	52	Scorrimento graduatorie	Budget 2026 Cessazioni 2025 autorizzazione da richiedere	52	€ 31.621,12	€ 1.644.298,24	*
2026	F	5	Assegnazioni temporanee di funzionari per effetto di normative speciali		5			
2026	A	5	Assegnazioni temporanee di assistenti per effetto di normative speciali		5			
2026	F	1	Acquisizioni funzionali in comando da altre amm.ni		1			
2026	A	6	Acquisizioni assistenti in comando da altre amm.ni		6			
2026	F	91	Mobilità da altre PA	Budget 2024 Cessazioni 2023 autorizzato con DPCM 29 gennaio 2025 (utilizzo per 91 unità residue)	91	€ 36.588,17	€ 3.329.523,47	Bando prot. n. 729353/RU del 21/11/2025
2026	A	50	Mobilità da altre PA		50	€ 31.621,12	€ 1.581.056,00	
2026	F	67	Mobilità da altre PA	Budget 2026 Cessazioni 2025 autorizzazione da richiedere	67	€ 38.402,58	€ 2.572.972,86	
2026	F	5	Mobilità da altre PA (in esecuzione di sentenze)	Budget 2025 Cessazioni 2024 autorizzato con DPCM 7 agosto 2025	1	€ 38.402,58	€ 38.402,58	**
			Mobilità da altre PA (trasferimento nei ruoli ADM di personale in comando da altre PA, ex art. 30 del D. Lgs. 165/2001)		4	€ 38.402,58	€ 153.610,32	
2026	A	5	Mobilità da altre PA (trasferimento nei ruoli ADM di personale in comando da altre PA, ex art. 30 del D. Lgs. 165/2001)	Budget 2025 Cessazioni 2024 autorizzato con DPCM 7 agosto 2025	5	€ 31.621,12	€ 158.105,60	**
2027	F	109	Scorrimento graduatorie	Budget 2027 Cessazioni 2026 autorizzazione da richiedere	109	€ 38.402,58	€ 4.185.881,22	*
2027	A	71	Scorrimento graduatorie	Budget 2027 Cessazioni 2026 autorizzazione da richiedere	71	€ 31.621,12	€ 2.245.099,52	*
2027	F	27	Mobilità da altre PA	Budget 2027 Cessazioni 2026 autorizzazione da richiedere	25	€ 38.402,58	€ 960.064,50	***
			Mobilità da altre PA (trasferimento nei ruoli ADM di personale in comando da altre PA, ex art. 30 del D. Lgs. 165/2001)		2	€ 38.402,58	€ 76.805,16	
2027	A	6	Mobilità da altre PA (trasferimento nei ruoli ADM di personale in comando da altre PA, ex art. 30 del D. Lgs. 165/2001)	Budget 2027 Cessazioni 2026 autorizzazione da richiedere	6	€ 31.621,12	€ 189.726,72	***
2028	F	108	Scorrimento graduatorie	Budget 2028 Cessazioni 2027 autorizzazione da richiedere	108	€ 38.402,58	€ 4.147.478,64	*
2028	A	95	Concorso pubblico	Budget 2028 Cessazioni 2027 autorizzazione da richiedere	95	€ 31.621,12	€ 3.004.006,40	*
2028	F	33	Mobilità da altre PA	Budget 2028 Cessazioni 2027 autorizzazione da richiedere	33	€ 38.402,58	€ 1.267.285,14	

* il 15% del budget è riservato a procedure di mobilità ex art. 30, c. 2-bis, del D.Lgs. n. 165/2001

** NB: gli ingressi non sono inseriti nelle tabelle riempilogative delle entrate e uscite in quanto unità già presenti nel personale al 31 dicembre 2025.

*** NB: gli ingressi non sono inseriti nelle tabelle riempilogative delle entrate e uscite in quanto unità già presenti o previste in ingresso nel 2026.

