PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2026-2028

SOMMARIO

PREMESSA 5

SEZ. 1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE 7

1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE 11

SEZ. 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE 32

2.1 VALORE PUBBLICO 32

2.1.1 RISULTATI ATTESI 32

2.1.2 ACCESSIBILITA' 37

2.1.3 STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO 38

2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 59

2.2 PERFORMANCE 72

2.2.1 PREMESSA 72

2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI 75

2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE 79

2.2.4 AREA STRATEGICA CONTROLLI 83

2.2.5 AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI 88

2.2.6 AREA STRATEGICA RISORSE 89

2.2.7 INTEGRAZIONE TRA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 93

2.2.8 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE 935

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA 126

SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 189

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA 189

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE 203

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 214

3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE 241

SEZ. 4 MONITORAGGIO 253

ALLEGATI

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto con il decreto legge n. 80/2021 e convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113[1], è il documento unico di programmazione e governance che accorpa e semplifica una serie di documenti che prima del suddetto decreto avevano invece una propria autonomia con riferimento alle tempistiche, ai contenuti e alle norme di riferimento, strumenti spesso non dialoganti e altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti. I piani in vigore erano: il Piano dei Fabbisogni di Personale (PFP) e il Piano delle azioni concrete (PAC); il Piano per Razionalizzare l'utilizzo delle Dotazioni Strumentali (PRSD); il Piano della Performance (PdP); il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PtPCT); il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA); e il Piano di Azioni Positive (PAP).

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

a. gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;

b. la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del *project management*, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito di impiego e alla progressione di carriera del personale;

c. compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;

d. gli strumenti e le fasi per raggiungere:
   - ✓ la piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa,
   - ✓ gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

e. l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione

[1] Per ulteriori approfondimenti: Legge 6 agosto 2021, n. 113

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

f. le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g. le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

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

Nella Circolare n. 2/2022, pubblicata dal Dipartimento della Funzione Pubblica sono contenute anche le indicazioni operative per la pubblicazione del documento, il quale viene caricato dalle amministrazioni su un apposito portale[2] tramite la registrazione di referenti abilitati a operare.

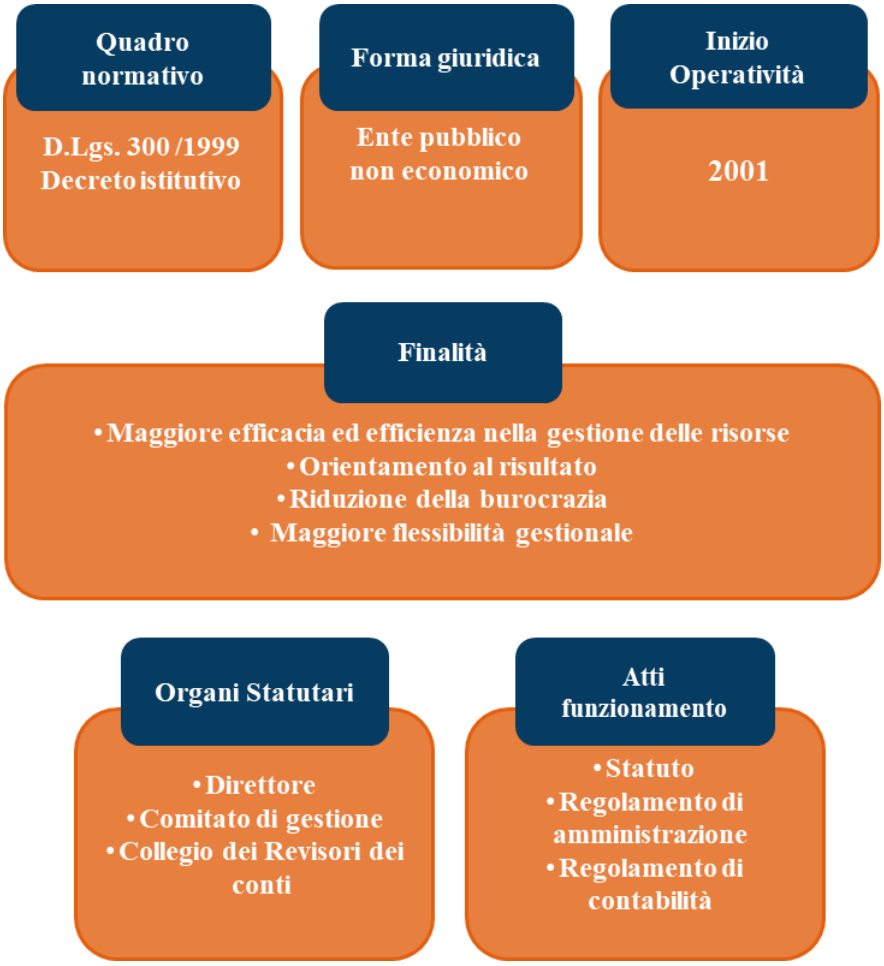
Il PIAO 2026-2028 dell'Agenzia delle entrate è stato formulato tenendo conto delle prospettive economiche del nostro Paese nell'attuale contesto congiunturale, che risultano influenzate dal fattore incertezza sulle politiche commerciali internazionali, nonché dalla situazione geopolitica che condiziona le scelte di investimento e di consumo degli operatori economici.

Nella stesura del PIAO 2026-2028 si è tenuto conto della normativa e degli interventi di riduzione del prelievo fiscale sui redditi che il Governo intende attuare, a cui verranno affiancate misure volte a mantenere livelli elevati della spesa per investimenti nonché rifinanziare ed efficientare il sistema di incentivi alle imprese.

[2] Home | Portale PIAO (dfp.gov.it)

SEZ.1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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



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

In questa prospettiva diventa essenziale l'obiettivo di semplificare adempimenti, procedure e modulistica e promuovere forme di comunicazione chiare ed efficaci, favorendo la digitalizzazione dei vari processi, al fine di ridurre la distanza tra Amministrazione e cittadini, soprattutto in un ambito, quale quello tributario, caratterizzato dalla numerosità e complessità delle norme che lo disciplinano.

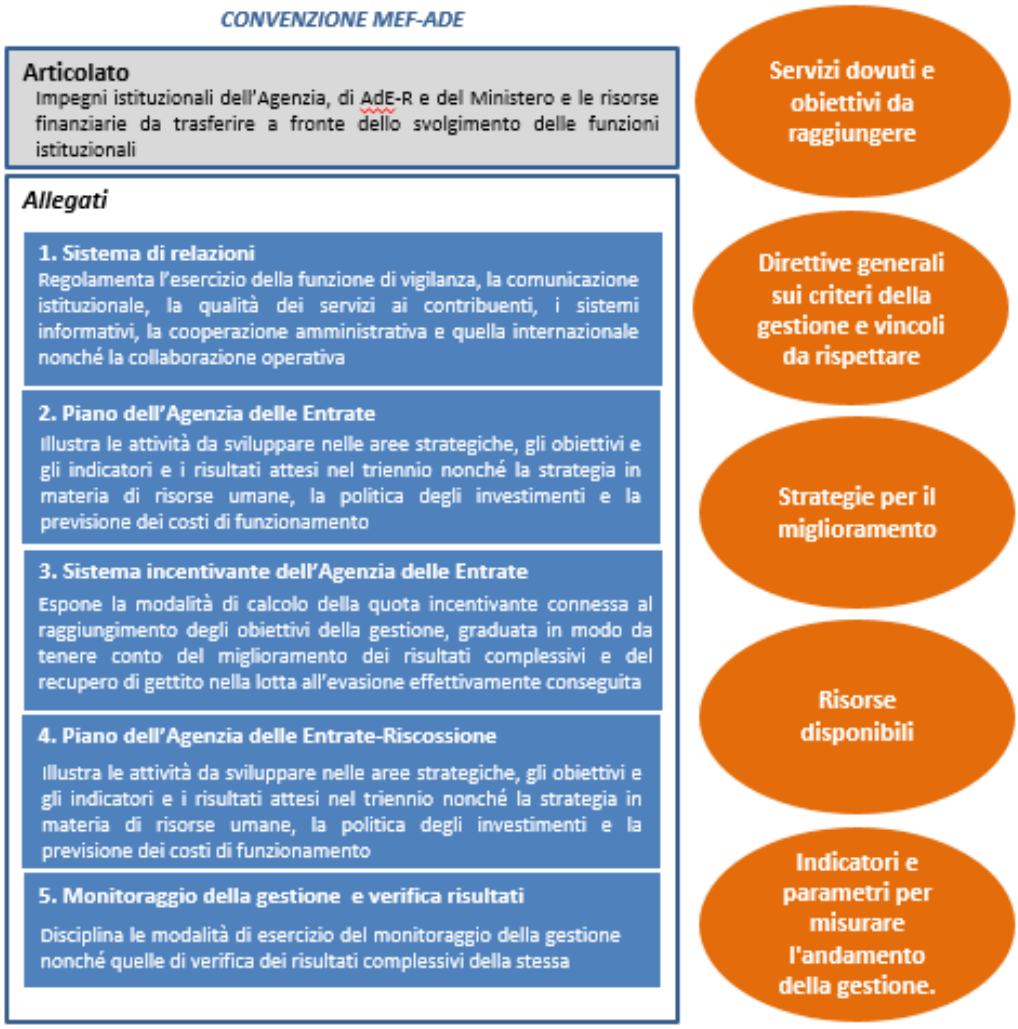
Di seguito sono schematizzati i principali valori di riferimento cui si ispira l'operato dell'Agenzia.

L'Agenzia, inoltre, è sottoposta alla vigilanza del Ministro dell'Economia e delle finanze, che mantiene la responsabilità politica attraverso l'emanazione di un Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale, e agisce in piena responsabilità gestionale in quanto gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria. Tale documento ha una prospettiva temporale triennale e determina, su base annuale, gli sviluppi della politica fiscale, gli obiettivi della gestione tributaria e le grandezze finanziarie nonché le altre condizioni nelle quali si sviluppa l'attività dell'Agenzia. I rapporti tra l'Agenzia e il Ministro dell'Economia e delle Finanze sono regolati da una Convenzione triennale[3], con adeguamento annuale per ciascun esercizio finanziario, nella quale sono indicati i servizi da assicurare, gli obiettivi

[3] Art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999.

da raggiungere e le relative risorse. La Convenzione rappresenta, in sostanza, lo strumento negoziale mediante il quale le direttive politiche sono tradotte in obiettivi strategici e operativi che l'Agenzia si impegna a raggiungere nel rispetto della propria missione istituzionale.

A partire dall'esercizio 2022 lo schema di Convenzione recepisce le disposizioni introdotte con la legge di bilancio per il 2022 (art. 1, commi da 14 a 23 della legge n. 234 del 30 dicembre 2021) in tema di *governance* del servizio nazionale della riscossione, in base al quale sono affidate all'Agenzia delle entrate le funzioni di indirizzo operativo e controllo sull'Agenzia delle entrate-Riscossione (AdE-R). Dal 2022, pertanto, nello schema di Convenzione sono individuati anche i servizi e le attività di competenza dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, che sono disciplinati nell'allegato 4, denominato "Piano dell'Agenzia delle entrate-Riscossione", nonché le modalità di rendicontazione e verifica dell'operato svolto da quest'ultima, stabilendo altresì le risorse destinate al funzionamento del servizio nazionale della riscossione e le relative modalità di erogazione. Lo schema di Convenzione triennale, ad oggi, si compone di un articolato e di cinque allegati che ne costituiscono parte integrante.



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

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

A tal fine, devono essere sottoposte al Ministro dell'Economia e delle Finanze per l'approvazione[4] le delibere del Comitato di gestione dell'Agenzia che riguardano lo Statuto, i Regolamenti nonché gli atti di interesse generale indicati nella Convenzione, quali il budget economico annuale e il piano pluriennale degli investimenti, comprese le eventuali revisioni in corso d'anno, il bilancio di esercizio, e ogni altro atto gestionale di carattere generale.

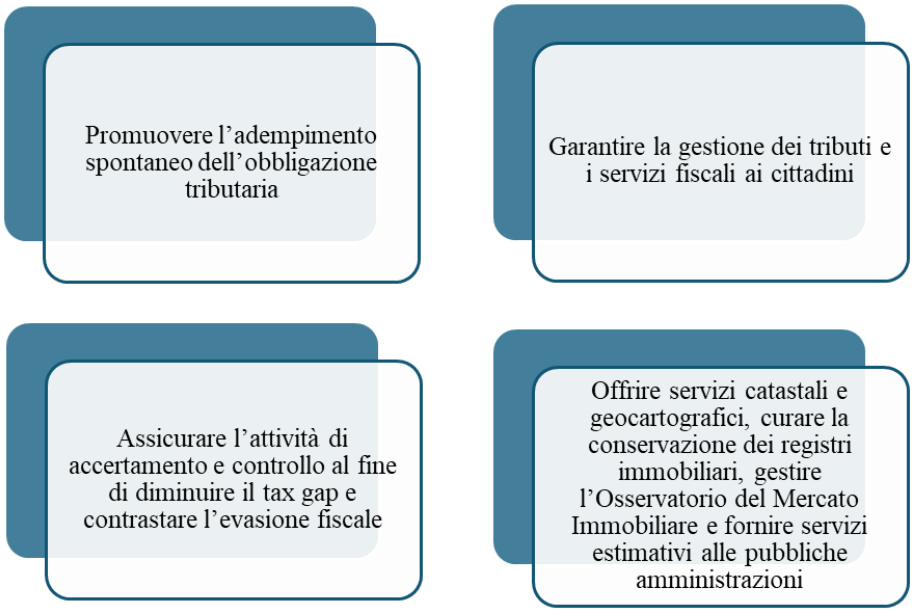
Il maggior grado di autonomia riconosciuto dall'Agenzia su determinati aspetti della gestione, che distinguono il proprio modello organizzativo da quello normalmente adottato in altre pubbliche amministrazioni, è riepilogato nella tabella seguente:

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

[4] Art. 60 del decreto legislativo n. 300/1999.

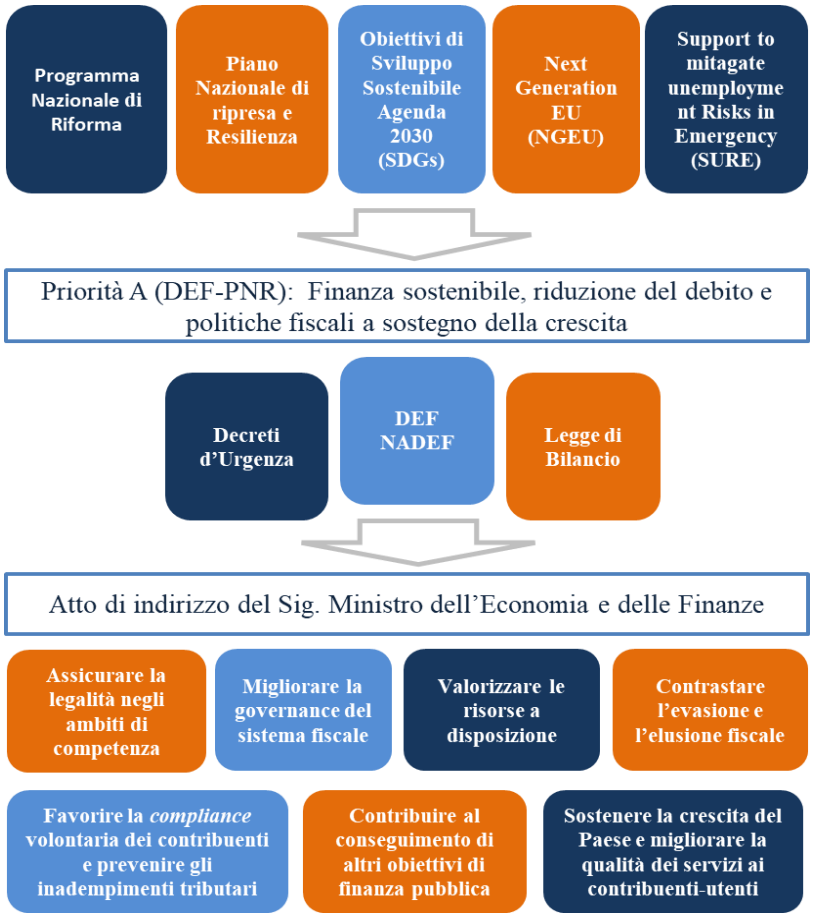
1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE

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



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

Gli obiettivi da perseguire nel triennio 2026-2028, quindi, sono stati definiti in coerenza con le disposizioni normative che rientrano nel campo di azione del MEF e con i più recenti indirizzi strategici sia comunitari che nazionali.



1.1.1 ADEMPIMENTO SPONTANEO, GESTIONE TRIBUTI E SERVIZI FISCALI

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

A. l'evoluzione dei **sistemi di precompilazione delle dichiarazioni dei redditi** (per lavoratori dipendenti e pensionati) e delle dichiarazioni e documenti ai fini dell'imposta sul valore aggiunto (per titolari di partita IVA);

B. l'evoluzione del **sistema di assistenza al contribuente**, attraverso il potenziamento dell'assistenza a distanza;

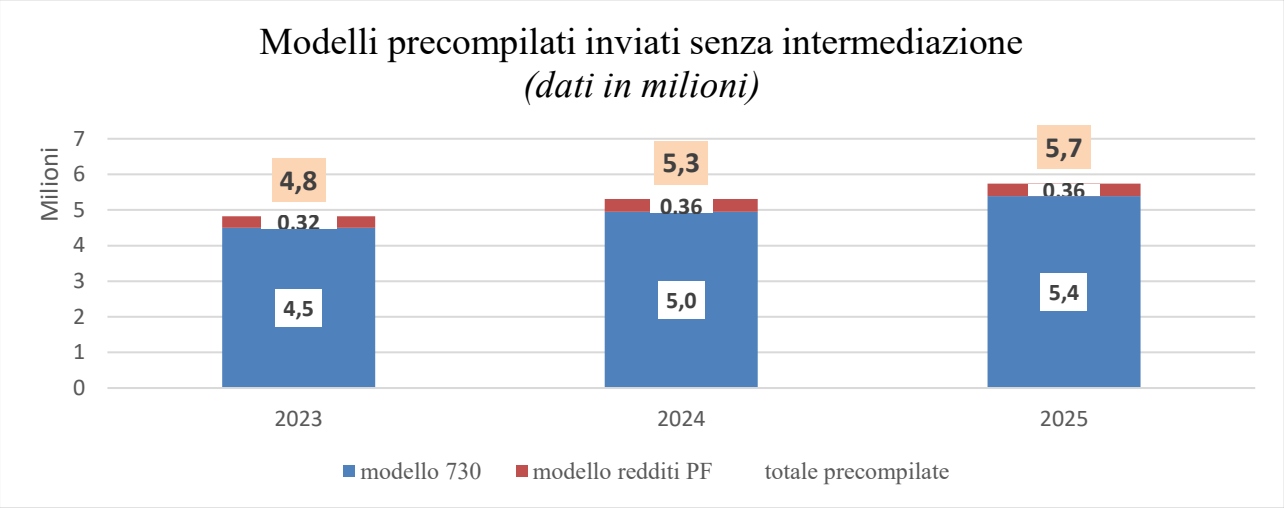
C. l'incremento e il miglioramento dei **servizi telematici**;

D. il potenziamento delle procedure connesse alla **gestione dei tributi**.

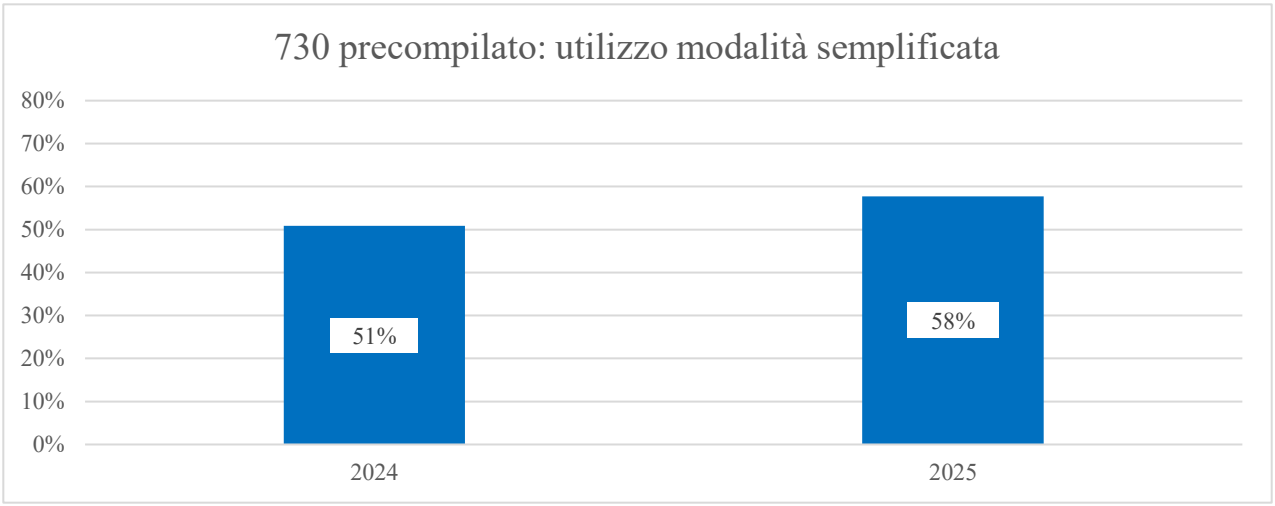
A. Modelli dichiarativi: precompilazione e semplificazione

A fronte di un sistema fiscale complesso, l'Agenzia negli scorsi anni ha implementato il sistema della **dichiarazione dei redditi precompilata** per recepire le informazioni relative agli oneri detraibili, Nel 2025, infatti, è stato arricchito il set informativo della precompilata con l'acquisizione dei dati dei proventi derivanti dalla cessione dell'energia prodotta in esubero a seguito di utilizzo di un impianto alimentato da fonti rinnovabili dal Gestore dei servizi Energetici (GSE).