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028 PERSONALE DIRIGENTE							
			DIRIGENTI I Fascia	DIRIGENTI II Fascia	TOTALE		
ANNO	Dotazione Organica (1)		27	200	227		
31.12.2025	Personale al 31.12.2025 (2)		26	165	191		
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 (3) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		1	23	24		
2026	ENTRATE	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia (4)	4	9	13		
	USCITE	Cessazione dal servizio	1	1	2		
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, termine incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	2		2		
	Personale al 31.12.2026		27	173	200		
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 (5) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	18	18		
2027	ENTRATE	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	1	4	5		
	USCITE	Cessazione dal servizio	1	2	3		
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, termine incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		1	1		
	Personale al 31.12.2027		27	174	201		
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027 (6) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	18	18		
2028	ENTRATE	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	4	1	5		
	USCITE	Cessazione dal servizio	3	4	7		
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, termine incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	1		1		
	Personale al 31.12.2028		27	171	198		
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2028 (7) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	28	28		
(1) La dotazione organica del personale dirigenziale è determinata dall'articolo 10 del Regolamento di amministrazione in 226 unità, di cui 26 di livello generale e 200 di livello non generale. L'articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, ha elevato a 4 l'aumento delle unità della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia previsto dall'articolo 16-bis, comma 1, del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, portandola a 27. Pertanto, ai fini della programmazione per il triennio il dato della dotazione organica al 31.12.2025 tiene conto della modifica normativa.							
(2) Al 31 dicembre 2025, nei dirigenti di prima fascia è escluso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (2 unità), 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis e i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (12 unità).							
Nei dirigenti di seconda fascia sono compresi 3 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo, 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis, mentre sono esclusi i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (12 unità), per i quali è conservato il posto in dotazione organica (a tal fine le relative carenze sono conteggiate al netto delle 12 unità).							
(3) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2025 sono calcolate al netto delle unità (n. 12) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.							
(4) Delle 6 acquisizioni di dirigenti di seconda fascia 1 è condizionata al termine del periodo di prova di un dirigente che ha presentato dimissioni volontarie con conservazione del posto (decorrenza della cessazione 01/09/2025).							
(5) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2026 sono calcolate al netto delle unità (n. 9) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.							
(6) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2027 sono calcolate al netto delle unità (n. 8) che potrebbero essere destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.							
(7) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2028 sono calcolate al netto delle unità (n. 1) che potrebbero essere destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.							

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028 PERSONALE DELLE AREE					
		FUNZIONARI	ASSISTENTI	OPERATORI	TOTALE
ANNO / PERIODO	Dotazione organica (1)	7.973	4.228	18	12.219
31.12.2025	Personale al 31.12.2025 (2)	7.169	3.707	11	10.887
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025	804	521	7	1.332
2026	ENTRATE	Nuove assunzioni	411	211	622
		Assunzioni obbligatorie		151	151
		Mobilità, comandi (3)	165	61	226
		Progressioni verticali			-
	Personale al 31.12.2025 + entrate 2026		7.745	4.130	11
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 + entrate 2026		228	98	7
	USCITE	Cessazioni dal servizio	146	98	244
		Uscite per progressioni verticali			-
	Personale al 31.12.2026		7.599	4.032	11
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026		374	196	7
2027	ENTRATE	Nuove assunzioni	109	71	180
		Assunzioni obbligatorie			-
		Mobilità, comandi (3)	25		25
		Progressioni verticali			-
	Personale al 31.12.2026 + entrate 2027		7.733	4.103	11
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 + entrate 2027		240	125	7
	USCITE	Cessazioni dal servizio	161	92	255
		Uscite per progressioni verticali			-
	Personale al 31.12.2027		7.572	4.011	9
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027		401	217	9
2028	ENTRATE	Nuove assunzioni	108	95	203
		Assunzioni obbligatorie			-
		Mobilità, comandi (3)	33		33
		Progressioni verticali			-
	Personale al 31.12.2027 + entrate 2028		7.713	4.106	9
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027 + entrate 2028		260	122	9
	USCITE	Cessazioni dal servizio	212	115	327
		Uscite per progressioni verticali			-
	Personale al 31.12.2028		7.501	3.991	9
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2028		472	237	9

(1) La dotazione organica del personale non dirigenziale è determinata dall'articolo 10 del Regolamento di amministrazione in 12.219 unità.

(2) Il dato comprende il personale dell'Agenzia sia in servizio (n. 10.726 unità) che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo (n. 144 unità), nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia (n. 17 unità).

(3) Il dato non comprende i trasferimenti nei ruoli ADM di personale in comando da altre PA (seppur indicati nella tabella relativa alle risorse finanziarie).

DIMOSTRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DEL PTFP											
Qualifica/Area	Costo pro-capite (*)	Dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA	Presenti al 31.12.2025	Costo presenti al 31.12.2025	2026		2027		2028	
						Stima dei presenti al 31.12.2026 da PTFP 2026-2028	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2027 da PTFP 2026-2028	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2028 da PTFP 2026-2028	Totale costo medio lordo
A	B	A*B	C	A*C	D	A*D	E	A*E	F	A*F	
DIRIGENTI I fascia	€ 89.180,25	27	€ 2.407.867	26	€ 2.318.687	27	€ 2.407.867	27	€ 2.407.867	27	€ 2.407.867
DIRIGENTI II fascia	€ 69.890,04	200	€ 13.978.008	165	€ 11.531.857	173	€ 12.090.977	174	€ 12.160.867	171	€ 11.951.197
TOTALE DIRIGENTI		227		191		200	€ 14.498.844	201	€ 14.568.734	198	€ 14.359.064
AREA FUNZIONARI	€ 38.402,58	7.973	€ 306.183.770	7.169	€ 275.308.096	7.599	€ 291.821.205	7.572	€ 290.784.336	7.501	€ 288.057.753
AREA ASSISTENTI	€ 31.621,12	4.228	€ 133.694.095	3.707	€ 117.219.492	4.032	€ 127.496.356	4.011	€ 126.832.312	3.991	€ 126.199.890
AREA OPERATORI	€ 30.051,47	18	€ 540.926	11	€ 330.566	11	€ 330.566	9	€ 270.463	9	€ 270.463
TOTALE AREE		12.219		10.887		11.642	€ 419.648.127	11.592	€ 417.887.111	11.501	€ 414.528.106
COSTO TOTALE ADM			€ 456.804.667		€ 406.708.697		€ 434.146.971		€ 432.455.845		€ 428.887.169

(*) Per i dirigenti lo stipendio tabellare è relativo al CCNL 2022-2024 e l'IVC è quella del periodo 2025-2027.

Per il personale non dirigenziale lo stipendio tabellare è relativo al CCNL 2022-2024 e l'IVC è quella del periodo 2025-2027

3.4.7. LA FORMAZIONE

3.4.7.1. CONTESTO NORMATIVO

La Direttiva emanata il 14 gennaio 2025 dal Ministro della Pubblica Amministrazione, “*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti?*”, rivolta a tutte le Pubbliche Amministrazioni, costituisce il quadro di riferimento per la definizione della strategia formativa nel triennio 2026–2028. Essa prosegue un percorso già avviato con i precedenti atti di indirizzo, tra cui la Direttiva del 23 marzo 2023 sulla pianificazione della formazione per le transizioni digitale, ecologica e amministrativa previste dal PNRR, la Direttiva del 28 novembre 2023 in materia di misurazione e valutazione della performance individuale e la nota n. 430 del 24 gennaio 2024, che ha fissato l’obbligo per i dirigenti di assicurare la partecipazione propria e del personale ad almeno 24 ore di formazione annue, successivamente innalzate a 40 ore (a partire dal 2025).

L’approccio delineato dalla nuova Direttiva sottolinea che la definizione dei fabbisogni formativi non può limitarsi a un censimento delle esigenze tecniche, ma deve includere la dimensione valoriale della formazione, riconoscendole la capacità di generare valore pubblico per tre categorie di soggetti: i dipendenti, le amministrazioni e l’intera collettività, composta da cittadini e imprese.

La responsabilità dell’attuazione degli indirizzi forniti dal Ministero ricade in particolare sui dirigenti, a cui è attribuito l’obiettivo di promuovere la partecipazione del personale ai percorsi formativi e di favorire una cultura organizzativa fondata sulla formazione continua, quale elemento essenziale per il miglioramento delle *performance* individuali e dell’efficienza organizzativa. La promozione della formazione diventa uno specifico obiettivo di *performance* di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva di tutti i dipendenti in modo da garantire il conseguimento dell’obiettivo numerico di ore di formazione annue, sviluppando, allo stesso tempo, una cultura manageriale e organizzativa che riconosca il valore e la centralità della formazione continua.

In questa prospettiva, la formazione assume una valenza strategica e rappresenta un elemento strutturale delle politiche di gestione del personale, sostenendo non solo la crescita professionale, ma anche la motivazione, il benessere organizzativo e il senso di appartenenza alla comunità lavorativa. La formazione del personale rappresenta, quindi, una leva importante per la creazione di valore pubblico inteso come i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alla comunità.