Annualmente, a partire dal 2014, la dichiarazione precompilata viene resa disponibile a circa 21 milioni di dipendenti o pensionati; una parte delle dichiarazioni viene utilizzata direttamente dai contribuenti, tramite l'applicazione *web* disponibile sul sito *internet*, mentre la restante parte viene fruita tramite i Centri di Assistenza Fiscale (CAF) e altri soggetti intermediari delegati dal contribuente. L'utilizzo della precompilata consente agli intermediari di migliorare la loro attività di consulenza e consente al contribuente di non incorrere in errori che determinerebbero una successiva attività di controllo da parte dell'Agenzia. Nel 2025, oltre **5,7 milioni** di contribuenti hanno utilizzato e presentato la dichiarazione precompilata (modello 730 e Redditi PF) direttamente senza l'ausilio di intermediari:



Nel corso del tempo, il sistema di precompilazione si è arricchito di nuovi dati e ad oggi è sostanzialmente un efficace strumento di ausilio al contribuente, che si rapporta con la complessità del sistema fiscale e la numerosità delle detrazioni fiscali da inserire nella dichiarazione dei redditi. Nel corso del 2025 sono proseguiti gli interventi finalizzati alla semplificazione dell'adempimento dichiarativo. In particolare, le aree di miglioramento hanno riguardato la maggiore fruibilità del servizio *web* relativo alla **modalità semplificata di compilazione del modello 730**. Tale modalità consente agli utenti, con un percorso guidato e semplificato, di accettare, modificare o integrare i dati precompilati, che vengono, quindi, riportati in automatico nei quadri e righi corretti del modello dichiarativo, disancorando la determinazione dell'imposta dei redditi dall'utilizzo di un modello con sezioni e campi codificati. Tramite l'applicativo *web*, dunque, è stato messo a disposizione del cittadino, un quadro delle componenti di determinazione dell'imposta più intuitivo e naturale, che utilizza una terminologia colloquiale e di uso comune. Rispetto all'anno precedente di sperimentazione, la nuova procedura semplificata registra un incremento percentuale di circa 7 punti (dal 51% a quasi il 58%)



Con riferimento al **modello redditi persone fisiche 2025**, le novità principali hanno riguardato la possibilità di richiedere l'accesso, conferendo apposita delega, oltre che tramite CAF e professionisti abilitati, anche tramite altri soggetti incaricati della trasmissione telematica delle dichiarazioni.

Ai fini dell'elaborazione della **dichiarazione dei redditi precompilata per i soggetti** in regime di vantaggio e forfettario, oltre alle altre informazioni precompilate e ai dati delle Certificazioni uniche lavoro autonomo, dal 2025 sono stati utilizzati, in via sperimentale, anche i dati reddituali desumibili dalle fatture elettroniche trasmesse tramite il Sistema d'Interscambio (SdI) e dai corrispettivi giornalieri inviati nell'anno e ritenuti incassati nella medesima annualità. Tra i vantaggi riconducibili alla precompilazione nei confronti dei soggetti titolari di partita IVA, si annovera la possibilità di utilizzare l'applicativo *web* per integrare e inviare la dichiarazione, nonché quella di poter confrontare i dati della dichiarazione con quelli della contabilità della propria attività d'impresa.

Si ricorda che il vantaggio complessivo del sistema della precompilata non si limita esclusivamente alla "fruizione in proprio" da parte del singolo cittadino/contribuente. Infatti, anche i professionisti e i CAF si avvantaggiano dei dati messi a disposizione dall'Agenzia per offrire consulenza ai loro assistiti e redigere una dichiarazione esente da errori. Tale circostanza trova riscontro nel numero di modelli 730 precompilati "scaricati" dai su menzionati soggetti e utilizzati sui loro sistemi gestionali per fornire l'assistenza richiesta che, nel 2025, hanno superato i 21,5 milioni.

Con riferimento alla predisposizione della dichiarazione e dei **documenti IVA precompilati**, nello specifico applicativo *web*, è stata resa disponibile la bozza della dichiarazione IVA 2025, riferita all'anno di imposta 2024, ad una platea di 2,69 milioni di soggetti (circa 210 mila soggetti in più rispetto al 2024 e 290 mila in più rispetto al 2023). Inoltre, nel 2025, sono stati messi a disposizione i registri IVA precompilati ad una platea di oltre 2,4 milioni soggetti e, relativamente alle Liquidazioni periodiche (LIPE), sono stati resi disponibili circa 6,8 milioni di documenti.

B. Assistenza ai contribuenti

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

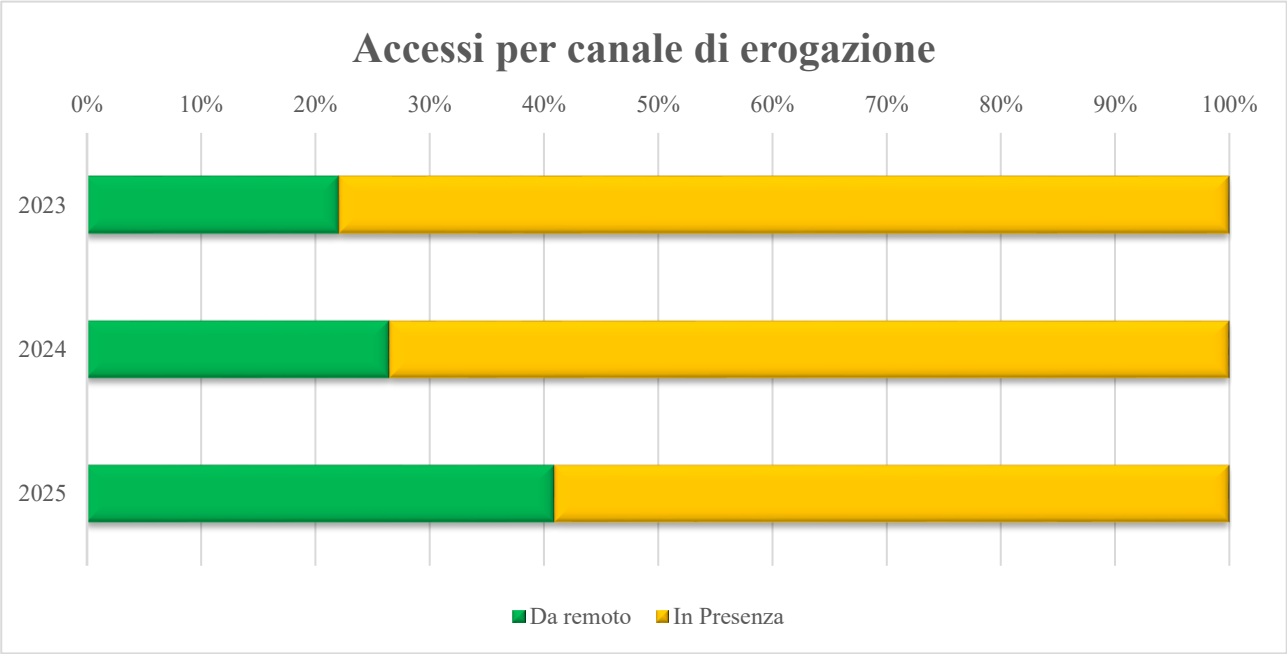
L'obiettivo è quello di far evolvere il concetto di "sportello fisico" verso quello di "**sportello digitale**", al quale il cittadino possa accedere attraverso più canali, programmando come e quando fruire dei servizi: uno strumento che permetta di interagire con Agenzia delle entrate in modalità totalmente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

Lo Sportello Digitale è inserito nel più ampio progetto legato all'adozione del sistema di *Customer Relationship Management* (CRM) che investe molteplici attività di assistenza ai cittadini.

Nel 2025, più di 9.000 funzionari in quasi tutte le strutture periferiche (Uffici territoriali, Uffici atti pubblici successioni e rimborsi Iva, Uffici provinciali-territorio), sono stati interessati dall'utilizzo

del CRM – Sportello digitale, secondo le priorità comunicate da ciascuna struttura regionale.

Lo sviluppo dell'interazione a distanza tramite video o telefono ha comportato, nel corso di questi ultimi anni, una consistente diminuzione delle presenze fisiche presso gli uffici, semplificando i processi operativi connessi ai servizi maggiormente richiesti dagli utenti. Nel 2025, 4 cittadini su 10 sono stati serviti dai funzionari degli Uffici territoriali mediante mezzi di erogazione a distanza (videochiamata, telefono o mail), senza la necessità di recarsi in ufficio.



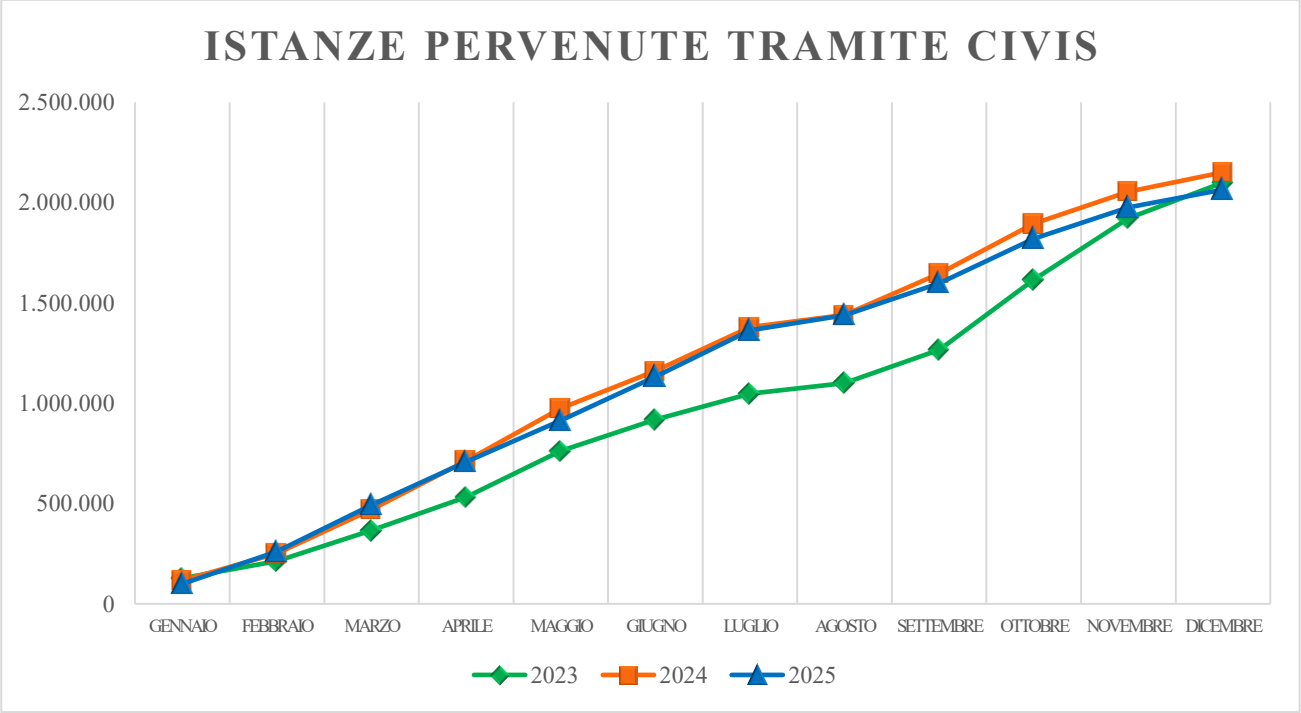
Il nuovo modello di accoglienza dell'utenza è basato sull'accesso programmato, tant'è che ad oggi, l'incidenza degli accessi programmati sul totale degli accessi dell'anno è superiore al 93%. Gli utenti accedono in ufficio dopo aver prenotato un appuntamento o un *webticket*, ottenendo il servizio desiderato, all'orario concordato. In caso di urgenza viene comunque garantita la presa in carico del caso "a vista", senza prenotazione. Inoltre, per gestire al meglio l'appuntamento, è stata introdotta la cosiddetta "**Pre-chiamata**": l'ufficio, qualche giorno prima della data fissata per il servizio, contatta l'utente per acquisire ulteriori elementi in merito alla richiesta formulata in fase di prenotazione; le sperimentazioni condotte hanno evidenziato che tale modalità consente di risolvere, in molti casi, la questione in via anticipata direttamente con il contatto telefonico evitando l'accesso in ufficio. In tal caso, si procede alla disdetta dell'appuntamento, ormai non più necessario, liberando un appuntamento in agenda che può essere successivamente occupato da un altro contribuente. Gli utenti serviti con "Pre-chiamata", nel 2025, sono oltre un milione.

Al contribuente è comunque garantita la massima accessibilità ai servizi tramite i servizi telefonici curati dalle Sezioni di Assistenza Multicanale (SAM) e dai mini *call center* a cui è possibile chiedere informazioni su questioni fiscali generali e catastali nonché specifica assistenza; in particolare, la richiesta di assistenza può riguardare l'utilizzo dei servizi telematici dell'Agenzia, ma anche le comunicazioni ricevute, la dichiarazione precompilata, i principali bonus e contributi introdotti a

sostegno delle diverse categorie economiche nonché i rimborsi fiscali. Il numero delle risposte fornite in assistenza telefonica dalle SAM e dai mini-*call center* si attesta, invece, intorno ai 2,5 milioni di contatti.

Un ulteriore strumento che consente di comunicare con l'Agenzia senza la necessità di recarsi presso un ufficio è rappresentato dal servizio **CIVIS.** Il servizio, inizialmente dedicato alle comunicazioni di irregolarità e ai relativi ruoli, è stato successivamente esteso alla richiesta di correzione delle deleghe di versamento già presentate (modelli F24), all'assistenza sugli avvisi di liquidazione relativi a contratti di locazione e alle comunicazioni relative all'imposta di bollo sulle fatture elettroniche nonché alla presentazione dei documenti richiesti dall'Agenzia in relazione ai controlli formali della dichiarazione e alle comunicazioni finalizzate a promuovere l'adempimento spontaneo.

Come di seguito rappresentato, l'utilizzo del canale CIVIS si attesta, anche nel 2025, al di sopra dei due milioni di istanze.



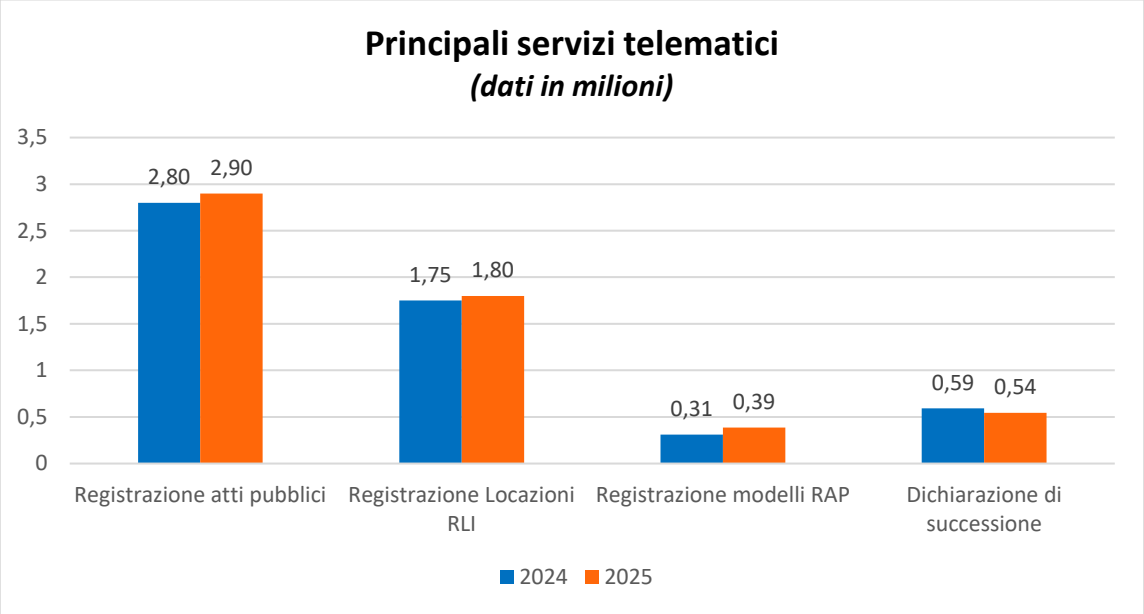
Tra gli **strumenti di ascolto dell'utenza** messi a disposizione dall'Agenzia, un ruolo rilevante assume la piattaforma "**Gestione delle segnalazioni**", attraverso la quale il contribuente può presentare segnalazioni di disservizi e irregolarità, suggerimenti e proposte per il miglioramento dei servizi nonché elogi per esprimere apprezzamento per il servizio ricevuto. L'analisi delle segnalazioni e delle circostanze che le hanno generate ha forte valenza strategica e rappresenta uno spunto di riflessione per l'Agenzia favorendo, di conseguenza, lo sviluppo di interventi migliorativi dei servizi. Altra componente del sistema di ascolto sono le indagini di *Customer Satisfaction*, che l'Agenzia considera come un fattore primario per orientare la progettazione dei servizi, in attuazione della strategia di relazione con il contribuente e nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi resi. Nel corso del 2025 sono state realizzate indagini quantitative e qualitative. In particolare,

le indagini quantitative hanno riguardato: il modello di dichiarazione precompilata redditi persone fisiche; il servizio *web* di consultazione valori immobiliari dichiarati 2025; il servizio di ispezione ipotecaria dei registri cartacei in modalità telematica, disponibile sulla piattaforma SISTER. L'indagine qualitativa ha riguardato, invece, il servizio di "**Assistenza telefonica – *Call center***" e nello specifico, il servizio sperimentale di assistenza telefonica dedicata alle agevolazioni fiscali per le persone con disabilità. Sul sito *web* istituzionale è data notizia ai cittadini delle ricerche in corso di svolgimento, sono pubblicati i risultati delle ricerche concluse e l'impatto che hanno avuto sui servizi con l'obiettivo del costante miglioramento.

C. Servizi telematici

I servizi telematici dell'Agenzia fanno registrare un *trend* in costante crescita; oltre al già richiamato flusso delle dichiarazioni precompilate presentate direttamente dai contribuenti (5,7 milioni) e delle istanze CIVIS (2 milioni), nel corso del 2025 si sono incrementati anche i volumi dei principali servizi a disposizione degli utenti:

- notai e ufficiali roganti hanno registrato, nel 2025, oltre **2,9 milioni** di atti pubblici, di cui il 99,4% in via telematica;
- relativamente alla registrazione degli atti privati, sono stati presentati telematicamente senza recarsi in ufficio gran parte dei contratti di locazione RLI (**1,8 milioni**) nonché dei modelli RAP (circa **390 mila** di cui: comodati 161 mila, atti preliminari di compravendita 163 mila e nuovo modulo aggiuntivo dedicato alla registrazione dei verbali di distribuzione degli utili societari oltre 63 mila atti); in totale è stato registrato on-line il 92% degli atti privati;
- le dichiarazioni di successione vengono quasi totalmente acquisite telematicamente (nel 2025 **540 mila** circa, pari al 93% del totale);
- con riguardo ai servizi erogati dagli uffici, per i quali è presente un omologo servizio *on-line*, il 94,3% di essi è stato fruito dai contribuenti in via telematica.