Come specificato dalla Direttiva del 14 gennaio 2025, la rilevazione dei fabbisogni formativi deve essere condotta secondo un approccio multidimensionale, che prende in esame le seguenti dimensioni: organizzativa, legata alle scelte strategiche dell’Amministrazione; professionale, collegata ai ruoli e al divario tra competenze attuali e attese; individuale, riferita allo sviluppo del singolo dipendente; e infine demografica, che riguarda categorie specifiche della comunità lavorativa.

Le amministrazioni devono sostenere la crescita del personale lungo l’intero arco della vita lavorativa; in tal senso, l’Agenzia adotterà percorsi formativi che accompagneranno il personale dall’ingresso in ruolo, attraverso le transizioni professionali, i cambiamenti di mansioni e i processi di mobilità, non mancando di assicurare supporto formativo qualora siano adottate nuove tecnologie e metodologie operative.

3.4.7.2. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FORMAZIONE

La strategia formativa dell’Agenzia per il triennio 2026–2028 si inserisce nel quadro delle politiche di innovazione sostenute dal PNRR, riconoscendo nella formazione un pilastro fondamentale per lo sviluppo delle competenze del capitale umano. Essa non si limita all’accoglienza dei neoassunti, ma mira alla costante riqualificazione del personale già in servizio, in un’ottica di miglioramento continuo della performance.

Tra le priorità di investimento, rientrano:

- il proseguimento dello sviluppo delle competenze del personale, necessarie alle transizioni digitale, amministrativa ed ecologica, anche grazie alla piattaforma “*Syllabus: nuove competenze per le pubbliche*

amministrazioni”, resa disponibile dal Dipartimento della funzione pubblica, al cui accesso sono stati abilitati tutti i dipendenti;

- il rafforzamento delle *soft skill*, ovvero delle competenze trasversali, quali *leadership*, lavoro in *team*, *problem solving* e gestione dei conflitti, capacità di adattamento e comunicazione;
- la promozione della formazione internazionale, fondamentale in un contesto di crescente interazione con istituzioni dell’Unione Europea e organismi internazionali;
- la formazione legata all’attuazione efficace del lavoro agile;
- la progettazione di percorsi di formazione iniziale per i neoassunti;
- l’approfondimento delle competenze specialistiche nei diversi ambiti dell’Agenzia;
- la formazione sui temi dell’etica, dell’integrità e della trasparenza amministrativa;
- gli interventi a sostegno della parità di genere e dell’inclusione;
- la partecipazione ai corsi a catalogo della Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA);
- l’utilizzo dei programmi “*valore PA*”, “*Essere PA*”, “*Leadership e Performance*” e “*PA 110 e lode*”.

L’attività della formazione, come specificato nel Piano strategico per il triennio 2026-2028, è misurata attraverso due indicatori, individuati nell’Area Strategica di Intervento 5 “*Risorse e supporto*”, per il raggiungimento dell’obiettivo strategico “*Recutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali*”. Gli indicatori che misurano l’attività formativa prevedono:

- 40 ore medie pro capite per ciascun anno del triennio;
- una quota progressiva di ore dedicate alla formazione sulle attività di controllo nei settori Dogane, Accise e Giochi, (20% nel 2026, 22% nel 2027 e 24% nel 2028).

Nell’ultimo biennio sono state fruite dal personale 481.962 ore nel 2024 e 579.544 nel 2025¹¹⁰.

In ragione della capacità realizzativa dell’Agenzia, della tendenza osservata nell’ultimo biennio e in relazione ai nuovi obiettivi assegnati, di seguito, è riportata una previsione nel triennio dei volumi di ore fruibili che saranno dedicati alle diverse linee formative.

¹¹⁰ Dato aggiornato al 2 dicembre 2025.