Nel corso del 2025 l'area riservata del sito dell'Agenzia delle entrate si è arricchita di nuove funzionalità, con l'obiettivo costante di ampliare l'offerta dei servizi digitali erogati ai contribuenti e migliorarne la fruibilità, attraverso:

- l'avvio di un nuovo sistema di comunicazione ed attivazione delle deleghe agli intermediari fiscali di cui all'articolo 3, comma 3, del d.P.R. n. 322 del 1998 - **Delega unica** – con messa a disposizione degli utenti dei relativi servizi. La Delega unica consente ai contribuenti di delegare, con un'unica operazione, gli intermediari all'utilizzo di uno o più servizi *online* dell'Agenzia delle entrate (tra cui cassetto fiscale e servizi di fatturazione elettronica) e dell'Agenzia delle entrate-Riscossione. Con il rilascio delle nuove funzionalità, le modalità per attivare, rinnovare o revocare una delega sono esclusivamente digitali. Per agevolare gli intermediari che non si sono potuti adeguare in tempo utile alla nuova modalità, è stato consentito agli stessi di rinnovare, fino al 5 dicembre 2025, le deleghe in scadenza con le vecchie procedure. Anche a tal fine, è stata messa a disposizione, nell'area riservata, una funzionalità che consente di "scaricare" l'elenco delle deleghe attive per ciascun intermediario con le relative scadenze; in questo modo, gli intermediari hanno potuto e, per il futuro, potranno continuare a pianificare le operazioni di rinnovo delle deleghe, così da garantirsi continuità nell'utilizzo dei servizi;
- il rafforzamento dei contenuti del **cassetto fiscale**, ovvero la sezione dell'area riservata dove i contribuenti e i loro intermediari, appositamente delegati, possono consultare e gestire le informazioni fiscali di loro interesse. In particolare, le novità hanno interessato:
    - l'implementazione di informazioni fiscali a disposizione di committente e prestatore, utili per la consultazione dei dati relativi alla comunicazione che effettuano per trasmettere l'opzione per le prestazioni di servizi rese nei confronti di imprese che svolgono attività di trasporto, movimentazione merci e servizi di logistica di cui all'articolo 1, comma 60, della legge 30 dicembre 2024, n. 207;

- un servizio che, dal mese di ottobre 2025, consente agli intermediari lo scarico massivo delle Certificazioni Uniche (CU) riferite ai contribuenti da cui gli stessi hanno ricevuto la specifica delega di accesso al cassetto fiscale. Per il primo anno, in via sperimentale, il servizio è limitato alle sole CU 2025, relative all'anno d'imposta 2024;
- la sottosezione "l'Agenzia scrive", che si è arricchita di una nuova funzionalità che consente agli utenti di visualizzare, nell'area "Invito alla *compliance*" (alla voce "Comunicazioni di *compliance* sugli immobili"), le comunicazioni relative agli immobili quando non risulti presentata la dichiarazione di variazione catastale, al fine di consentire al contribuente la regolarizzazione di eventuali errori o omissioni o di comunicare l'assenza di elementi da regolarizzare;

- il nuovo servizio che consente al genitore o ad un suo rappresentante (ad esempio il tutore, curatore speciale o amministratore di sostegno) di richiedere l'**attribuzione del codice fiscale al neonato**, qualora non vi abbia ancora provveduto il Comune in sede di prima iscrizione nell'Anagrafe della Popolazione Residente (ANPR);

- l'evoluzione del servizio *online* riferito alla **Tessera Sanitaria**, che oggi permette di visualizzare e stampare la copia della tessera in corso di validità e di richiedere il duplicato, in caso di smarrimento, furto, deterioramento o, alla scadenza, in caso di mancato recapito. È, altresì, possibile richiedere la spedizione a un indirizzo diverso da quello di residenza;

- una nuova funzionalità *web* che permette ai contribuenti di comunicare un indirizzo PEC presso il quale intendono eleggere il proprio **domicilio digitale speciale**. La comunicazione può essere effettuata solo dai cittadini e dai professionisti o altri enti di diritto privato non tenuti all'iscrizione in albi, elenchi o registri professionali o nel registro delle imprese;

- il servizio "**Registrazione diretta al regime PI**" che consente alle piccole imprese, secondo quanto stabilito dalla Direttiva UE 2020/285, di iscriversi al nuovo regime IVA, aggiornare i dati precedentemente inseriti, comunicare di non volersi più avvalere del regime di franchigia e consultare l'elenco delle comunicazioni trasmesse e la situazione delle operazioni effettuate avvalendosi dell'esenzione nei vari Stati;

- l'attivazione dei seguenti **servizi catastali e cartografici**:
  - la fornitura dei fogli di mappa Originali di Impianto (gli esemplari unici delle mappe catastali, come disegnati nel periodo di "formazione" del Catasto, dal 1886 al 1956);
  - la fornitura dei *file* vettoriali delle mappe catastali, utilizzabili direttamente nei *software* "*Geographical Information System"* (GIS) in un formato *open*, più adatto all'interscambio e all'archiviazione dei dati geometrici, a seguito del completamento della trasformazione delle coordinate delle mappe catastali nei "Sistemi di riferimento nazionali e globali";

- la predisposizione e la presentazione *online* delle domande di volture catastali (servizio "Voltura catastale web");
- la compilazione e la presentazione *online* delle istanze di rettifica dei dati catastali (servizio "Istanza rettifica dati catastali");
- la consultazione *online*, da parte di qualsiasi cittadino, dei registri o schedari di partita le cui immagini sono state acquisite in formato digitale (servizio "Consultazione registro partite catastali").

Sono stati effettuati, inoltre, i seguenti **interventi**:

- l'Agenzia continua ad utilizzare l'***App IO*** per veicolare messaggi personalizzati, con notifiche di tipo "*push*" ai contribuenti che hanno scaricato l'applicazione stessa sul proprio dispositivo mobile (smartphone o tablet). In particolare, nel 2025 sono stati veicolati ulteriori messaggi relativi alla registrazione degli atti privati, alle comunicazioni di *compliance* inviate agli intestatari di immobili oggetto di interventi di ristrutturazione agevolati e a quelle di fine istruttoria relativa all'esito negativo dell'attività di controllo effettuata nei confronti del contribuente (articolo 6, comma 5-bis, della legge 27 luglio 2000, n. 212), alla disponibilità del certificato di attribuzione del codice fiscale del neonato, alle operazioni di conferimento, modifica, revoca o rinuncia alla delega unica agli intermediari e alla richiesta di acquisizione dei dati della certificazione unica da parte dell'intermediario delegato. L'utilizzo dell'*App IO* come ulteriore canale di contatto con i cittadini permette di ridurre il ricorso ai messaggi di posta elettronica e agli *SMS* quali strumenti di avviso ai contribuenti, contribuendo, in tal modo, al contenimento dei rischi connessi all'invio di messaggi fraudolenti (*phishing*) e, con riferimento particolare agli *SMS*, alla riduzione dei costi per l'Agenzia;
- il **sistema di interscambio flussi dati (SID)** è stato ulteriormente implementato al fine di consentire ai prestatori di servizi (PSP) la trasmissione delle comunicazioni CESOP (*Central Electronic System of Payment information*), ai sensi dell'articolo 40-quater del d.P.R. n. 633 del 1972 e in osservanza a quanto stabilito dalla Direttiva UE 2020/284 del Consiglio dell'Unione europea;

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

- il **modello RLI**, dedicato alla registrazione telematica dei contratti di locazione e comunicazione di adempimenti successivi, è stato oggetto di reingegnerizzazione, consistente in una revisione strutturale e funzionale dell'applicativo al fine di consentire al contribuente una fruizione del servizio più agevole ed immediata. A beneficio degli Enti del Terzo Settore, inoltre, le procedure sono state implementate al fine di consentire la richiesta delle particolari agevolazioni fiscali previste in caso di registrazione del contratto di locazione, di cui tali soggetti siano parte. Infine, con decorrenza dal 1° settembre 2024, in seguito alla pubblicazione del decreto legislativo n. 87 del 2024 concernente la revisione del sistema sanzionatorio tributario, il prodotto di compilazione *web* è stato adeguato in termini di calcolo delle sanzioni conseguenti alla tardività dell'adempimento;

- il **modello RAP**, dedicato alla Registrazione degli Atti Privati, è stato implementato con un nuovo modulo aggiuntivo rispetto a quelli già utilizzati per la registrazione dei contratti preliminari di compravendita e dei comodati; L'approvazione del modulo aggiuntivo, che consente la registrazione dei verbali di distribuzione degli utili societari nonché delle riserve accantonate e distribuibili che risultano dall'ultimo bilancio, risponde alla necessità di telematizzare le richieste di registrazione degli atti nonché il versamento delle imposte dovute, in attuazione del principio di autoliquidazione delle imposte da parte dei soggetti obbligati al pagamento, sancito nel decreto legislativo n. 139 del 2024;

- Nel corso del 2025 è stata approvata una nuova versione del modello di **Dichiarazione di successione e domanda di volture catastale**, aggiornata in base alle novità della riforma sulle imposte indirette (decreto legislativo n. 139 del 2024). Con il nuovo aggiornamento, relativamente alle successioni aperte dal 1° gennaio 2025, le procedure di compilazione calcolano in maniera automatizzata anche l'imposta di successione, come già avviene per le altre somme autoliquidate. Al contrario, per le successioni aperte anteriormente al 1° gennaio 2025, l'imposta continua ad essere liquidata dagli uffici territoriali competenti per la lavorazione della dichiarazione. È stata, altresì, rivista la disciplina dei trust istituiti per testamento: l'aggiornamento è conseguente alla novità introdotta dal decreto legislativo n. 139 del 2024, che ha previsto la possibilità di assolvere anticipatamente l'imposta di successione, autoliquidandola in occasione della presentazione della dichiarazione, rispetto al momento in cui avviene il trasferimento finale dei beni e diritti ai beneficiari finali;

- **rivisitazione della pagina di "Assistenza catastale e ipotecaria"** sul sito *internet* dell'Agenzia, per facilitare l'instradamento dell'utente (principalmente non professionale) verso il servizio telematico che può risolvere la sua specifica necessità.

Nell'ambito dei servizi disponibili nell'area riservata del sito *internet* istituzionale e volti ad agevolare l'interazione a distanza, si inserisce il servizio "**Consegna documenti e istanze**" che consente agli utenti, direttamente o per conto di un altro soggetto, di inviare un documento o un'istanza, anche con firma digitale "PAdES" o "CAdES", a un qualsiasi ufficio dell'Agenzia via *web*, senza la necessità di recarsi fisicamente allo sportello e, quindi, senza il vincolo temporale degli orari di apertura al pubblico con la garanzia della validità di una consegna *brevi manu*. Il servizio è stato oggetto di ulteriori interventi nel corso del tempo, volti ad integrare nuove attività e funzionalità nonché semplificarne la fruizione da parte dell'utente. Sono state realizzate le implementazioni per indirizzare la documentazione, tramite automatismi, alle articolazioni interne delle strutture di destinazione, con particolare riguardo alle Direzioni provinciali, con il duplice obiettivo di orientare gli utenti, canalizzando le richieste in modo più efficiente e trasparente e, al contempo, liberare risorse da destinare ad attività a maggior valore aggiunto.

Per ciò che riguarda la **fatturazione elettronica**, che dal 1° gennaio 2019 comprende tutte le operazioni commerciali tra soggetti residenti che comportano l'emissione di una fattura (sia B2B - *Business to Business*, sia B2C - *Business to Consumer*), nel 2025 sono state gestite dallo SdI oltre 2,5 miliardi di *file* fattura. Il numero di *file* fattura è percentualmente così suddiviso: 55% nell'ambito

della fatturazione elettronica *Business to Business* (B2B), 44% nell'ambito della fatturazione elettronica *Business to Consumer* (B2C) e circa l'1% nell'ambito della fatturazione elettronica *Business to Government* (B2G).

Nel corso del primo semestre 2025, a seguito dell'introduzione del nuovo Tipo Documento "TD29" da utilizzare da parte del cessionario/committente per trasmettere all'Agenzia delle entrate la comunicazione in caso di mancata o irregolare emissione della fattura da parte del cedente/prestatore, sono stati adeguati i servizi di consultazione presenti nel portale Fatture e Corrispettivi. Inoltre, all'inizio del secondo semestre 2025, è stata rilasciata una nuova funzionalità che consente di richiedere la restituzione delle fatture conservate a seguito della revoca dal servizio di conservazione offerto gratuitamente dall'Agenzia delle entrate.

L'articolo 5, comma 6, del decreto-legge n. 13 del 2023 stabilisce che, a partire dal 1° giugno 2023, le fatture relative all'acquisizione dei beni e servizi oggetto di incentivi pubblici alle attività produttive, erogati a qualunque titolo e in qualunque forma da una Pubblica Amministrazione, anche per il tramite di altri soggetti pubblici o privati, o in qualsiasi modo ad essi riconducibili, devono contenere il CUP di cui all'articolo 11 della legge 16 gennaio 2003, n. 3, riportato nell'atto di concessione o comunicato al momento di assegnazione dell'incentivo ovvero al momento della richiesta dello stesso. Al fine di una corretta compilazione e contabilizzazione fiscale delle fatture elettroniche relative ad operazioni oggetto di incentivi, con il provvedimento del 10 dicembre 2025 è stata definita una modalità per integrare l'informazione del CUP non riportato sulla fattura originaria o riportato in modo errato, mediante uno specifico servizio *web* reso disponibile al cessionario/committente, ovvero a un intermediario delegato, nell'area riservata del sito *internet* dell'Agenzia delle entrate (portale "Fatture e Corrispettivi").

Sul fronte dei corrispettivi telematici, che dal 1° luglio 2019 hanno gradualmente sostituito scontrini e ricevute fiscali, con il provvedimento del 7 marzo 2025 sono state emanate le specifiche tecniche per consentire la realizzazione di "soluzioni *softwar*e", come strumenti alternativi ai registratori telematici, per la memorizzazione elettronica e la trasmissione telematica dei corrispettivi giornalieri, in attuazione a quanto previsto dall'articolo 24 del decreto legislativo n. 1 del 2024.

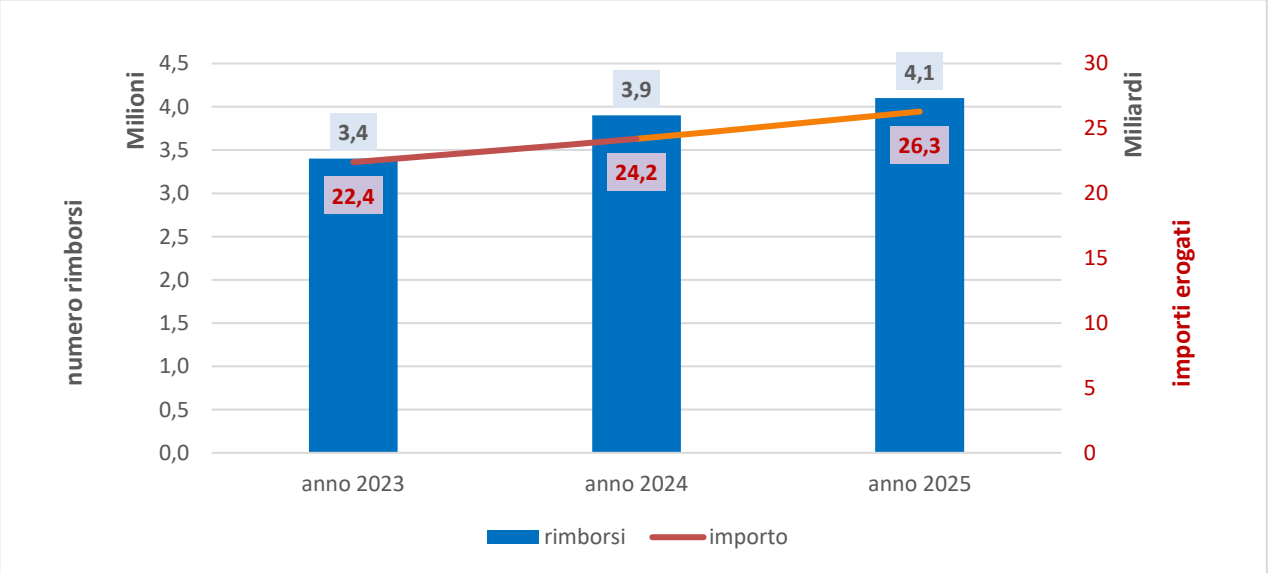
Il 31 ottobre 2025 è stato emanato il provvedimento del Direttore dell'Agenzia che definisce le modalità operative per il collegamento tra lo strumento *hardware* o *software* mediante il quale sono accettati i pagamenti elettronici e lo strumento mediante il quale sono registrati e memorizzati i dati dei corrispettivi, nonché le modalità operative per la memorizzazione puntuale e la trasmissione aggregata dei dati dei pagamenti elettronici, in attuazione delle disposizioni di cui all'art. 1, c. 74-77, della legge 30 dicembre 2024, n. 207 (legge di Bilancio 2025). Inoltre, il 12 dicembre 2025 è stato emanato il provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate e le relative specifiche tecniche per l'attuazione del decreto legislativo n. 81 del 2025, che ha modificato l'art. 2 del decreto legislativo n. 127 del 2015, introducendo specifiche disposizioni per la memorizzazione elettronica e la trasmissione telematica dei dati dei corrispettivi giornalieri relativi alle ricariche dei veicoli elettrici.

D. La gestione dei tributi

Nell'ambito della gestione dei tributi si esplicano le attività finalizzate al controllo automatizzato e formale delle dichiarazioni fiscali, al controllo di rispondenza dei versamenti rispetto all'imposta dichiarata nelle comunicazioni dei dati delle liquidazioni periodiche IVA (LIPE), nonché l'attività relativa alla liquidazione delle imposte sui redditi soggetti a tassazione separata. L'Agenzia annualmente sottopone a **controllo automatizzato** oltre 54 milioni di dichiarazioni e processa ai fini del controllo formale diversi milioni di certificazioni uniche e di dichiarazioni; effettua, inoltre, il controllo di rispondenza tra versamenti e imposta dichiarata su circa 14 milioni di comunicazioni LIPE e sottopone circa 13 milioni di posizioni alla liquidazione delle imposte sui redditi soggetti a tassazione separata.

Nel corso del 2025 sono state inviate oltre **7,8 milioni di comunicazioni conseguenti al controllo automatizzato** delle dichiarazioni, circa **600 mila comunicazioni relative al controllo formale**, circa **1,4 milioni di comunicazioni di invito alla *compliance* relative alla LIPE** e circa **600 mila comunicazioni conseguenti alla liquidazione delle imposte sui redditi soggetti a tassazione separata**. Nel corso dello stesso anno, dalle menzionate attività, sono stati incassati oltre **10,7 miliardi di euro**, mentre le principali attività di controllo e liquidazione degli atti del registro hanno, inoltre, consentito il recupero di circa **300 milioni di euro**.

Contestualmente, il controllo automatizzato delle dichiarazioni consente di reimmettere nel circuito economico i crediti dichiarati dai contribuenti; nel 2025, sono stati erogati a cittadini e imprese circa **4,1 milioni di rimborsi** per un controvalore di circa **26,3 miliardi di euro**.



Nel corso del 2025, con riferimento ai rimborsi IVA, l'esigenza di assicurare una più efficace e tempestiva gestione di tali rimborsi (prevista sia nella Convenzione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, sia nel Piano Strutturale di Bilancio) ha prodotto la modifica delle procedure in uso presso gli uffici al fine di consentire in modalità automatica i controlli preliminari, propedeutici

all'erogazione dei rimborsi. Sempre nell'ambito della fase istruttoria, è stato arricchito il *set* delle informazioni desumibili dalle fatture elettroniche. Tali azioni hanno comportato, di conseguenza, la **riduzione dei tempi medi di erogazione dei rimborsi IVA** di sei giorni, passando dai 74 giorni del 2024, agli attuali **68 giorni** del 2025.

L'Agenzia si è occupata della gestione di altre importanti misure agevolative, erogate principalmente sotto forma di crediti di imposta, in favore di cittadini e imprese.

L'Agenzia delle entrate, inoltre, governa il sistema F24 (cd. **versamento unificato**), che consente a cittadini e imprese il versamento delle imposte erariali, regionali e comunali, dei contributi previdenziali e assistenziali, con la possibilità di utilizzare, con le modalità telematiche messe a disposizione dall'Agenzia, anche i crediti in compensazione. In tale contesto, alla data del 31 dicembre 2025, la struttura di gestione dell'Agenzia ha amministrato 189 milioni di modelli di pagamento F24, per un controvalore di 769 miliardi di euro, provvedendo, altresì, ad effettuare quotidianamente la ripartizione delle predette somme riscosse a favore degli oltre 8.100 enti che si avvalgono del sistema di versamento unitario e a trasmettere telematicamente alla Ragioneria generale dello Stato e agli enti interessati le informazioni di dettaglio necessarie alla propria attività istituzionale.

Sempre nel corso del 2025, per facilitare l'utilizzo dei servizi digitali da parte dei contribuenti nei casi in cui deve essere assolta l'imposta di bollo sulle istanze presentate alla PA e sui relativi provvedimenti, è proseguita la diffusione dell'utilizzo del **servizio *@e.bollo***, il cui incasso si è incrementato da circa 16,3 milioni nel 2024 a 19,9 milioni circa nel 2025.

Sono stati, inoltre, intensificati i rapporti con le pubbliche amministrazioni per la fornitura su base convenzionale (circa 480 accordi – nuovi o rinnovi – sottoscritti, circa 27.000 richieste gestite per l'accesso alla banca dati ipocatastale) di servizi istituzionali (consultazione e acquisizione dati, riscossione), nel quadro delle azioni volte a ottimizzare e aumentare la fruizione, da parte delle PPAA centrali e locali, dei servizi di accesso ai dati dell'Agenzia, in linea con il principio "*once only*".

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

- realizzare sinergie finalizzate a perseguire una crescente uniformità operativa tra i due Enti, attraverso la progressiva condivisione delle infrastrutture logistiche, informatiche e digitali, promuovendo l'uso delle più evolute tecnologie e delle forme di integrazione e interoperabilità dei sistemi e del patrimonio informativo, per efficientare l'attività di riscossione nazionale;
- adottare strumenti, procedure e meccanismi che consentano a entrambe le Agenzie di operare con crescente armonia rispetto alle esigenze dei cittadini, favorendo e rafforzando le iniziative per il potenziamento e l'integrazione dei servizi e dei canali di assistenza ai contribuenti, anche attraverso lo sviluppo di piattaforme digitali comuni e la convergenza

dei modelli di servizio in favore di una crescente uniformità di azione; già oggi sono state integrate le due aree riservate di Agenzia entrate e Agenzia entrate-Riscossione; pertanto, ad esempio, è possibile accedere dall'area AdeR alla cartella di pagamento e, successivamente, senza necessità di una ulteriore autenticazione, risalire direttamente alla comunicazione di irregolarità che l'ha generata presente in area Ade;

- promuovere un corretto e comune rapporto tra Fisco e contribuente, in chiave di trasparenza e leale collaborazione, garantendo l'effettività del gettito da riscossione e l'incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari.

1.1.2 SERVIZI CATASTALI, PUBBLICITA' IMMOBILIARE, SERVIZI ESTIMATIVI

L'Agenzia gestisce altresì il **Catasto italiano**, che rappresenta l'inventario dei beni immobili presenti nel territorio nazionale[5], composto dal Catasto terreni, costituito da circa 86 milioni di particelle, e dal Catasto edilizio urbano, costituito da oltre 78 milioni di unità immobiliari di natura civile, industriale e commerciale. Annualmente vengono presentati con modalità esclusivamente telematiche atti di aggiornamento di questi archivi nell'ordine di 0,3 milioni per il Catasto terreni e di circa 1,2 milioni[6] per quello edilizio, tra dichiarazioni di accatastamento e dichiarazioni di variazione. Inoltre, l'aggiornamento degli intestatari dei diritti reali sugli immobili viene garantito mediante il canale telematico (in larga parte derivante dalla presentazione del modello unico e della successione telematica) con la trattazione, nel 2025, di 7,8 milioni di unità immobiliari, ma anche mediante la presentazione presso gli sportelli dell'Agenzia di oltre 0,2 milioni di domande di volture.

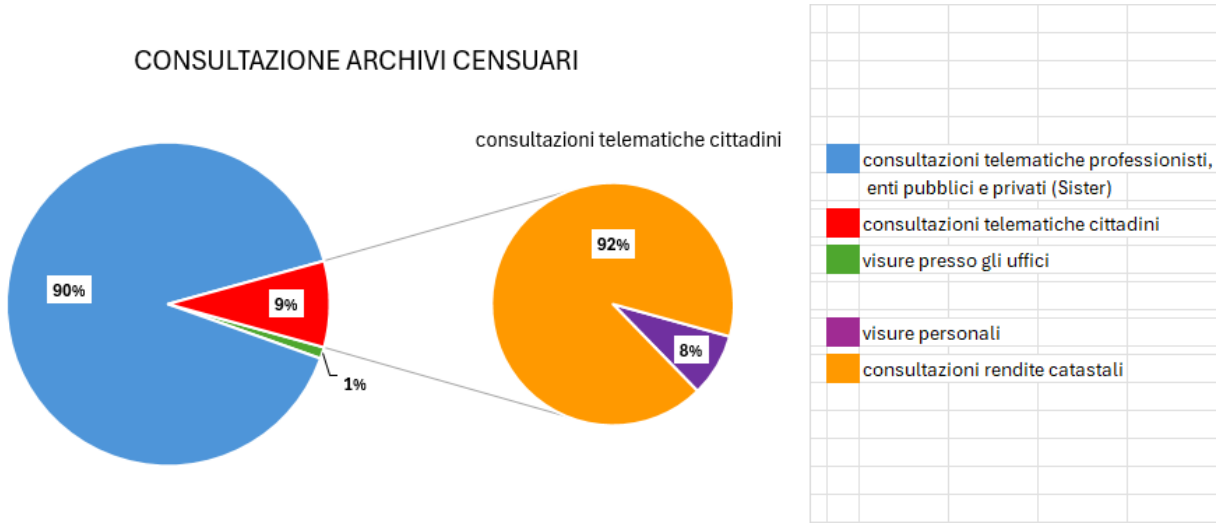
Nel 2025 la consultazione degli archivi censuari ha generato il rilascio di 1 milione di visure presso gli uffici e circa 85 milioni attraverso il canale telematico dedicato ai professionisti abilitati e agli enti pubblici e privati, denominato ***Sister****;* a queste si devono aggiungere le consultazioni tramite i servizi telematici catastali, disponibili per tutti i cittadini, pari a oltre 0,7 milioni di visure personali e 6 milioni di consultazioni di rendite catastali su immobili (fabbricati e terreni).

[5] Nelle province autonome di Trento e Bolzano vige il Catasto tavolare che è gestito dalle stesse province autonome direttamente.
[6] Che hanno prodotto la registrazione di oltre 1,6 milioni di unità immobiliari urbane.

Inoltre, tramite il Sistema di Interscambio e il Portale per i Comuni, l'Agenzia mette a disposizione dei Comuni le informazioni contenute nelle banche dati catastali ai fini dell'espletamento delle funzioni proprie degli enti locali relative alla gestione della fiscalità locale. Le altre Pubbliche Amministrazioni, nonché i soggetti di cui all'articolo 2, comma 2, lettere b) e c) del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82[7], possono acquisire, per lo svolgimento - diretto o per il tramite dei soggetti delegati - dei propri compiti istituzionali, le informazioni catastali tramite il sistema di interscambio limitatamente alla propria competenza territoriale.

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

Molti contenuti delle mappe catastali sono consultabili dinamicamente *online* dal pubblico attraverso un servizio realizzato secondo la specifica *Web Map Service* (WMS) e mediante il sito *web* denominato "Geoportale Cartografico Catastale". Nel 2025 le richieste al servizio di consultazione WMS sono state oltre 5.400 milioni[8], a cui si aggiungono oltre 438 milioni di richieste effettuate mediante il Geoportale Cartografico Catastale; tramite questi servizi, al 99,8% delle richieste effettuate dagli utenti è stata fornita risposta in un tempo inferiore ai 3 secondi.



Il recente Regolamento di esecuzione (UE) 2023/138 ha prescritto specifici adempimenti in materia di *open data*, con particolare riferimento ai dati definiti di "elevato valore"[9], tra i quali sono stati ricompresi elementi rappresentati nella cartografia catastale; l'Agenzia, nel mese di febbraio 2025,

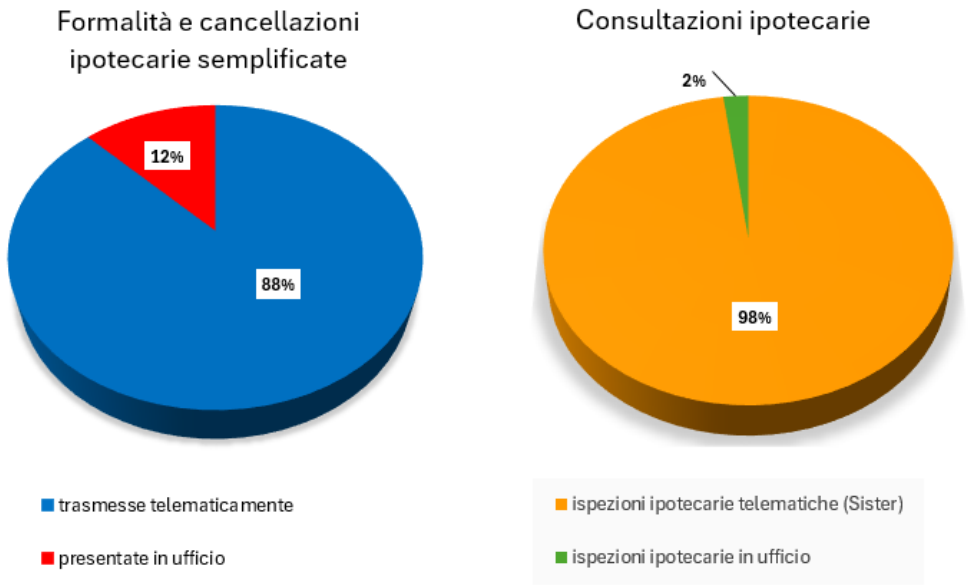
[7] Si tratta dei gestori di servizi pubblici, ivi comprese le società quotate, in relazione ai servizi di pubblico interesse e delle società a controllo pubblico, ad esclusione delle società quotate che non rientrano nella categoria dei gestori di servizi pubblici.

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

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

ha attivato, in attuazione di tale Regolamento, i primi servizi di messa a disposizione dei dati relativi agli *indirizzi* (dati contenuti nell'ANNCSU - Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane) e alle *particelle catastali* (specifici elementi della cartografia catastale), con aggiornamento delle pertinenti schede informative sul Portale Nazionale dei Dati Aperti (www.dati.gov.it) e sul Repertorio Nazionale dei Dati Territoriali (www.geodati.gov.it). Per il servizio di *download* in blocco, è assicurato il periodico aggiornamento dei dati disponibili.

Attraverso il **sistema di pubblicità immobiliare**, inoltre, l'Agenzia rende sicure le transazioni immobiliari garantendo la conoscibilità ai terzi degli atti aventi ad oggetto beni immobili. In tale ambito, nel 2025 sono state eseguite circa 4 milioni di formalità e cancellazioni ipotecarie semplificate, di cui l'88% trasmesse telematicamente. Oltre a ciò, sono assicurate circa 1,1 milioni di ispezioni ipotecarie (presso il *front-office*) e oltre 72 milioni di consultazioni telematiche "ipotecarie" della banca dati di pubblicità immobiliare tramite *Sister*.



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

L'Anagrafe Immobiliare Integrata va quindi intesa come un sistema nazionale, integrato nelle sue due componenti strutturali (basi dati catastali e ipotecarie), aperto, multicanale e dotato di forti capacità di interscambio informativo bidirezionale con le banche dati degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni. In tale prospettiva, è altresì in corso il potenziamento dei servizi di rete, basati sul paradigma dell'interoperabilità, per la fruizione di dati catastali da parte di enti esterni. Si citano, in particolare, gli sviluppi eseguiti per l'Agenzia del Demanio e per il Dipartimento del Tesoro mirati a valorizzare, tramite l'interoperabilità, la conoscenza del patrimonio immobiliare pubblico.

Il SIT, cioè la componente relativa alla integrazione dei dati catastali, consente agli uffici provinciali di accedere ad informazioni integrate di catasto terreni, cartografia e catasto urbano, garantendo una qualità dei dati, in termini di coerenza e completezza delle informazioni, nei confronti del 96,23% degli immobili.

Inoltre, il SIT consente di visualizzare, senza soluzione di continuità, il territorio, mediante la disponibilità di ortofoto a colori ad alta risoluzione[10] e aggiornate con cadenza triennale, permettendo il riconoscimento e l'identificazione degli immobili censiti in catasto attraverso più intuitive operazioni di "navigazione territoriale" operata mediante visualizzazione della cartografia catastale in sovrapposizione con le immagini aeree. A ciò si aggiunge la possibilità di utilizzare altri dati geografici resi disponibili da enti esterni, anche attraverso servizi di interoperabilità.

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

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

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

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

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

Comune nell'ambito delle attività di propria competenza, ai sensi dell'art. 7, comma 3, del DPCM, utilizza esclusivamente i dati presenti nell'ANNCSU.

Al 31 dicembre 2025 soltanto 3 comuni italiani non hanno conferito i dati di propria competenza nell'ANNCSU; tuttavia, l'Agenzia, d'intesa con ISTAT ed ANCI, continua nelle azioni di sensibilizzazione affinché si realizzino le condizioni per il conferimento anche da parte di questi ultimi Comuni. Nella seconda parte dell'esercizio 2025, inoltre, grazie allo stanziamento di appositi fondi del PNRR, sono state avviate le attività finalizzate alla georeferenziazione dei numeri civici a cura dei Comuni. I suddetti fondi consentiranno l'attribuzione delle coordinate ai civici per circa la metà degli accessi con un evidente e significativo arricchimento dell'ANNCSU. Tale attività dovrebbe concludersi nel primo trimestre del 2026.

Nel 2025, in continuità con il percorso avviato nell'esercizio 2024, sono stati sviluppati ulteriori servizi sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), l'infrastruttura tecnologica prevista dell'art. 50-*ter* del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (Codice dell'amministrazione digitale).

Oltre ai servizi già realizzati, in particolare, quelli di consultazione e di aggiornamento dell'ANNCSU, nonché quelli *booleani* di verifica della presenza degli immobili negli archivi del Catasto Terreni e del Catasto Edilizio Urbano, sono stati realizzati servizi di ricerca immobili per titolarità, oltre ad ulteriori servizi cartografici per l'individuazione delle coordinate degli immobili.

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

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

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

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

L'Osservatorio fornisce il suo contributo al Programma statistico nazionale (PSN) con quattro lavori, tre inquadrati nel settore Statistiche economiche e uno nel settore Contabilità nazionale e prezzi.

L'Osservatorio realizza quattro rapporti informativi annuali (Rapporto annuale sul mercato residenziale, Rapporto annuale sul mercato non residenziale, Rapporto sui mutui ipotecari, Statistiche catastali), dodici report trimestrali, con le principali statistiche sulle compravendite degli immobili residenziali, non residenziali e dei terreni, e prodotti editoriali, tra cui i "Quaderni dell'Osservatorio", rivista annuale *online* che realizza ricerche, analisi e riflessioni sul mercato immobiliare italiano. Ha fornito, inoltre, dal 2019 al 2025, 17 comunicazioni alla Banca d'Italia per l'attuazione dell'art. 120-*sexiesdecies*, sopra richiamato, ai fini dei controlli di vigilanza macroprudenziale, disciplinate da una apposita convenzione con Banca d'Italia.

L'Osservatorio cura, inoltre, la gestione e la pubblicazione:

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

Le quotazioni immobiliari sono pubblicate e consultabili in libero accesso sul sito *internet* dell'Agenzia e, per chi naviga con *smartphone* o *tablet,* è disponibile **l'applicazione *Omi Mobile***.

Al 31 dicembre 2025 sono state eseguite oltre 9,5 milioni di consultazioni.

Sul portale *internet* dell'Agenzia è disponibile la nuova edizione del "Manuale dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare" con il sottotitolo "La produzione delle Statistiche e la Banca dati delle quotazioni immobiliari - Criteri, metodi e regole" e sette allegati di approfondimento, con il fine di rendere trasparenti le modalità con le quali si costruiscono le quotazioni e le statistiche dell'OMI.

Inoltre, previa autenticazione in area riservata del portale dei servizi telematici dell'Agenzia, è possibile accedere ai servizi "Forniture dati OMI" e "Consultazione valori immobiliari dichiarati". Il primo servizio consente il *download* gratuito delle quotazioni immobiliari, dei perimetri delle zone OMI e dei volumi di compravendita e nel 2025 sono stati eseguiti circa 110 mila *download*, quasi il 50% in più rispetto all'anno precedente. Il secondo servizio consente la consultazione dei corrispettivi dichiarati nelle transazioni immobiliari a titolo oneroso.

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

L'Agenzia è, inoltre, competente a svolgere le **attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative** richieste da amministrazioni pubbliche o da altri soggetti indicati da specifiche norme, sulla base di accordi di collaborazione e protocolli d'intesa che prevedono il rimborso dei costi

sostenuti dall'Agenzia, tranne nei casi in cui la normativa vigente espressamente disponga che i servizi debbano essere erogati a titolo gratuito.

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

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

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

Nel corso del 2025 sono stati sottoscritti 1259 accordi/protocolli (di questi, il 70% circa con le amministrazioni comunali) e la produzione totale netta è pari a circa 13.924 prodotti di valutazione immobiliare e consulenza tecnico-specialistica.

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

SEZ. 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

2.1.1 RISULTATI ATTESI

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

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

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

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

L'impegno dell'Agenzia, quindi, ha come obiettivo primario la promozione della *compliance* da un lato, attraverso un approccio equilibrato finalizzato a garantire che ciascuno contribuisca in modo equo ai fabbisogni della comunità nazionale e, dall'altro, il miglioramento continuo dell'analisi dei rischi di evasione fiscale, in modo da garantire un'azione di controllo efficiente e pienamente efficace.

In coerenza con tali obiettivi, nel Piano dell'Agenzia sono individuate cinque aree strategiche che descrivono gli ambiti di attività e individuano le priorità politiche perseguite.

AREE STRATEGICHE	FINALITÀ	OBIETTIVI
SERVIZI	Migliorare l'erogazione dei servizi alla generalità degli utenti - siano essi privati cittadini, professionisti, imprese o loro intermediari - in materia fiscale, catastale, cartografica e di pubblicità immobiliare e con riguardo alle stime immobiliari e all'osservatorio del mercato immobiliare	Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole
		Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti
		Ottimizzare i servizi catastali, migliorare il sistema informativo e contribuire alla trasparenza del mercato immobiliare
PREVENZIONE	Promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche). Il denominatore comune di questi istituti è l'interlocuzione costante e preventiva tra Agenzia e contribuente	Favorire il dialogo preventivo con i contribuenti e la certezza del diritto
		Promuovere l'adempimento collaborativo e la tax compliance
CONTROLLI	Ridurre il *tax gap* attraverso il potenziamento delle attività di controllo, aumentandone l'efficacia, anche mediante una migliore selezione preventiva delle posizioni da sottoporre ad accertamento	Controllare tempestivamente le dichiarazioni e i pagamenti
		Contrastare l'evasione e l'elusione fiscale
		Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale
CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI	Monitora l'andamento del contenzioso tributario, la qualità delle difese e la partecipazione, alle udienze pubbliche e camerali	Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali
RISORSE	Valutare l'attività dell'Agenzia in relazione alla gestione e allo sviluppo del personale e all'utilizzo delle risorse patrimoniali	Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali
		Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili

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

Anche nella nuova Convenzione sono previste tre tipologie di indicatori: strategici, istituzionali e di valore pubblico: i primi sono volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione

degli specifici risultati attesi, mentre l'indicatore di valore pubblico ha la funzione di monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

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

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

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

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

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

livello) predispongono le proprie proposte di budget che, a seguire, le Direzioni Regionali (strutture di secondo livello) consolidano, anche attraverso confronti con le strutture provinciali, e le trasmettono successivamente al primo livello cioè al Vertice.

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

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

Il Piano si articola in due tipologie di investimenti:

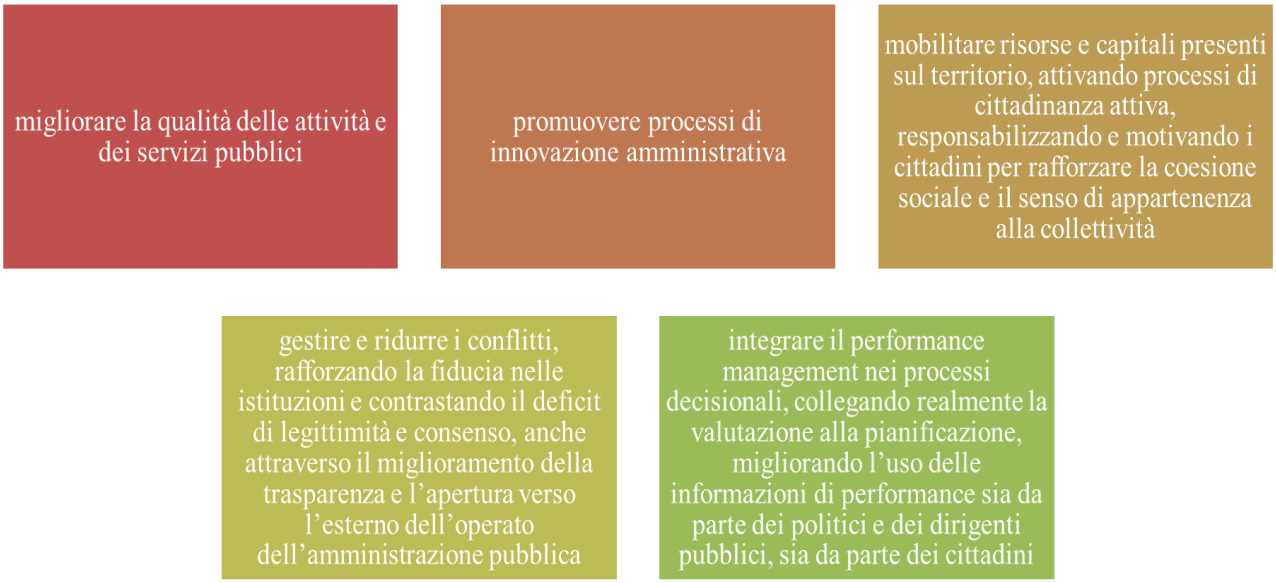
Investimenti ICT	Investimenti di qualificazione del patrimonio immobiliare
Iniziative finalizzate al perseguimento delle strategie di evoluzione del sistema informativo dell'Agenzia, conformemente alle evoluzioni normative e alle innovazioni dei processi amministrativi. La crescente adozione di servizi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

La valutazione partecipativa

Al fine di favorire la partecipazione di cittadini e utenti alla valutazione della performance organizzativa, in attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19-*bis* del decreto legislativo n. 150 del 2009, come modificato dal decreto legislativo n. 74 del 2017, l'Agenzia si avvale di uno strumento quale la *valutazione partecipativa*, che si identifica in un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, ovvero una forma di valutazione delle performance che coinvolge non solo gli utenti interni ma anche quelli esterni.