Linea formativa	2026	2027	2028
Formazione di base	Ore	Ore	Ore
Inserimento Lavorativo	28.000	10.500	7.800
Informatica di Base	12.500	15.000	16.000
Linguistica	21.000	23.500	25.000
Prevenzione e contrasto alla corruzione	4.500	5.000	6.500
Etica, integrità e trasparenza	23.500	35.000	50.500
Subtotale	89.500	89.000	105.800
Percentuale sul totale	19,27%	18,41%	21,01%
Formazione specialistica	Ore	Ore	Ore
Accise	15.000	16.500	17.000
<i>controlli</i>	23.500	27.000	30.000
Dogane	31.000	32.500	38.000
<i>controlli</i>	50.000	55.000	60.000
Giochi	8.000	8.500	8.800
<i>controlli</i>	25.000	25.000	33.000
Antifrode	15.000	17.000	19.500
Laboratori chimici	8.000	11.500	13.500
Subtotale	175.500	193.000	219.800
Percentuale sul totale	37,78%	39,93%	43,65%
Processi di supporto	Ore	Ore	Ore
Amministrazione e finanza	5.500	6.400	7.400
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	6.500	7.400	9.500
Informatica Specialistica	1.500	1.800	1.900
Legale e contenzioso	7.500	8.000	8.000
Processi di Supporto	29.000	26.000	18.000
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Specialistica	18.000	20.000	17.600
Protezione dati e privacy	3.500	3.500	3.500
Sistemi di controllo interno	2.500	3.000	3.200
Sicurezza ICT	9.500	13.500	12.000
Transizione digitale, ecologica e amministrativa	66.400	52.200	36.000
Subtotale	149.900	141.800	117.100
Percentuale sul totale	32,27%	29,33%	23,26%
Formazione manageriale e comportamentale	Ore	Ore	Ore
Formazione manageriale	3.000	3.500	2.800
Azioni positive e benessere organizzativo	25.000	32.000	34.500
Competenze trasversali e comunicazione	17.400	19.500	18.700
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Manageriale	4.200	4.600	4.800
Subtotale	49.600	59.600	60.800
Percentuale sul totale	10,68%	12,33%	12,08%
Totale	464.500	483.400	503.500

3.4.7.3. LA PIANIFICAZIONE ANNUALE

La Direzione del Personale – Ufficio Formazione e Valutazione del Personale è responsabile della programmazione annuale e del coordinamento delle attività formative svolte sia a livello centrale sia presso le strutture territoriali. L'obiettivo è garantire ai dipendenti una preparazione adeguata e multidisciplinare, aggiornata rispetto alle evoluzioni normative, tecnologiche e organizzative.

Nel triennio considerato, e in particolare nel 2026, la formazione specialistica rappresenterà l'asse portante dell'offerta formativa, con particolare riferimento ai settori direttamente connessi alla missione istituzionale dell'Agenzia e alle attività di controllo in materia di Dogane, Accise e Giochi, al fine di rafforzare la capacità di presidio del territorio, razionalizzare i processi amministrativi e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese.

In continuità con quanto realizzato negli ultimi anni, l'ingresso in Agenzia del nuovo personale sarà supportato da percorsi in *training on the job*, integrati da attività in modalità *e-learning*, che favoriscono un apprendimento immediatamente operativo, l'acquisizione trasversale delle conoscenze tecniche e l'affiancamento ai funzionari esperti.

Oltre ai percorsi specialistici, la pianificazione annuale comprende:

- la formazione in materia di protezione dei dati personali e l'utilizzo della piattaforma ARCHER;
- la formazione per la prevenzione della corruzione e per garantire la trasparenza amministrativa;
- percorsi formativi specifici per ingegneri, chimici e biologi legati al mantenimento dell'iscrizione agli Albi;
- iniziative sviluppate in collaborazione con amministrazioni pubbliche nazionali, autorità europee, Forze di polizia e altre Agenzie fiscali;
- percorsi dedicati alla lotta alla contraffazione e alla tutela della proprietà intellettuale;
- corsi in modalità e learning sviluppati internamente o tramite la piattaforma CLiKC! dell'Organizzazione Mondiale delle Dogane;
- la formazione comportamentale su comunicazione, problem solving, leadership, gestione del tempo e lavoro in team.

Gli interventi relativi alle Azioni Positive sono illustrati nella sezione dedicata del PIAO.

3.4.7.4. LA FORMAZIONE IN COLLABORAZIONE CON LA SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE

L'offerta formativa della SNA continuerà a costituire un elemento qualificante del percorso di sviluppo professionale dei dipendenti dell'Agenzia, grazie alla varietà delle tematiche trattate — tra cui ambiti giuridici, tributari, economici, manageriali e comunicativi — e alla qualità dei docenti coinvolti. I corsi selezionati sulla base dei fabbisogni rilevati sono destinati sia al personale delle strutture centrali sia a quello territoriale e non prevedono costi a carico dell'Agenzia.