La valutazione partecipativa si prefigge l'obiettivo di migliorare politiche e processi di lavoro ponendo come punto di partenza il confronto con utenti e portatori di interesse, mediante l'utilizzo di metodi di rilevazione di opinioni, percezioni e comportamenti. Il cittadino, quindi, diventa co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Gli obiettivi della valutazione partecipativa sono sintetizzati nello schema seguente.



Sulla base delle Linee guida n. 4/2019, pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che forniscono alle amministrazioni pubbliche gli indirizzi metodologici, l'Agenzia ha avviato un proprio modello di valutazione partecipativa da attuare con riferimento ai cicli della performance, tenendo conto della propria delicata missione istituzionale e delle peculiari attività da essa svolte.

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

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

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

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

- ✓ finalità.

Una volta terminata la fase della consultazione, l'Agenzia pubblica i commenti pervenuti, ad esclusione di quelli contenenti un'espressa richiesta di non divulgazione.

Da ultimo è stata resa disponibile in consultazione pubblica la bozza di circolare relativa alla disciplina fiscale degli enti del Terzo settore iscritti nel Registro Unico nazionale del Terzo settore ai sensi del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117. La circolare fornisce chiarimenti sulle disposizioni del Codice del Terzo settore in materia di imposte sui redditi e sulla qualificazione fiscale degli enti iscritti nel Registro unico nazionale del Terzo settore.

Le Consultazioni pubbliche dell'Agenzia sono disponibili al seguente link:

L'Agenzia - Consultazioni pubbliche - Agenzia delle Entrate (agenziaentrate.gov.it)

2.1.2 ACCESSIBILITA'

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

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

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

Per le sedi allocate negli immobili demaniali, ovvero appartenenti ai Fondi Pubblici di Investimento[11], l'Agenzia delle entrate – a cui sono demandati *ope legis* gli interventi manutentivi straordinari di adeguamento normativo – ha realizzato nel corso del triennio 2023-2025 le seguenti attività:

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

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

[11] Edifici condotti in locazione dall'Agenzia del Demanio e assegnati alle Pubbliche Amministrazioni.

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

In definitiva, per il triennio 2026-2028, il miglioramento della performance in termini di *compliance* e accessibilità potrà essere apprezzato attraverso l'incremento del valore espresso dal seguente **indicatore**:

numero difformità risolte / numero difformità riscontrate

22/31= 70,9 %

2.1.3 STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

La mappatura dei processi

Punto di partenza fondamentale per i progetti di innovazione e trasformazione, anche in chiave digitale, in Agenzia delle entrate è la disponibilità, da diversi anni, di una Mappa dei Processi che consente una visione globale dell'organizzazione e fornisce una rappresentazione unica e condivisa dei processi decisionali e operativi, mettendone in evidenza le reciproche interazioni, descrivendone le caratteristiche, la dinamica temporale e i risultati. La Mappa dei Processi è uno dei documenti che costituiscono il "*Manuale dei processi e delle procedure dell'Agenzia*", inteso in senso ampio come l'insieme della documentazione atta a chiarire e formalizzare il flusso di lavoro e le relative responsabilità all'interno dei procedimenti amministrativi e degli atti di tutte le strutture dell'Agenzia, centrali e periferiche.

La Mappa si articola sui seguenti livelli gerarchici:

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

L'attuale versione della Mappa è articolata in:

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

Il processo, quindi, è il riferimento organizzativo principale per determinare come le diverse unità organizzative cooperano tra loro al fine di perseguire la missione istituzionale dell'organizzazione. Per ogni processo è individuato un responsabile del governo del processo (*process owner*) e un responsabile della sua esecuzione (*process manager*). Ciascun processo censito nella Mappa è descritto all'interno di una scheda processo elaborata dal Gruppo di lavoro, rivista dalla struttura *owner* del processo e approvata dal dirigente di vertice a cui fa riferimento l'*owner* di processo.

Il progetto prevede, inoltre, la definizione, da parte delle strutture *owner* dei rispettivi processi, delle procedure operative che descriveranno nel dettaglio le modalità di esecuzione dei processi. A questo scopo, l'Agenzia si è dotata di una specifica metodologia finalizzata ad individuare i casi in cui è opportuno definire una procedura operativa e a dettagliare le modalità per la sua redazione, definendone un *modello.* Questa fase del progetto è stata avviata nel corso del 2023, ferma restando la priorità di consolidare preventivamente la fase di piena applicazione della nuova Mappa ai processi gestionali dell'Agenzia. La nuova Mappa dei processi, infatti, è stata adottata come riferimento unico alle attività svolte dall'Agenzia anche nell'ambito dei diversi processi gestionali. In questo contesto, una prima significativa applicazione della nuova Mappa è rappresentata dal suo utilizzo, sin dal 2022, nell'ambito del processo di definizione del budget.

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

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

Le proposte di modifica più significative che prevedano, ad esempio, l'eliminazione di un processo, l'introduzione di nuovi processi o la diversa articolazione Macro-processo/Processo, vengono

sottoposte al Comitato di Governo del progetto, composto dai dirigenti di vertice dell'Agenzia, per l'approvazione.

Per il triennio 2026-2028 si prevede di mettere a regime il nuovo processo di manutenzione della *Mappa*, aggiornato nel corso del 2025 e a supporto del quale è stato costituito dal Direttore dell'Agenzia un nuovo Gruppo di lavoro nel quale sono rappresentate le strutture *process owner.* Nel triennio si propone quindi di portare avanti, insieme all'aggiornamento reso necessario dall'introduzione di novità normative e organizzative, un riesame della *Mappa* e delle *schede processo* allo scopo di rendere la *Mappa* un punto di riferimento sempre attuale ed efficace nella descrizione delle attività svolte dagli uffici.

Il processo di manutenzione della *Mappa dei processi* è stato inoltre integrato con i processi di analisi dei rischi operativi e dei rischi relativi alla privacy in modo da assicurare la massima *compliance* dei processi.

Reingegnerizzazione dei processi in chiave digitale

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

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

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

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

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

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

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

Gestione documentale e degli archivi

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

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

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

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

La produzione verso l'esterno di soli documenti informatici, considerate le dovute eccezioni, porta alla formazione di fascicoli informatici (composti da documenti originali informatici e di copie informatiche di originali cartacei), riferiti a specifici procedimenti amministrativi, che alimentano un archivio documentale, che tendenzialmente sarà interamente elettronico, costituito in maniera conforme alle regole tecniche sul documento informatico.

A partire dal 2026, con l'introduzione di un nuovo *Piano di classificazione* di un nuovo *Piano di organizzazione delle aggregazioni documentali*, verrà implementato ulteriormente lo sforzo finalizzato a creare un archivio informatico dei documenti che sia conforme alle regole dell'Agenzia e ai principi archivistici fin dal momento della sua progettazione.

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

Nel corso del 2024 e del 2025 sono stati effettuati interventi di consolidamento e miglioramento delle diverse applicazioni che supportano la gestione documentale in Agenzia integrando sistemi di invio sempre più performanti.

In particolare, con riferimento all'adozione della suite Microsoft 365, le applicazioni dei servizi documentali, con particolare riguardo a *Workflow*, potranno essere evolute per consentire l'*editing* dei documenti in condivisione nel *cloud* dell'Agenzia. Sono in corso di sviluppo le integrazioni delle applicazioni di gestione documentale, non solo per consentire di richiamare documenti dalle applicazioni di Microsoft 365, ma anche per rendere coerenti le politiche di protezione dei documenti stessi con le funzionalità adottate all'interno della piattaforma Microsoft 365.

Inoltre, è in corso di sviluppo l'integrazione di tali strumenti all'interno delle applicazioni di supporto ai processi operativi per ottenere il duplice risultato di semplificare la produzione e la gestione del documento informatico, migliorando così la produttività dei processi, e di elevare la qualità dell'archivio informatico dei documenti affidando a meccanismi automatici la sua gestione, dalla fascicolazione dei documenti alla loro conservazione e scarto.

Anche gli archivi cartacei rappresentano una parte importantissima e cospicua del patrimonio documentale dell'Agenzia. A tal fine, il Centro di Gestione Documentale (CGD), sito in Roma, funziona come archivio di concentrazione dei diversi Uffici sul territorio che vi hanno trasferito i propri archivi di deposito; attualmente il CGD fornisce agli uffici un servizio archivistico e tecnologico attraverso un applicativo informatico denominato *GALA* che viene utilizzato dagli uffici sul territorio per ricercare la documentazione d'interesse.

Nel corso del 2025 è stata completata l'adozione da parte degli uffici territoriali di un nuovo applicativo di gestione degli archivi cartacei denominato *ARTS*, che consente di realizzare un archivio cooperativo analogico, attraverso un sistema di data entry facilitato tramite dispositivi mobili e funzioni di supporto alle operazioni di reperibilità, trasferimento e scarto presso tutte le sedi. Nel 2026, al termine di tutti gli sviluppi delle funzionalità previste, *ARTS* sostituirà anche l'attuale sistema GALA, previa migrazione in ARTS della banca dati oggi presente in GALA. Con la messa in produzione dell'applicativo ARTS, a fianco di *Arcipelago dei servizi documentali,* l'Agenzia ha

completato il processo di standardizzazione della gestione degli archivi cartacei e digitali per tutte le strutture presenti sul territorio.

A partire dal 2026 è programmata un'iniziativa pluriennale di valorizzazione del patrimonio archivistico che prevede, col supporto dell'organo vigilante competente e del partner tecnologico, l'inventariazione e la valorizzazione dell'archivio storico dell'Agenzia, mediante un percorso di riordino e di analisi dei documenti fiscali che, nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali e del Codice dei beni culturali e del paesaggio, consenta di garantire la tutela della privacy e al contempo la consultabilità pubblica del patrimonio documentale.

Scopo dell'iniziativa è, dopo aver completato la standardizzazione degli archivi e la loro valorizzazione, rendere il patrimonio archivistico dell'Agenzia accessibile e consultabile per scopi culturali e di studio liberamente nel rispetto della normativa.

Potenziamento dell'interoperabilità

L'interoperabilità è un principio cardine dell'innovazione amministrativa e rappresenta la capacità dei sistemi informativi, delle applicazioni e dei servizi digitali di dialogare e scambiare dati in modo efficiente, sicuro e significativo.

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

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

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

L'Agenzia delle entrate, in linea con gli indirizzi della politica fiscale e della gestione tributaria contenuti nell'Atto di indirizzo 2026-2028 considera rilevante l'interoperabilità fra le proprie banche dati tramite il potenziamento degli strumenti di analisi avanzata dei dati.

In sintesi:

- ai fini del miglioramento della *compliance* volontaria e dell'efficacia dei controlli sarà favorito l'utilizzo dei dati acquisibili attraverso l'interoperabilità delle banche dati e lo scambio di

informazioni, anche attraverso pseudonimizzazione, nel rispetto della riservatezza dei dati personali. In questo ambito occorre perseguire il potenziamento dell'interoperabilità dei dati all'interno e all'esterno del sistema informativo della fiscalità, anche con riferimento all'attuazione di quanto previsto dal PNRR, in particolare:

  - con tutti i soggetti della PA centrale e locale;
  - con i sistemi in ambito europeo e anche con i soggetti privati; o attraverso una gestione efficiente e innovativa delle banche dati e delle infrastrutture di erogazione dati nonché l'evoluzione delle tecnologie di interoperabilità nel rispetto degli standard previsti dagli scenari di interoperabilità nazionale ed internazionale; o mediante l'ampliamento degli strumenti tecnologici innovativi abilitanti la piena valorizzazione del patrimonio informativo a disposizione tramite intelligenza artificiale o tecniche di *data mining*.

- nel quadro di trasformazione digitale e centralità del contribuente, l'Agenzia prosegue nel processo di ampliamento delle informazioni rese disponibili dalle proprie banche dati, utili per l'assolvimento degli obblighi fiscali. In tal modo, si prosegue con il rafforzamento dell'applicazione del principio "*Once Only*", OOTS nella UE, secondo il quale non devono essere richiesti al contribuente documenti già in possesso dell'Amministrazione.

Nell'ambito dell'interoperabilità, l'Agenzia ha aderito al nuovo modello ModI, esponendo i propri servizi sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) sin dalla sua apertura, avvenuta nell'ottobre 2022. Dopo aver completato l'iter di realizzazione dei servizi strategici finanziati dal PNRR, che hanno contribuito al raggiungimento dei target M1C1-18 e M1C1-27 dell'intervento M1C1-1.3.1 (Missione 1, Componente 1), l'Agenzia proseguirà con la fase di evoluzione dell'interoperabilità, mantenendo una costante e proattiva attenzione agli sviluppi della PDND. Tale evoluzione si fonda sulla progettazione e l'avvio della realizzazione di una nuova generazione di servizi standard 'evoluti', favorendo l'architettura a microservizi. Questo approccio garantirà una maggiore scalabilità, resilienza e modularità dei sistemi, erogando dati pertinenti e non eccedenti e permettendo un'agevole e modulare erogazione di funzionalità digitali alla Pubblica Amministrazione e ai soggetti privati presenti in PDND.

Valorizzazione del patrimonio informativo

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

- l'aumento della capacità dell'Amministrazione finanziaria di prevenire e contrastare, con sempre maggiore efficacia, i fenomeni evasivi ed in generale per favorire la *compliance* dei contribuenti;

- l'innovazione dei servizi digitali agli utenti e ai dipendenti dell'Agenzia.

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

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

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

Alcune specifiche iniziative di automazione relative all'interconnessione dell'Agenzia con gli strumenti utilizzati dai cittadini e dalle imprese, mirano alla semplificazione in chiave digitale degli adempimenti a carico dei contribuenti, alla promozione della *tax compliance* e al contrasto all'evasione fiscale.

Transato Elettronico

Nel corso del 2025 sono stati aggiornati i termini, le modalità e il contenuto delle comunicazioni che i prestatori di servizi di pagamento devono inviare. Tali comunicazioni riguardano i dati identificativi degli strumenti di pagamento messi a disposizione degli esercenti attività d'impresa, arte e professione e l'importo complessivo delle transazioni giornaliere effettuate con tali strumenti.

Tra le principali novità in vigore dall'inizio del 2026:

- **Utilizzo del SID (Sistema di Interscambio Dati)** come canale di trasmissione della comunicazione, gestito direttamente dall'Agenzia delle Entrate;
- **Report annuale dell'Agenzia**: ogni soggetto che ha effettuato la comunicazione riceverà una fotografia riepilogativa dei dati trasmessi.
- **Nuove informazioni**: l'identificativo del rapporto relativo al contratto di convenzionamento POS, come comunicato all'Archivio dei rapporti finanziari.

L'interazione diretta tra l'Agenzia e i soggetti obbligati (*acquirer*) consente di gestire in modo autonomo l'anagrafica e di segnalare tempestivamente eventuali ritardi, omissioni o errori nella trasmissione dei dati.

Il report annuale permette ai soggetti comunicanti di verificare e correggere eventuali discrepanze rispetto ai propri archivi informatici.

La disponibilità dell'identificativo del contratto POS favorisce l'incrocio tra diverse banche dati, utile sia per l'analisi del rischio, sia per il monitoraggio dell'adempimento.

Gli obiettivi principali sono:

- ✓ Garantire maggiore accuratezza e affidabilità delle informazioni attraverso un controllo più puntuale del processo di acquisizione dei dati.
- ✓ Ridurre la necessità di ulteriori rielaborazioni.

Questi interventi semplificano i processi interni dell'Agenzia delle entrate, riducono il carico amministrativo per i contribuenti e favoriscono una gestione più efficiente e trasparente, aumentando il livello di adempimento spontaneo.

Archivio dei rapporti finanziari

L'incrocio dei dati contenuti nell'Archivio dei rapporti finanziari con quelli presenti negli altri archivi dell'Amministrazione assume un ruolo centrale per il potenziamento dei servizi telematici, la digitalizzazione dei processi amministrativi e l'efficacia delle attività di controllo.

L'Agenzia delle entrate mantiene un dialogo costante con gli operatori finanziari per rendere più completo l'adempimento comunicativo e migliorare la qualità dei dati trasmessi. Il monitoraggio dell'Archivio avviene attraverso analisi statistiche, che includono verifiche periodiche sulla correttezza delle comunicazioni contabili. La completezza dei dati è in costante crescita, anche grazie alle segnalazioni relative alle omissioni nella comunicazione dei saldi.

In base all'articolo 1, comma 682, della legge 27 dicembre 2019, n. 160, l'Agenzia è autorizzata a utilizzare tecnologie avanzate e interconnessioni tra le proprie banche dati – previa pseudonimizzazione dei dati personali – per individuare criteri di rischio utili alla selezione delle posizioni da controllare o da incentivare all'adempimento spontaneo.

Nel rispetto del **principio di responsabilizzazione**, previsto dall'articolo 35 del Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), è stata redatta una **valutazione d'impatto sulla protezione dei dati** (DPIA), sottoposta al parere preventivo del Garante per la protezione dei dati personali.

Con il provvedimento n. 276 del 30 luglio 2022, il Garante ha espresso parere favorevole, con alcune prescrizioni da attuare prima dell'avvio delle analisi di rischio, tra cui specifiche pubblicazioni sul sito istituzionale. Uno stralcio della valutazione è consultabile sul sito dell'Agenzia.

Tra le ulteriori **misure di garanzia aggiuntive** per l'utilizzo dei dati contenuti dell'Archivio dei rapporti finanziari, si segnalano le seguenti:

- ⇨ **Pseudonimizzazione**

  Come misura di sicurezza, l'Agenzia applica la **pseudonimizzazione** ai dati dell'Archivio, in conformità all'articolo 4 punto 5), del Regolamento *Privacy*. Tale processo consiste nel *trattamento dei dati personali in modo che non possano essere attribuiti a un soggetto specifico senza informazioni aggiuntive, che vengono conservate separatamente e soggette a misure tecniche e organizzative.*

In pratica, questo sistema impedisce la visualizzazione dei dati finanziari di un contribuente prima che sia individuato come soggetto a rischio evasione. Durante le fasi di analisi del rischio, i dati identificativi sono criptati tramite codici alfanumerici. Al termine delle analisi, i dati dei contribuenti con basso profilo di rischio non sono più riconducibili a persone fisiche, mentre quelli considerati a rischio vengono riportati "in chiaro" per avviare le attività istruttorie.

Queste operazioni sono gestite esclusivamente da una struttura dedicata del partner tecnologico Sogei, che conserva separatamente le informazioni necessarie per risalire ai codici fiscali originali. Gli identificativi pseudonimi hanno validità temporanea e l'**Agenzia non ha accesso ai metodi di associazione**.

- **Segregazione organizzativa**

Al fine di limitare il numero dei soggetti che possono utilizzare i dati dell'Archivio dei rapporti finanziari è previsto che **solo un'unità organizzativa possa svolgere il trattamento**. Solo pochi addetti in servizio presso detta unità sono effettivamente autorizzati ad usare i dati.

- **Dati fattura integrati**

Per "dati fattura integrati" si intendono i dati, estrapolati dai *file* fattura, riferiti alla natura, qualità e quantità delle operazioni.

In base al provvedimento del Garante della privacy n. 454 del 22 dicembre 2021, questi dati sono trattati solo per le fatture emesse verso altri operatori economici, escludendo quelle emesse da soggetti che operano nel settore legale. Anche in questo caso, il trattamento è riservato a una sola articolazione organizzativa per limitare l'accesso.

Automazione nell'acquisizione del dato dagli sportelli digitali SUE e SUAP

La digitalizzazione degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP) e degli Sportelli Unici per l'Edilizia (SUE), istituiti presso i Comuni, punta a garantire piena **interoperabilità** e **standardizzazione** delle informazioni, secondo regole comuni condivise tra tutte le amministrazioni coinvolte. L'obiettivo è semplificare gli adempimenti verso la Pubblica Amministrazione per cittadini e imprese

Per l'Agenzia, questo processo rappresenta un'opportunità strategica per **contrastare l'evasione nel settore edilizio e commerciale,** oltre che per **monitorare e reprimere le condotte fraudolente** legate ai *bonus* edilizi.

Il progetto prevede, tramite la **Piattaforma Digitale Nazionale Dati** (**PDND**), la realizzazione di un sistema automatizzato per acquisire i dati direttamente alla fonte, in linea con il principio "*Once Only*". Ciò consentirà di semplificare due obblighi comunicativi verso l'Agenzia (dichiarazione di

inizio attività - DIA e licenze), attualmente previsti per tutti i Comuni italiani e per alcune altre Amministrazioni coinvolte (Unioni di comuni, Comunità montane e Province autonome/Regioni).

Questa soluzione permetterà di rendere i dati più completi e accurati, migliorando l'efficacia dell'attività di contrasto alle frodi e all'evasione.

Tra le sfide che l'Agenzia sta affrontando, l'analisi avanzata dei dati (*advanced analytics*) è forse quella maggiormente complessa ed allo stesso tempo maggiormente promettente unitamente alla realizzazione e miglioramento di servizi di nuova generazione (quali la Dichiarazione Precompilata, e le sue più recenti evoluzioni in ambito IVA) ed in coerenza con le evoluzioni del contesto normativo che definiscono un modello di trasmissione obbligatoria all'Agenzia di grandi volumi di dati sia dai contribuenti che da attori esterni. In questo contesto, modelli interdisciplinari di lavoro, tempestività nell'elaborazione dei dati e cura delle misure tecniche e organizzative per la protezione dei dati, rappresentano fattori critici di successo.

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

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

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

L'Agenzia ha pertanto avviato già da alcuni anni l'introduzione graduale delle tecnologie di Intelligenza Artificiale (IA), quali la *network analysis*, il *machine learning* e la *data visualization*, attraverso una progressiva estensione agli altri contesti di interesse, in coerenza con le attività di analisi effettuate negli anni passati.

Continuerà il necessario aggiornamento delle piattaforme di *analytics*, con il progetto *Data Platform* che sarà gradualmente dispiegato nel 2026 e che a regime renderà disponibili all'Agenzia soluzioni di IA generativa utilizzabili in autonomia dall'Agenzia.

Sperimentazioni anche nel campo del *text mining* sono state realizzate per dimostrare la possibilità di impiego con profitto di soluzioni di automazione in tal senso a supporto dei processi di business e tali iniziative dovranno trovare la opportuna collocazione a regime per l'efficientamento dei processi di business.

Proseguiranno in parallelo tutte le iniziative tecnico amministrative necessarie a garantire la piena compliance con la normativa nazionale ed unionale in tema di adozione di sistemi di intelligenza artificiale, con particolare riferimento all'*AI ACT* ed alla legge 132 del 23 settembre 2025.

L'Agenzia sta infine sperimentando l'utilizzo dei primi sistemi di intelligenza artificiale di tipo generativo nell'ottica di un suo esercizio a regime per l'efficientamento dei processi ed il miglioramento dei servizi.

La valorizzazione del patrimonio informativo pubblico costituisce, quindi, un obiettivo strategico per la Pubblica Amministrazione anche al fine di garantire la creazione di servizi digitali a valore aggiunto per cittadini e imprese, affrontare efficacemente le nuove sfide dell'economia basata sui dati (*data economy*), nonché assicurare il rispetto delle politiche unionali in materia di trattamento di dati. A tal proposito, molteplici sono infatti le iniziative che l'UE sta portando avanti fra cui la Strategia Europea per i dati e la costruzione di spazi di dati comuni e interoperabili, il Regolamento *Data Governance Act*[12], avente ad oggetto la facilitazione della condivisione tra settori e Stati Membri e il Regolamento *Data Act*[13], finalizzato a introdurre norme armonizzate per l'accesso equo ai dati e il loro utilizzo e l'*Interoperable Europe Act* che si applica ai servizi pubblici digitali transfrontalieri.

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

Da ultimo, con Determinazione n. 183/2023 dell'agosto 2023, l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) ha adottato le Linee Guida recanti le regole tecniche per l'apertura dei dati e il riutilizzo dell'informazione del settore pubblico (c.d. Linee guida *Open data*). Il documento ha l'obiettivo di supportare le pubbliche amministrazioni e gli altri soggetti interessati nel processo di apertura dei dati e di riutilizzo dell'informazione del settore pubblico attraverso indicazioni volte ad implementare le

[12] Regolamento (UE) 2022/868 del Parlamento europeo e del Consiglio del 30 maggio 2022 relativo alla governance europea dei dati e che modifica il regolamento (UE) 2018/1724 (Regolamento sulla governance dei dati)
[13] Regolamento (Ue) 2023/2854 del Parlamento e del Consiglio del 13 dicembre 2023 riguardante norme armonizzate sull'accesso equo ai dati e sul loro utilizzo e che modifica il regolamento (UE) 2017/2394 e la direttiva (UE) 2020/1828 (regolamento sui dati)

disposizioni e le modalità disciplinate dal suddetto decreto legislativo n. 36/2006, nonché attraverso raccomandazioni su aspetti organizzativi e qualità dei dati. In particolare, le indicazioni riguardano formati, modalità di pubblicazione, profili di metadati, licenze e tariffazione, richieste di riutilizzo e strumenti di ricerca.

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

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

Per quanto riguarda i primi, ad inizio 2024 è stato avviato in esercizio l'ANNCSU, l'Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane[14], realizzato dall'Agenzia in collaborazione con l'Istituto nazionale di statistica, in accordo con l'Associazione nazionale Comuni italiani (Anci). L'ANNCSU contiene l'elenco delle strade (denominazioni delle aree di circolazione) e i numeri civici dei Comuni italiani. Il nuovo servizio offre la possibilità di verificare gli indirizzi e di visualizzarne il posizionamento su una mappa con dati che sono forniti, aggiornati e certificati dai Comuni.

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

Cyber sicurezza

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

In quest'ambito, l'Agenzia sta lavorando, in linea con le migliori pratiche, che indicano la necessità di prevedere misure sia tecnologiche che organizzative, in particolar modo focalizzate sulla prevenzione, in particolare di sensibilizzazione degli utenti interni ad una maggiore consapevolezza dei potenziali rischi, al fine di innalzare il livello di sicurezza e l'efficacia in termini di protezione dei dati aziendali critici e dei dati personali.

[14] https://www.anncsu.gov.it/it/

La vastità e il continuo allargamento del perimetro delle attività comprese nell'ambito digitale, oltre ad abilitare l'accesso a molteplici benefici, se non adeguatamente tutelate, rischiano di costituire anche terreno fertile per azioni criminali. La gamma di potenziali attacchi informatici diventa ogni giorno più ampia. Occorre pertanto prevedere, prevenire e mitigare il più possibile gli impatti di eventuali attività *cyber offensive* anche al fine di incentivare il ricorso ai servizi digitali da parte dei cittadini incrementando la fiducia nel loro utilizzo dal punto di vista della protezione dei dati personali.

In tale scenario, l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale ha adottato la Strategia nazionale di cybersicurezza con lo scopo di pianificare, coordinare e attuare misure tese a rendere il Paese più sicuro e resiliente. La Strategia prevede un piano di implementazione di misure di sicurezza nell'arco temporale 2022-2026.

Un elemento cardine dell'evoluzione normativa in materia è la Direttiva UE 2022/2555 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 sulla sicurezza delle reti e delle informazioni (cosiddetta NIS 2 - *Network and Information Security*) che rafforza e aggiorna la precedente direttiva NIS del 2016.

L'obiettivo principale della direttiva è quello di migliorare il livello di resilienza e sicurezza informatica degli Stati membri dell'UE, uniformando gli approcci nazionali. Si parte dal presupposto secondo il quale, ormai, i sistemi informatici e di rete usati per fornire servizi in settori chiave, sono fondamentali nel percorso di trasformazione digitale e di interconnessione della società ed è quindi necessario garantire la continuità di tali servizi digitali in caso di incidenti di sicurezza. Allo scopo, la Direttiva NIS 2, basata su un approccio multirischio e secondo il principio di proporzionalità, impone ai soggetti, distinti tra essenziali e importanti, l'adozione di misure tecniche, operative e organizzative adeguate e proporzionate per gestire i rischi posti alla sicurezza dei loro sistemi informatici e delle reti utilizzati nelle loro attività o per la fornitura dei loro servizi, in modo da prevenire o ridurre al minimo l'impatto degli incidenti.

Con il decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138 (cosiddetto Decreto NIS), l'Italia ha recepito nell'ordinamento nazionale la direttiva (UE) 2022/2555. Il decreto stabilisce misure volte a garantire un livello elevato di sicurezza informatica in ambito nazionale, contribuendo ad incrementare il livello comune di sicurezza nell'Unione europea in modo da migliorare il funzionamento del mercato interno. La Direttiva NIS 2 assegna agli Stati membri la facoltà di designare o istituire una o più autorità nazionali competenti, che siano responsabili della *cybersecurity* e che detengano un ruolo di supervisione.

A tal fine, l'Agenzia per la cybersicurezza nazionale è stata designata Autorità competente NIS e punto di contatto unico; in tale ruolo l'ACN ha individuato un percorso di attuazione della Direttiva che prevede, tra l'altro, l'istituzione di alcuni Tavoli settoriali e la definizione di fasi attuative. È prevista la costituzione in via permanente presso l'ACN del Tavolo per l'attuazione della disciplina NIS.

Le PA centrali, tra cui le Agenzie fiscali, risultano tra i soggetti essenziali nel recepimento della Direttiva NIS 2. Tali soggetti essenziali (ma anche quelli importanti) dovranno adottare misure tecniche, operative e organizzative adeguate e proporzionate alla gestione dei rischi posti alla sicurezza dei sistemi informativi e di rete. Una novità fondamentale che riguarda il nuovo impianto normativo è l'ampliamento del campo di applicazione a 18 settori di cui 11 altamente critici e 7 critici, imponendo obblighi all'intera infrastruttura ICT.

Il Decreto NIS prevede un articolato sistema di vigilanza da parte dell'ACN sui soggetti essenziali: monitoraggio e supporto (art. 35), verifiche e ispezioni (art. 36), misure di esecuzione (art. 37), sanzioni amministrative (art. 38).

Nel 2025 l'Agenzia delle entrate ha attuato quanto previsto dalla normativa e predisposto il piano degli interventi da attuare nel 2026 per incrementare il livello di sicurezza dei propri sistemi informatici e da aprile 2025 segue già il processo previsto dalla normativa per la gestione degli incidenti. A ciò va aggiunto che l'Agenzia ha da tempo sviluppato un Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni (SGSI) e ciò ha consentito di anticipare l'adozione di alcune delle misure previste dalla normativa NIS.

2.1.3.1 Semplificazione dei servizi per i cittadini

In coerenza con quanto stabilito nell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2026-2028, l'Agenzia continuerà a perseguire l'obiettivo della digitalizzazione dei servizi, nella consapevolezza che al servizio richiesto in ufficio, si affianca, e spesso si sostituisce, il servizio richiesto tramite canali alternativi (CIVIS, servizi *online*, telefono, videochiamata e sportello digitale) garantendo, al cittadino i medesimi standard qualitativi.

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

Tenuto conto dei buoni risultati raggiunti e del gradimento dell'utenza, tale forma di contatto verrà privilegiata potenziando ulteriormente l'offerta di servizi e riservando l'accesso diretto in ufficio ai casi più complessi o di difficoltà nell'utilizzo dei servizi *online*. Il canale "videochiamata**"** si è evoluto verso un vero e proprio "**sportello digitale**", grazie all'adozione di una soluzione tecnologica (componente aggiuntiva del CRM - *Customer Relationship Management*) in grado di fornire al contribuente e al funzionario che eroga il servizio, la possibilità di interagire, agevolmente, tramite strumenti di *collaboration* e videochiamata avanzata, con funzionalità che consentono lo scambio documentale, la *live-chat* e la sottoscrizione digitale di eventuale documentazione utile all'istruttoria della pratica esaminata da parte del contribuente in possesso di una identità digitale SPID.

Lo sportello digitale è stato recentemente integrato con la funzionalità che consente di gestire le prenotazioni di richiamata che gli utenti effettuano contattando i centralini delle Direzioni provinciali e le prenotazioni di appuntamenti telefonici derivanti da CUP. L'interazione video sarà completata

con l'integrazione della firma digitale avanzata che permetterà di risolvere da remoto anche alcune casistiche che al momento presuppongono l'accesso fisico in ufficio per la produzione di documenti in originale. Ad oggi, per quanto riguarda l'ambito di assistenza, risulta completata l'estensione dello sportello digitale su tutto il territorio nazionale e, pertanto, nel corso del 2026, si procederà al completamento graduale delle abilitazioni di tutti i funzionari degli Uffici territoriali, in relazione ai nuovi scenari di utilizzo resi, via via disponibili (ad esempio, lo scenario di utilizzo di CIVIS).

In risposta alle esigenze e richieste provenienti da cittadini e professionisti, lo "sportello digitale" sarà, a regime, particolarmente utile per **l'assistenza dedicata alle persone portatrici di disabilità** che avrà ad oggetto, inizialmente, l'assistenza sulle specifiche agevolazioni fiscali, temi sui quali si concentra la maggior parte dei quesiti presentati agli uffici. L'Agenzia presta da sempre particolare attenzione al tema dell'assistenza fiscale alle persone con disabilità, motivo per cui è stata potenziata la rete dei referenti presenti a livello territoriale e regionale con lo scopo di fornire un concreto supporto per la risoluzione di problematiche emerse in occasione dell'assistenza fiscale e semplificare l'accesso ai servizi. Su questo tema, è stato attivato nel 2025 un nuovo servizio di assistenza telefonica curato dai consulenti delle Sezioni di assistenza multicanale (SAM) accessibile chiamando il *numero verde (800.90.96.96)*. È, inoltre prevista, la creazione di una casella di posta funzionale dedicata a questo tipo assistenza presso ciascuna Direzione provinciale.

Entro la fine del 2026 è prevista l'evoluzione tecnologica di alcuni strumenti in uso presso le SAM dell'Agenzia per la gestione dell'assistenza telefonica e telematica. La **nuova barra telefonica in *cloud*** consentirà di rendere più efficiente e veloce la gestione del processo di assistenza, permettendo, tra l'altro, l'utilizzo contemporaneo della barra da parte di un numero maggiore di utenti; permetterà, inoltre, di registrare le telefonate, di gestire il multilinguismo, di disporre di un IVR evoluto, più performante rispetto a quello tradizionale in uso, che permetta, ad esempio, agli utenti di interagire con i menu utilizzando il linguaggio vocale naturale. Infine, la nuova tecnologia consentirà una migliore qualità audio, superando alcuni malfunzionamenti audio talvolta ancora riscontrati.

Sotto il profilo dell'ascolto del cittadino, l'Agenzia intende ampliare la portata delle indagini di ***Customer Satisfaction*** condotte in questi ultimi anni che consentono ai responsabili degli Uffici interessati dalle indagini di **intercettare eventuali elementi di insoddisfazione,** intervenendo tempestivamente con azioni di miglioramento e di valutare, altresì, l'opportunità di più approfondite e sofisticate analisi volte a ripercorrere l'intero "viaggio" nel servizio da parte dell'utente. Un cruscotto gestionale (il cruscotto dei sondaggi), realizzato con il partner tecnologico Sogei, consente una maggiore autonomia nella gestione delle campagne di rilevazione di *Customer Satisfaction* sui servizi individuati realizzando indagini in modo più continuativo. Nel 2026, l'Agenzia intende realizzare anche indagini sul gradimento dei servizi fiscali utilizzati da professionisti e intermediari oltre che dai cittadini.

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

Come anticipato nel paragrafo "1.1.1. Adempimento spontaneo, gestione tributi e servizi fiscali", dal 2024 i cittadini che hanno installato sul loro dispositivo mobile l'***App IO*** ricevono messaggi informativi, sia generali che personalizzati, su argomenti fiscali di interesse e/o scadenze. L'applicazione gestisce oltre 30 tipologie di messaggio e nel corso del 2025 ne sono stati inviati oltre **20 milioni**. L'invio di messaggi tramite *App IO* consente di ampliare il numero dei destinatari raggiungibili affiancandosi all'utilizzo degli SMS e delle *mail* nelle comunicazioni che l'Agenzia rivolge ai contribuenti. In tale ottica, i **messaggi veicolati tramite *App IO*** saranno incrementati con nuove comunicazioni personalizzate.

In tema di digitalizzazione dei servizi e nell'ottica di semplificarne l'erogazione, garantendo una maggiore usabilità degli stessi da parte di cittadini, imprese, enti o professionisti/intermediari fiscali, si prevedono, nel corso dell'anno 2026, **ulteriori interventi**, quali:

- l'incremento dei **servizi integrati secondo una logica *end-to-end***, che consentano al contribuente non solo la consultazione di un atto che lo riguarda ma anche l'eventuale pagamento delle somme dovute e/o la richiesta di assistenza, sul modello di quanto già realizzato per le comunicazioni di irregolarità. Al riguardo, sono in corso di sviluppo alcune funzionalità che consentiranno al contribuente di visualizzare le informazioni relative all'avvenuta liquidazione, da parte dell'Agenzia, di un provvedimento giudiziario in cui è parte e di effettuare il relativo pagamento. Sono, inoltre, in corso di definizione i requisiti per l'esposizione e la gestione, sempre all'interno del cassetto fiscale, di alcuni atti di accertamento (in particolare, atti di rettifica e liquidazione dell'imposta di registro per benefici prima casa e atti di accertamento ex art 41 bis d.P.R. n. 600 del 73) per consentire al contribuente, in una prima fase, di visualizzare gli atti ricevuti e, successivamente, di poter effettuare il pagamento o di richiedere assistenza;
- l'evoluzione della **modalità di compilazione semplificata** della dichiarazione dei redditi precompilata, già illustrata nel paragrafo "1.1.1. Adempimento spontaneo, gestione tributi e servizi fiscali", attraverso un miglioramento delle funzionalità finalizzate a rendere più chiaro al contribuente il percorso guidato;
- l'acquisizione di nuove informazioni e **nuovi dati per la precompilazione della dichiarazione dei redditi di imprenditori e professionisti** e, in particolare, per i soggetti in regime di vantaggio e forfettari mediante l'acquisizione dei dati delle fatture elettroniche e dei corrispettivi telematici e con ulteriori informazioni riferite ai contributi previdenziali;
- l'acquisizione, ai fini della dichiarazione dei redditi precompilata 2026, dei dati riferiti ai **bonus elettrodomestici**, riconosciuti dal Ministero per le Imprese e del Made in Italy, che non risultano cumulabili con altre agevolazioni fiscali, nonché l'adeguamento dei flussi informativi alle novità fiscali introdotte dalla Legge di Bilancio 2025;
- l'affinamento dei criteri di **precompilazione dei documenti IVA** anche alla luce delle novità normative in materia (per esempio, opzione IVA relativa alle prestazioni di servizi rese nei confronti di imprese che svolgono attività di trasporto, movimentazione merci e servizi di logistica); inoltre, continuerà la sperimentazione per incentivare l'interlocuzione

"automatica" tra i sistemi gestionali contabili dei soggetti passivi IVA e l'applicativo *web* dei documenti precompilati IVA;

- **la revisione del canale telematico CIVIS**, con riferimento, in particolare, alla possibilità di gestire anche la seconda richiesta di assistenza nell'ambito della lavorazione delle comunicazioni e degli avvisi telematici relativi al controllo automatico delle dichiarazioni;
- l'innalzamento del limite dimensionale dai 5 MB attualmente previsti ai 20 MB per i **servizi CIVIS di invio della documentazione** richiesta ai fini del controllo formale o a seguito di una comunicazione finalizzata alla promozione dell'adempimento spontaneo;
- **l'attuazione della riforma delle imposte indirette** (decreto legislativo n. 139 del 18 settembre 2024) che procederà con l'estensione delle procedure telematiche di registrazione anche ad altri atti privati (Modello RAP) e il completamento delle attività relative alla liquidazione dell'imposta di successione da parte del contribuente in luogo di quella dell'ufficio. Come previsto dal suddetto decreto il "Servizio RAP" consentirà all'utente di effettuare anche il versamento delle imposte dovute al momento della registrazione telematica dell'atto. La norma, tuttavia, esclude da tale sistema gli atti giudiziari, per i quali sono previste specifiche modalità di liquidazione, nonché quelli per i quali opera l'istituto della registrazione a debito. Con riguardo all'imposta di successione sono previsti ulteriori interventi sulla procedura informatica di compilazione in uso. A tal proposito, sono in corso di definizione le modalità di attuazione dell'articolo 48, comma 4-bis, del decreto legislativo n. 346 del 1990, che prevede, in caso di successione con unico erede di età inferiore ai 26 anni, la possibilità di svincolare le somme necessarie per il pagamento delle imposte ipotecarie e catastali;
- la **personalizzazione dell'area riservata**, in modo tale che chi si autentica possa visualizzare ed utilizzare esclusivamente i servizi previsti per la categoria a cui appartiene (ad esempio cittadini, persone fisiche titolari di partita IVA, imprese);
- il **miglioramento della funzionalità di ricerca** attualmente disponibile all'interno dell'area riservata del sito dell'Agenzia delle entrate per renderla più efficace dal punto di vista dell'esperienza utente;
- la **semplificazione della modalità di navigazione** all'interno del "cassetto fiscale" nonché l'ampliamento del numero dei servizi "preferiti" visualizzati sulla *homepage* tenendo altresì conto dei suggerimenti pervenuti dagli utenti;
- l'incremento delle tipologie di certificato che si possono richiedere in area riservata. In particolare, si prevede di aggiungere il **certificato di sussistenza dei requisiti previsti dall'articolo 17-bis, comma 5, del decreto legislativo n. 241 del 1997,** (DURF); L'intervento, suddiviso in due fasi, consentirà al contribuente di richiedere ed ottenere il certificato nella sua area riservata. La funzionalità sarà messa a disposizione anche degli uffici;

- **l'incremento dei servizi *web* messi a disposizione di rappresentanti legali delle persone fisiche** (tutori, curatori, amministratori di sostegno e genitori di figli minori) **e delle persone di fiducia**. Nello specifico, si prevede di estendere ai rappresentanti legali la gran parte dei servizi disponibili in area riservata, e di incrementare il numero di quelli messi a disposizione delle persone di fiducia, tra cui il servizio "Consegna documenti e istanze" e il servizio "Contratti di locazione".