Nel triennio 2026-2028 è inoltre previsto un rafforzamento della collaborazione con la SNA, attraverso la stipula di un Accordo Quadro finalizzato alla programmazione e alla realizzazione di attività formative di carattere strategico, destinate specificamente ai dirigenti e ai funzionari apicali.

4. MONITORAGGIO

4.1. MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

Come già evidenziato al punto 2.1, il monitoraggio della gestione e la verifica dei risultati complessivi di ADM sono regolamentati dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b), Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché dalle pertinenti disposizioni contenute nella Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze di cui all'articolo 59 del D.lgs. n. 300/1999.

L'Agenzia fornisce tutte le informazioni e i dati richiesti al Dipartimento delle finanze, compresi gli approfondimenti tematici o le analisi su specifici aspetti della gestione al fine di verificare il livello di conseguimento dei risultati a essa assegnati.

I risultati 2025, in rapporto agli obiettivi previsti nel Piano della Convenzione 2025-2027, saranno contenuti nel [Rapporto sulla verifica](#) dei risultati (*leggasi Relazione sulla performance*) - sottoscritto dal Direttore Generale del Dipartimento delle finanze e dal Direttore dell'Agenzia - tradizionalmente trasmesso entro il mese di giugno al Ministro dell'economia e delle finanze e poi pubblicato nel sito *internet* dell'Amministrazione finanziaria.

4.2. MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Fermo restando quanto già illustrato nel paragrafo 2.3.11 in ordine alle attività di monitoraggio e riesame delle misure relative alla sezione “*Rischi corruttivi e trasparenza*”, relativamente ai processi e alle attività oggetto di monitoraggio, alla periodicità delle verifiche, nonché ai responsabili dell'attuazione delle misure, si rinvia a quanto già specificato negli appositi *box* posti in calce a ciascuna misura di carattere “generale” indicata nella sezione 2.3 del presente PIAO.

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

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

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

Anche in ragione del processo di riorganizzazione avviato dall'Agenzia, le schede di monitoraggio per l'anno 2025, trasmesse dal RPCT alle Direzioni centrali e territoriali, sono state restituite debitamente compilate entro il 30 ottobre 2025. Sulle risposte pervenute l'Ufficio di supporto del RPCT ha condotto una preliminare attività di revisione, al fine di verificare l'attuazione delle misure e l'idoneità di eventuali misure alternative, di cui si segnala l'adozione in luogo di quelle proposte, a presidiare adeguatamente il rischio corruttivo.

Le risultanze di tale attività, in un secondo momento, consentiranno di effettuare un approfondimento a livello di singoli uffici sulle misure non attuate e di individuare la necessità di eventuali correttivi per la predisposizione delle schede di monitoraggio dell'anno 2026.

Infine, con riguardo al monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione “*Amministrazione Trasparente*” del sito istituzionale dell'Agenzia e alla relativa attestazione da parte dell'OIV, si fa rinvio a quanto già indicato nel paragrafo 2.3.10.

4.3. MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE

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

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

In ogni caso, al fine di adeguare l’andamento delle attività proprie della formazione agli *standard* fissati dal PIAO, l’Agenzia attua, in corso d’anno, il monitoraggio degli obiettivi fissati al fine di individuare eventuali disallineamenti e provvedere tempestivamente per correggere l’azione formativa.

4.3.1. LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

I due ambiti più rilevanti per la valutazione della formazione sono la valutazione del *gradimento* e quella dell’*apprendimento*.

La valutazione del gradimento sarà effettuata sottponendo ai discenti un questionario al fine di conoscere il punto di vista degli utenti per valutare l’efficienza dell’intervento, la qualità dell’offerta formativa e l’efficacia del percorso di insegnamento-apprendimento.

Per quanto concerne, invece, la valutazione di apprendimento sarà elaborato un sistema *ad hoc* che terrà conto delle linee guida del PIAO e del Nuovo sistema di valutazione della *performance* e che consentirà anche di individuare i percorsi formativi da erogare in connessione con le attività da ciascuno prestate nell’Ufficio di appartenenza, grazie anche all’adozione di *Moodle*, piattaforma *open source* in grado di fornire ed elaborare dati significativi in tal senso.