Sul fronte **catastale** è prevista l'implementazione dei seguenti servizi telematici:

- "**Do.C.Te**." per la presentazione delle dichiarazioni di variazione censuaria dei terreni con cui sarà possibile dichiarare tutte le variazioni censuarie previste per una particella censita al Catasto dei Terreni, nonché rappresentare graficamente le porzioni colturali costituenti una particella nel caso in cui su essa siano praticate differenti specie vegetali;
- "**Docfaweb**" per la presentazione delle dichiarazioni di aggiornamento del Catasto Fabbricati con cui sarà possibile dichiarare tutte le variazioni censuarie previste per le unità immobiliari urbane al Catasto dei Fabbricati, superando gli attuali e, ormai, obsoleti applicativi utilizzati dai professionisti tecnici per la presentazione dei nuovi accatastamenti e per le variazioni dei fabbricati urbani;
- **"PregeoWeb"** per la predisposizione e la presentazione al Catasto Terreni degli atti geometrici di aggiornamento, superando così l'attuale applicativo *stand alone* utilizzato dai professionisti per la redazione dei Tipi di frazionamento, mappali e particellari.

Con riferimento alla **fatturazione elettronica**, sono in corso gli approfondimenti tecnici per valutare l'eventuale adeguamento del Sistema di Interscambio alla gestione delle fatture elettroniche B2B con il formato previsto dalla direttiva 2014/55/UE (attualmente utilizzato per le fatture verso le PA in ambito UE) come stabilito dalla proposta di modifica della direttiva IVA denominata ViDA (*Vat in the Digital Age*) approvata dal Parlamento UE.

Per quanto concerne i corrispettivi telematici, in seguito all'emanazione del provvedimento 7 marzo 2025, con il quale sono state approvate le specifiche tecniche per la memorizzazione elettronica e trasmissione telematica dei corrispettivi giornalieri attraverso le soluzioni software, sarà completata l'attività per l'adeguamento infrastrutturale e l'implementazione dei servizi che consentiranno l'utilizzo delle citate soluzioni da parte degli operatori economici.

Nel corso del 2026 sarà reso disponibile un servizio *on line*, nell'area riservata del portale "Fatture e Corrispettivi" per la registrazione a sistema del collegamento logico tra gli strumenti di memorizzazione e trasmissione telematica dei corrispettivi e gli strumenti di pagamento elettronico come previsto dal provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate del 31 ottobre 2025. Tale collegamento potrà essere effettuato in modalità puntuale o massiva, in quest'ultimo caso mediante la trasmissione di un file contenente le informazioni necessarie.

Inoltre, nel corso del 2026 sarà aperto il canale per la trasmissione telematica dei dati dei corrispettivi giornalieri relativi alle ricariche dei veicoli elettrici, nel rispetto dell'articolo 2, comma 1-ter, del

decreto legislativo 5 agosto 2015, n. 127 come previsto dal provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate del 12 dicembre 2025.

Come anticipato nel paragrafo "1.1.1. Adempimento spontaneo, gestione tributi e servizi fiscali", nei primi mesi del 2026, sarà reso disponibile il Progetto "CUP", da parte del cessionario/committente, per le fatture elettroniche relative all'acquisto dei beni e servizi oggetto di incentivi pubblici alle attività produttive, qualora all'atto dell'emissione della fattura tale codice non sia stato riportato o sia stato riportato in modo errato.

Sul fronte dei versamenti, nell'ottica di ottimizzare e semplificare i processi amministrativi, sarà valutata la possibilità, ai sensi dell'articolo 1, comma 596-bis, della legge 27 dicembre 2013, n. 147 di estendere l'utilizzo del **servizio *"@e.bollo"*** a ulteriori tipologie di atti e provvedimenti indicati nella tariffa annessa al d.P.R. n. 642 del 1972. Ciò consentirà di facilitare l'utilizzo dei servizi digitali da parte dei contribuenti nei casi in cui sia previsto il pagamento dell'imposta di bollo, comportando benefici oltre che per i cittadini anche per le Pubbliche Amministrazioni. Sempre in ambito versamenti, si porterà a compimento il progetto di *dismissione del modello di pagamento F23* per gli atti emessi dall'Agenzia delle entrate, in favore dell'estensione dell'utilizzo del modello F24 che consente di utilizzare i canali telematici e di avvalersi dell'istituto della compensazione. Si proseguirà, inoltre, alla progressiva **integrazione dei servizi Agenzia** con quelli di pagamento offerti dalla piattaforma PagoPA, nell'ottica di dare attuazione alle disposizioni introdotte dagli articoli 17 e 18 del decreto attuativo della delega fiscale (decreto legislativo n. 1 del 2024) relative al sistema di pagamento F24/I24.

Proseguirà l'*attività di monitoraggio* con l'Agenzia delle entrate–Riscossione, nel solco delle indicazioni tracciate dal Legislatore con l'articolo 1, commi 14-23, della legge 30 dicembre 2021, n. 234 (Legge di Bilancio 2022 con le disposizioni dell'articolo 18 della legge delega 9 agosto 2023, n. 111, nonché con il decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110), volte al potenziamento del sistema nazionale della riscossione e all'efficientamento dei relativi servizi al cittadino mediante la sua razionalizzazione e semplificazione. In tale contesto, proseguirà il percorso sinergico di collaborazione tra i due Enti attraverso la definizione e realizzazione di iniziative comuni, finalizzate a perseguire una crescente uniformità operativa, in diversi ambiti di operatività (funzioni di supporto, canali di assistenza, servizi all'utenza, comunicazione, acquisti e logistica, condivisione banche dati e metodologie operative, etc.). Al riguardo, proseguirà la sperimentazione avviata nel 2025 finalizzata a rendere sistematico lo scambio di *ticket* di assistenza degli utenti tra le due Agenzie, superando le attuali modalità di scambio tramite posta elettronica.

Il costante impulso alla telematizzazione riguarda anche i servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare. I singoli cittadini possono accedere alla propria area riservata ed effettuare visure catastali e ispezioni ipotecarie concernenti sia i beni immobili dei quali risultino, anche in parte, intestatari catastali, sia quelli appartenenti a soggetti terzi. Attraverso le modalità semplificate disponibili nel **Geoportale Cartografico Catastale**, è possibile inoltre per i cittadini ricercare e visualizzare dinamicamente contenuti della mappa catastale, aggiornata in tempo reale.

Sul sito dell'Agenzia, sono altresì disponibili servizi telematici, fruibili dal 2025, solo tramite area riservata, che consentono di presentare domande di volture per l'aggiornamento delle intestazioni catastali e istanze di rettifica per la correzione dei dati catastali errati. Nel corso del 2025 è stato, inoltre, attivato il nuovo servizio "Consultazione registro partite catastali", che semplifica le operazioni di consultazione dei dati catastali storici, grazie alla disponibilità *online* dei registri o schedari delle partite catastali, la cui immagine sia stata acquisita in formato digitale.

Come indicato in precedenza, proseguirà l'attività di migrazione su piattaforma *web* degli applicativi di aggiornamento del Catasto, che coinvolgerà, a partire dal 2026, anche la procedura informatica Docfa, semplificando in questo modo, per cittadini e professionisti, le modalità dichiarative relative agli oggetti immobiliari e alle intestazioni catastali.

Per quanto concerne l'aggiornamento del censuario del Catasto Terreni e della Cartografia, nel corso del 2025 è stata rilasciata, sul Portale per i Comuni a cura dell'Agenzia, una nuova versione della **procedura *Pregeo*** (Pretrattamento atti geometrici) per recepire la nuova modalità semplificata telematica di deposito degli atti di aggiornamento geometrico, recanti frazionamento dei terreni. La nuova modalità telematica di deposito dei frazionamenti catastali, prevista dall'articolo 30, comma 5-*bis*, del decreto del Presidente della Repubblica 6 giugno 2001, n. 380 (introdotto dall'articolo 25 del decreto legislativo 8 gennaio 2024, n. 1), è stata attivata a decorrere dal 1° luglio 2025, secondo quanto disposto con Provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate del 30 dicembre 2024. La versione rilasciata nel 2025 costituisce l'ultimo atto del menzionato *software* rilasciato come pacchetto *stand-alone,* in vista della prossima migrazione dell'applicativo in architettura *web*, su area riservata. Come già illustrato, si stima che l'estensione in esercizio dell'applicativo *PregeoWeb* possa avvenire nel 2026, a seguito del completo sviluppo della procedura e di un adeguato periodo di sperimentazione.

Nel mese di gennaio 2024, l'Agenzia delle entrate, d'intesa con l'Istat e sentita l'ANCI, ha attivato il sito *internet* dell'**Archivio Nazionale dei Numeri Civici delle Strade Urbane** (ANNCSU), dove è possibile effettuare la consultazione puntuale dei dati. A seguito dell'attuazione del Regolamento Europeo 2023/138, nel mese di febbraio 2025 l'Agenzia ha reso disponibile sul sito *internet* dell'AgID (*dati.gov.it*) i dati degli indirizzi (oltre che delle particelle catastali) consentendo, quindi, anche la possibilità di effettuare il *download* massivo con il livello di dettaglio dal comune fino al totale della nazione; in accordo con quanto prescritto dal citato Regolamento, l'Agenzia ha previsto, inoltre, lo sviluppo di ulteriori servizi da realizzare a partire dall'esercizio 2026. Infine, con riferimento ai servizi offerti nell'ambito della pubblicità immobiliare, in un'ottica di semplificazione, nel 2023, è stato attivato il nuovo servizio di accesso telematico alla documentazione cartacea concernente note, titoli, nonché pagine di repertorio utili alla preventiva ricerca. Tale servizio, consente all'utenza convenzionata, attraverso l'ordinario canale telematico, di limitare la necessità di accesso fisico agli uffici per visionare la documentazione altrimenti non disponibile in formato digitale. L'utenza ha accolto positivamente il servizio; nel 2025, infatti, è stato rilevato un ampliamento delle richieste pervenute utilizzando tale canale: circa l'80% delle richieste di ispezioni su documenti cartacei sono pervenute telematicamente.

2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

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

La rappresentazione mette in evidenza come la creazione di valore pubblico derivi da un processo sequenziale nel quale ciascuna fase alimenta la successiva secondo una chiara relazione di causa-effetto tra le diverse dimensioni dell'azione amministrativa. Ne emerge un principio fondamentale: il valore pubblico esterno può essere generato solo se esiste un solido valore pubblico interno.

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

In tale ottica, già da alcuni anni l'Agenzia ha iniziato un percorso di rendicontazione delle attività intraprese con la pubblicazione del Bilancio sociale che fornisce ai vari interlocutori informazioni utili sulle principali caratteristiche dell'organizzazione, delle attività e dei risultati in modo da misurarne l'impatto economico, sociale e ambientale[15].

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

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

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

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

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

L'Agenzia può generare valore pubblico quando viene garantito l'equilibrio ottimale delle due dimensioni.

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

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

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

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

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

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

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

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

In coerenza con gli obiettivi di sostenibilità definiti a livello internazionale ed europeo e recepiti dall'Italia attraverso specifici piani programmatici settoriali volti a realizzare la transizione verso un'economia circolare, l'Agenzia realizza concrete azioni atte a ridurre il fabbisogno di materie prime e servizi, a riutilizzare i beni acquisiti, ad avviare al riciclo ciò che non è più utilizzabile, al fine di contribuire ad assicurare l'effettiva transizione verso un'economia circolare; in tal senso essa **conferma e rafforza le proprie strategie di riferimento** per la pianificazione e l'attuazione delle iniziative volte a promuovere modelli di sviluppo sostenibile e a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività. Le strategie a cui l'Agenzia fa riferimento per delineare la propria azione sono:

SEC – Strategia Nazionale per l'Economia Circolare: definisce la cornice di riferimento per orientare sistemi produttivi, Pubbliche Amministrazioni e consumatori verso modelli di prevenzione, riuso e riciclo, in coerenza con gli obiettivi europei di neutralità climatica[16]. Per l'Agenzia, la Strategia costituisce il quadro per pianificare iniziative di prevenzione, migliorare la circolarità dei processi

[16] La Strategia perseguita, quindi, individua quali linee d'azione prioritarie:
- adozione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) negli acquisti pubblici;
- diffusione dell'analisi del ciclo di vita (LCA) per misurare e ridurre gli impatti;
- definizione e applicazione dei criteri di cessazione della qualifica di rifiuto (end of waste);
- rafforzamento della responsabilità estesa del produttore (EPR);
- coinvolgimento attivo dei consumatori;
- promozione di modelli di condivisione e "prodotto come servizio".

interni, qualificare la spesa pubblica e supportare filiere e territori nel raggiungimento degli obiettivi al 2035;

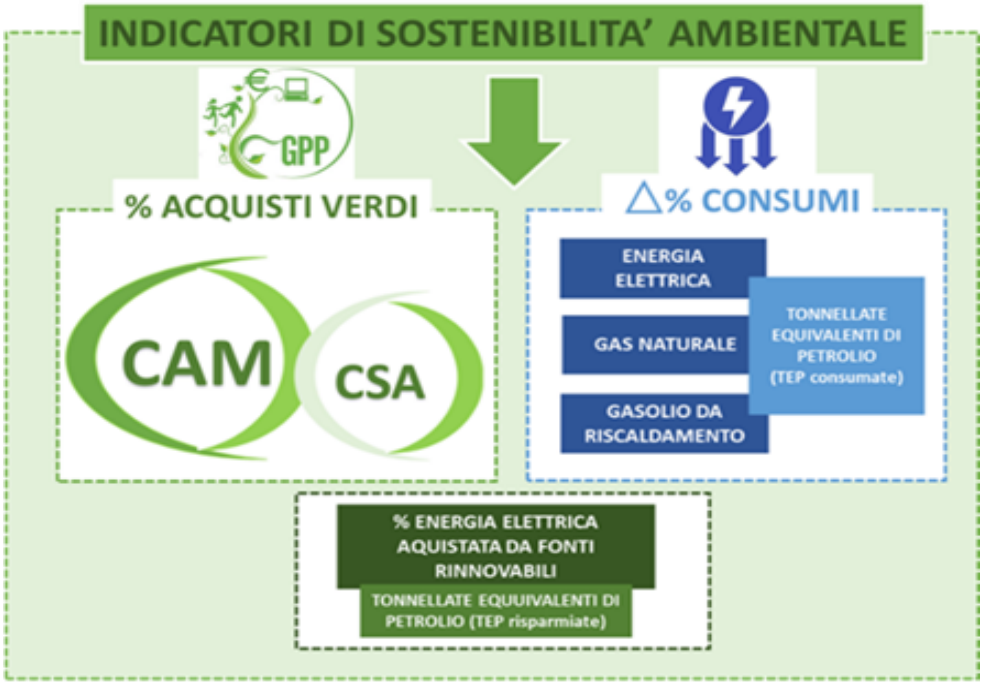
PNIEC – Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima: strumento programmatico che indirizza la transizione energetica al 2030, integrando traiettorie su **efficienza energetica, fonti rinnovabili, riduzione delle emissioni di gas serra, sicurezza degli approvvigionamenti e mercati energetici**[17]. Per l'Agenzia, il PNIEC orienta il piano triennale di efficienza energetica, l'acquisto di energia da fonti rinnovabili, l'adozione di soluzioni digitali per il monitoraggio dei consumi e lo sviluppo progressivo di sistemi di rendicontazione delle emissioni in coerenza con gli standard europei;

PNGR – Programma Nazionale di Gestione dei Rifiuti: costituisce lo strumento di indirizzo e supporto alla pianificazione regionale della gestione dei rifiuti, assicurando la coerenza dei criteri programmatori con gli obiettivi della normativa comunitaria e contribuendo, al contempo, alla prevenzione del contenzioso. Il Programma promuove sistemi di gestione sostenibili, efficienti, efficaci ed economicamente equilibrati su tutto il territorio nazionale, in coerenza con gli obiettivi di coesione territoriale. Per l'Agenzia delle Entrate, tale Programma rappresenta un elemento guida per l'evoluzione del proprio sistema di gestione dei rifiuti, sia nell'ambito delle attività di approvvigionamento e dei servizi di *facility management*[18], che in relazione al monitoraggio dei flussi prodotti presso le sedi territoriali. Tali servizi costituiscono un presidio essenziale per garantire una gestione dei rifiuti conforme agli indirizzi del Programma e alle normative vigenti.

[17] Il PNIEC traduce gli impegni europei in target nazionali e misure attuative, includendo il potenziamento dell'autoproduzione da Fonti di Energia Rinnovabili (FER), l'elettrificazione dei consumi, lo sviluppo delle infrastrutture di rete e dei sistemi di accumulo, nonché strumenti economici e normativi per accelerare gli investimenti. Per la Pubblica Amministrazione, il Piano funge da leva per riqualificare patrimoni immobiliari e servizi, migliorare il monitoraggio dei consumi, ridurre l'intensità carbonica delle attività e promuovere appalti "energy-smart".

[18] I servizi di facility management comprendono l'insieme delle attività tecniche, operative e logistiche che assicurano il regolare funzionamento e la piena fruibilità degli edifici e degli uffici dell'Agenzia (tra cui manutenzione impiantistica, pulizie, gestione degli spazi, logistica interna, servizi di portierato e raccolta differenziata interna).
Infine, l'Agenzia, come altre Amministrazioni, ha adottato la modalità di lavoro agile. Tale azione consente, tra l'altro, una riduzione degli spostamenti casa-lavoro con una positiva riduzione delle emissioni di CO2 connesse all'utilizzo del veicolo a motore privato per il raggiungimento della sede di lavoro.

La rappresentazione grafica illustra in modo sintetico e immediato le principali aree di intervento attraverso cui l'Agenzia contribuisce alla transizione verso un'economia circolare e a una gestione ambientale efficace. La figura mostra gli indicatori utilizzati per valutare l'impatto ambientale legato al consumo di risorse da parte dell'Agenzia, tra questi si descrivono in particolare:



- la percentuale di acquisti verdi effettuati, conformi ai Criteri Ambientali Minimi (CAM) e ai Criteri di Sostenibilità Ambientale (CSA);
- la variazione percentuale dei consumi energetici per tipologia di fonte;
- il risparmio energetico espresso in tonnellate equivalenti di petrolio (TEP);
- la quota di energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili.

Acquisti verdi e *Green Public Procurement* (GPP)

Gli appalti pubblici verdi (Green Public Procurement – GPP) costituiscono uno strumento strategico per orientare gli acquisti pubblici verso soluzioni a minore impatto ambientale, integrando criteri di sostenibilità nei processi di approvvigionamento e promuovendo tecnologie innovative lungo l'intero ciclo di vita di beni, servizi e lavori. Tale approccio contribuisce alla riduzione delle emissioni climalteranti, alla tutela delle risorse naturali e alla diffusione di modelli produttivi e di consumo più sostenibili.

Il Piano d'Azione Nazionale per la Sostenibilità Ambientale dei Consumi nella Pubblica Amministrazione (PAN GPP 2023), adottato con D.M. n. 193/2023 e in linea con le strategie europee e internazionali (Agenda 2030 – Obiettivo 12 e Strategia Nazionale per l'Economia Circolare), definisce il quadro di riferimento per l'applicazione del GPP, introducendo l'innalzamento dei requisiti prestazionali minimi e l'estensione progressiva dei criteri ambientali a nuove categorie merceologiche non ancora disciplinate dai CAM.

L'Agenzia delle entrate, in qualità di stazione appaltante, integra i Criteri Ambientali Minimi (CAM), definiti dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE), all'interno della

documentazione di programmazione, progettazione e gara, in conformità a quanto previsto dall'art. 57, comma 2, del D.Lgs. n. 36/2023. Tale disposizione è stata successivamente integrata dal D.Lgs. n. 209/2024, che ha introdotto il comma 2-bis, ampliando l'ambito applicativo delle previsioni in materia di CAM e rafforzando le misure premiali relative a pari opportunità, inclusione lavorativa e sostenibilità sociale. In tale ambito, è previsto, inoltre, un rinvio all'Allegato II.3, che specifica criteri e condizioni da applicare alle diverse categorie merceologiche.

I CAM rappresentano lo strumento attraverso cui l'Agenzia adotta specifiche tecniche, criteri premianti e clausole contrattuali finalizzati a ridurre gli impatti ambientali, favorire l'efficienza delle risorse e promuovere modelli di produzione e consumo sostenibili.

Le modifiche apportate dal decreto legislativo n. 209/2024 rafforzano ulteriormente la dimensione sociale degli appalti pubblici, integrando meccanismi orientati alla parità di genere, all'inclusione delle persone vulnerabili e alla promozione di condizioni di lavoro sostenibili. In questo modo, l'applicazione dei CAM contribuisce a un approccio integrato agli obiettivi ESG (Environmental, Social, Governance), consolidando la coerenza tra performance ambientali, sociali e responsabilità amministrativa.

Gli obiettivi ESG rappresentano i criteri utilizzati per valutare la sostenibilità, la responsabilità e le performance etiche di un'organizzazione:

E – Environmental: ridurre l'impatto ambientale (emissioni, rifiuti, consumi) e promuovere energia pulita ed economia circolare.

S – Social: tutelare lavoratori e comunità, promuovere inclusione, sicurezza, formazione e benessere.

G – Governance: garantire gestione etica, trasparenza, anticorruzione, responsabilità e corrette procedure decisionali.

Nel presente PIAO 2026-2028, l'Agenzia conferma e consolida tale impegno, perseguendo i seguenti **obiettivi strategici:**

Rafforzare la capacità di applicare i CAM
(linee guida e report di monitoraggio)

Diffondere la cultura della sostenibilità

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

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

L'Agenzia, come previsto dal comma 4 dell'articolo 229 del decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, c.d. "Decreto Rilancio", ha nominato un *Mobility manager* per ciascuna città nella quale è presente almeno una sede con oltre 100 dipendenti ubicata in un capoluogo di Regione, in una città metropolitana, in un capoluogo di Provincia ovvero in un comune con popolazione superiore a 50.000 abitanti. Complessivamente, quindi, operano oggi 90 *Mobility manager* "locali", che lavorano in rete sotto il coordinamento del *Mobility manager* degli Uffici Centrali.

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

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

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

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

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

- la somministrazione dei questionari sugli spostamenti casa-lavoro e realizzazione/aggiornamento del Piano Spostamenti Casa-Lavoro (in 82 sedi 16.389 dipendenti interessati);
- la sistematizzazione dell'attività di sensibilizzazione dei dipendenti con comunicazioni, articoli e news pubblicati sulla intranet aziendale e inviati per e-mail (n. 125 azioni di comunicazione in 43 città che hanno interessato tutti i dipendenti);
- nuove installazioni di rastrelliere per il parcheggio bici (n. 60 posti disponibili in 5 sedi e 936 dipendenti interessati);

- realizzazione spogliatoi (n. 2 spogliatoi disponibili in 2 sedi con 240 dipendenti interessati);
- convenzioni per l'ottenimento di prezzi agevolati per l'acquisto di prodotti e/o servizi connessi alla mobilità sostenibile, realizzati dall'Agenzia o informazioni su sconti di iniziativa statale o locale (n. 8 in 9 sedi, dedicate a tutti i dipendenti);
- partecipazione ai tavoli territoriali sulla mobilità sostenibile e rapporti con gli Enti Locali (n. 152 iniziative di coordinamento e/o richieste ai Comuni per 44 sedi in 30 città, con 10.631 dipendenti interessati)
- progetti cittadini di Bike to Work che prevedono contributi per i dipendenti che raggiungono l'ufficio con la bicicletta in 8 città (1.355 dipendenti interessati).

In continuità con il triennio precedente, per il 2026-2028, per ciascuno degli obiettivi indicati, l'Agenzia si impegna nelle seguenti azioni:

promuovere accordi con le società del trasporto pubblico locale per ottenere sconti sugli abbonamenti dei dipendenti e diffuse informazioni sulle agevolazioni promosse da Governo ed Enti locali.

promuovere la mobilità dolce e l'uso della bicicletta, anche installando nelle sedi rastrelliere per il parcheggio sicuro delle bici e, dove possibile, progettare la realizzazione di spogliatoi;

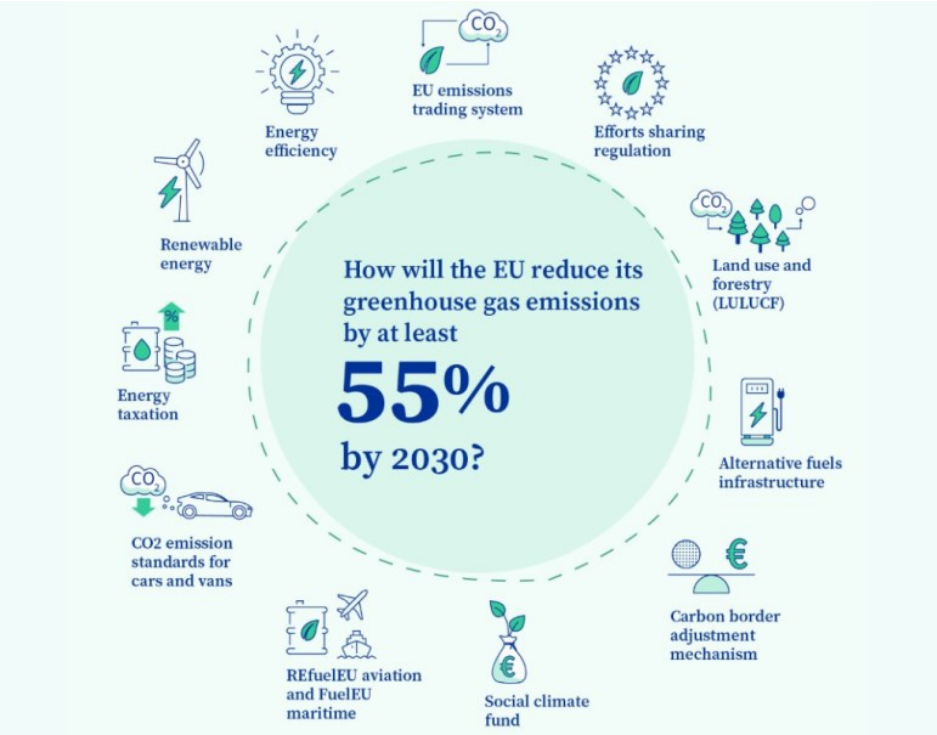
realizzare, sotto il coordinamento dei mobility manager, azioni di sensibilizzazione e campagne informative tramite articoli e altre pubblicazioni sulla intranet aziendale, dedicando particolare attenzione al tema dell'intermodalità per il raggiungimento del luogo di lavoro, oggi resa più facile grazie ai servizi di sharing e dalle applicazioni mobili che informano sulle diverse modalità integrate di spostamento.

promuovere la realizzazione di convenzioni con l'obiettivo di ridurre il costo dei servizi di sharing per il personale e diffondere informazioni sulle applicazioni MAAS (Mobility as a service) ossia le applicazioni che facilitano l'utilizzo di più mezzi di trasporto e quindi l'intermodalità. La condivisione può essere attuata simultaneamente, condividendo il mezzo nello stesso momento (car-pooling) o in momenti diversi (sharing).

Azioni *di Energy Management*

Nel triennio 2026-2028 l'Agenzia continuerà a impegnarsi nell'attuazione di azioni mirate a verificare e promuovere il contenimento dei consumi e l'uso razionale dell'energia. Queste iniziative saranno sviluppate in coerenza con l'organizzazione interna e secondo criteri di efficienza ed efficacia, calibrati sulle risorse disponibili. L'intero programma si inserirà nel quadro delle politiche europee per la transizione climatica delineate dalla roadmap ***Fit for 55***, con particolare riferimento alla normativa nazionale di recepimento che dovrà recepire, in particolare, la Direttiva (UE)

2023/1791 sull'efficienza energetica e la Direttiva (UE) 2024/1275 sulla prestazione energetica degli edifici.



Fonte: European Commission, "Fit for 55", https://build-up.ec.europa.eu/en/resources-and-tools/links/fit-55

Parallelamente, l'Agenzia proseguirà nella raccolta e nell'analisi dei dati necessari alla valutazione del fabbisogno energetico del patrimonio immobiliare in uso. A tal fine saranno utilizzati i report già predisposti per **monitorare i consumi di energia elettrica e gas naturale**, vettori che nel 2024 hanno rappresentato quasi il 96% dei consumi complessivi. Sono inoltre in fase di definizione specifici **indici di consumo energetico**, che consentiranno di individuare gli edifici più energivori e di concentrare su di essi le prime attività per il contenimento dei consumi e per la razionalizzazione dell'uso dell'energia. Tali interventi saranno preceduti da un'analisi approfondita degli impianti e delle attrezzature di servizio presenti, con particolare attenzione alle loro reali condizioni operative.

Nel triennio di riferimento l'Agenzia ha programmato una *serie di iniziative volte a rafforzare l'efficienza energetica e a promuovere l'uso razionale delle risorse*. In particolare:

- nel corso del 2026 sarà completata la **classificazione degli immobili in uso sulla base degli indici di consumo energetico**. L'analisi, condotta per ciascuna area territoriale, consentirà di individuare le strutture più energivore e di concentrare su di esse le prime azioni per contenimento ed uso razionale dell'energia;
- tra il 2026 e il 2028, verrà avviato un **censimento degli impianti e delle attrezzature** presenti negli immobili più energivori e in quelli di proprietà. Tale attività sarà accompagnata da un'analisi approfondita dell'impiantistica e delle tecnologie in uso, con l'obiettivo di individuare ambiti specifici di intervento. Potranno essere proposte misure di efficientamento, come la sostituzione dei corpi illuminanti con tecnologie più moderne o l'introduzione di

sistemi di gestione temporizzata e su presenza. In alcuni casi si valuterà l'implementazione simultanea di più interventi, che potranno includere la sostituzione o l'installazione di componenti essenziali, il rinnovamento del layout impiantistico e l'adozione di sistemi di controllo avanzati. Tutte queste attività saranno coordinate con le strutture territoriali di riferimento e svolte nel rispetto della titolarità giuridica degli immobili;

- a partire dal 2027 saranno sviluppati i **programmi attuativi** per gli interventi individuati e approvati, in conformità alle misure nazionali di recepimento delle Direttive europee 2023/1791 e 2024/1275. In questa fase sarà fondamentale il coinvolgimento sinergico delle strutture tecniche e di approvvigionamento interne, delle proprietà e di eventuali interlocutori esterni;
- a partire dal 2027 saranno espletati i servizi finalizzati a determinare le **prestazioni energetiche** degli immobili in conformità a quanto previsto dalla normativa di recepimento delle direttive europee;
- infine, un ruolo centrale sarà attribuito alla **sensibilizzazione del personale**. Verranno promosse campagne informative e sarà creata una sezione dedicata sulla intranet aziendale, con l'obiettivo di diffondere buone pratiche e consuetudini per il risparmio energetico. La riproposizione periodica di tali prassi rappresenterà un'azione basilare per rendere più efficiente l'uso delle fonti energetiche, garantendo al tempo stesso il mantenimento del beneficio finale per lavoratori e lavoratrici.

Gestione dei rifiuti ed economia circolare

Il quadro europeo e nazionale (Agenda 2030, Accordo di Parigi, Green Deal) richiede un'accelerazione della transizione verso modelli di economia circolare e una progressiva decarbonizzazione dei processi produttivi. L'Italia ha definito questo percorso attraverso la Strategia Nazionale per l'Economia Circolare (SEC)[19], aggiornata con il cronoprogramma 2025, e il Programma Nazionale per la Gestione dei Rifiuti (PNGR)[20].

Il D.L. 153/2024 ha rafforzato gli obblighi per le Pubbliche Amministrazioni in materia di tracciabilità, riciclo e sviluppo delle competenze interne. In tale contesto, l'Agenzia ha adottato il RENTRI – Registro Elettronico Nazionale per la Tracciabilità dei Rifiuti – dal 16 febbraio, garantendo la digitalizzazione completa dei registri, dei formulari e dei flussi di movimentazione dei rifiuti.

In coerenza con la normativa, è stato avviato un programma di formazione continua del personale, finalizzato a uniformare le competenze operative in materia di tracciabilità digitale, criteri End-of-Waste (EoW) e adempimenti ambientali. Le attività dell'Agenzia proseguiranno nel triennio con l'obiettivo di:

[19] La Strategia nazionale per l'economia circolare stabilisce azioni, obiettivi e strumenti amministrativi e fiscali per promuovere l'adozione dell'economia circolare.
[20] Il PNGR approvato nel 2022, punta a colmare il gap impiantistico, ad aumentare raccolta differenziata e riciclaggio, e a sostenere l'uso di materie prime seconde.

Consolidare il monitoraggio digitale dei flussi in coerenza con gli indirizzi della SEC.

La tracciabilità è garantita dal RENTRI – Registro Elettronico Nazionale per la Tracciabilità dei Rifiuti, istituito dal D.M. 59/2023, che digitalizza registri, formulari e movimentazione dei flussi all'interno dell'Agenzia. Contestualmente, proseguire il miglioramento della qualità della raccolta differenziata e dei conferimenti in tutte le sedi.

Formare e aggiornare il personale

La normativa vigente richiede un rafforzamento costante delle competenze interne attraverso percorsi di formazione continua sulla tracciabilità digitale (incluso RENTRI), sui flussi documentali, sugli adempimenti normativi e sui principi dell'economia circolare. L'Agenzia ha in programma percorsi di aggiornamento volti a garantire competenze uniformi e piena conformità ai requisiti normativi.

Promuovere pratiche sostenibili

Favorire la diffusione e l'attivazione di iniziative – già esistenti o nuove – finalizzate al riutilizzo dei materiali, alla riduzione dei rifiuti e all'ottimizzazione dei flussi di raccolta. Tali iniziative dovranno essere condivise tra le diverse realtà territoriali, per favorire la replicazione delle pratiche più efficaci e la diffusione di modelli virtuosi.

Obiettivi e iniziative per il triennio 2026-2028

Per il triennio 2026-2028, l'Agenzia delle entrate si impegna a sviluppare un piano volto a migliorare il monitoraggio digitale dei flussi, rafforzare le competenze interne ed allineare le proprie attività agli standard di sostenibilità ed economia circolare.

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

Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti

Scheda iniziative PIAO 2026-2028 "GESTIONE RIFIUTI ED ECONOMIA CIRCOLARE"

	AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
					2026	2027	2028
1	Promuovere comportamenti virtuosi in tema di rifiuti ed economia circolare	- Rafforzare la sensibilizzazione del personale tramite comunicazioni periodiche. - Uniformare la dotazione di contenitori per la differenziata nelle sedi. - Facilitare la partecipazione a iniziative ambientali. - promuovere la consapevolezza ambientale attraverso la partecipazione attiva agli eventi sulla gestione dei rifiuti;	DC Settore Logistica; Referenti Rifiuti DR/DP Ufficio Risorse Materiali; Rete GAR	- % sedi con dotazione completa di contenitori - N° opuscoli/guide/video diffusi sui canali di comunicazione; - Realizzazione "Bacheca dei suggerimenti verdi"; - N° Questionari somministrati; - N° Eventi dedicati a cui aderisce l'Agenzia;	- invio tramite email e pubblicazione sui canali di comunicazione (intranet, Internet, FiscoOggi) **articoli, brevi guide/opuscoli o guide, video educativi, contenenti consigli pratici e informazioni** sull'importanza della raccolta differenziata e delle pratiche circolari; **- Dedicare periodi specifici** (es. il mese di novembre in occasione della SERR) a temi come la riduzione degli sprechi, il riciclo creativo o il riuso di materiali; **- Comunicazione visiva nei luoghi di lavoro:** affissione di poster o infografiche nei pressi dei contenitori, che spieghino cosa è riciclabile e cosa no, adesivi o display digitali che incoraggino comportamenti virtuosi; **- Realizzazione del questionario** da somministrare ai referenti regionali della gestione amministrativa dei rifiuti per valutare il livello di applicazione della Raccolta differenziata presso gli uffici dell'Agenzia (1 ogni due anni); **- Ricerca e selezione di eventi significativi legati alla gestione dei rifiuti (oltre alla SERR)** a livello locale, nazionale o internazionali, allestimento della campagna di sensibilizzazione e coinvolgimento dei dipendent a partecipare all'evento.	- invio tramite email e pubblicazione sui canali di comunicazione (intranet, Internet, FiscoOggi) **articoli, brevi guide/opuscoli o guide, video educativi, contenenti consigli pratici e informazioni** sull'importanza della raccolta differenziata e delle pratiche circolari; **- dedicare periodi specifici** (es. il mese di novembre in occasione della SERR) a temi come la riduzione degli sprechi, il riciclo creativo o il riuso di materiali; **- Divulgazione comunicazione relativa all'organizzazione della raccolta differenziata negli uffici** (ogni 2 anni) **- creazione di una bacheca fisica c.d. "Bacheca dei suggerimenti verdi"** per raccogliere idee e proposte dai dipendenti su come migliorare la gestione dei rifiuti; **- comunicazione visiva nei luoghi di lavoro:** affissione di poster o infografiche nei pressi dei contenitori, che spieghino cosa è riciclabile e cosa no, adesivi o display digitali che incoraggino comportamenti virtuosi; **- Partecipazione dell'agenzia ad eventi significativi legati alla gestione dei rifiuti (oltre alla SERR)** a livello locale, nazionale o internazionali, allestimento della campagna di sensibilizzazione e coinvolgimento dei dipendent a partecipare all'evento.	- invio tramite email e pubblicazione sui canali di comunicazione (intranet, Internet, FiscoOggi) **articoli, brevi guide/opuscoli o guide, video educativi, contenenti consigli pratici e informazioni** sull'importanza della raccolta differenziata e delle pratiche circolari; **- dedicare periodi specifici** (es. il mese di novembre in occasione della SERR) a temi come la riduzione degli sprechi, il riciclo creativo o il riuso di materiali; **- comunicazione visiva nei luoghi di lavoro:** affissione di poster o infografiche nei pressi dei contenitori, che spieghino cosa è riciclabile e cosa no, adesivi o display digitali che incoraggino comportamenti virtuosi; **- realizzazione del questionario** da somministrare ai referenti regionali della gestione amministrativa dei rifiuti per valutare il livello di applicazione della Raccolta differenziata presso gli uffici dell'Agenzia (1 ogni due anni); **- Partecipazione dell'agenzia ad eventi significativi legati alla gestione dei rifiuti (oltre alla SERR)** a livello locale, nazionale o internazionali, allestimento della campagna di sensibilizzazione e coinvolgimento dei dipendent a partecipare all'evento.
3	Monitoraggio centralizzato sulla gestione amministrativa dei rifiuti	- Assistenza ai referenti locali su RENTRI, MUD, TARI e Agevolazioni ambientali; - Monitoraggio dati inseriti sulla piattaforma RENTRI; - Monitorare la quantità di rifiuti differenziati per valutare la capacità dell'organizzazione di effettuare una corretta separazione dei rifiuti; - Analizzare il riciclo dei rifiuti per tracciare l'effettivo avvio al riciclo dei materiali raccolti e	DC Settore Logistica; DR/DP Ufficio Risorse Materiali; Ufficio Comunicazion e istituzionale.	**- Indicatore 1**: Rifiuti differenziati (Quantità di rifiuti differenziati / Totale rifiuti prodotti); **- Indicatore 2**: Rifiuti avviati al riciclo (Rifiuti riciclati / Totale rifiuti raccolti); **- Indicatore 3**: Riduzione della produzione di rifiuti per dipendente (Quantità rifiuti prodotti / Numero di dipendenti);	**- Dashboard di monitoraggio a livello centrale,** con raccolta dei dati utili al calcolo degli indicatori di performance per misurare l'andamento della gestione dei rifiuti; **- Analisi delle criticità** riscontrate e sulla base del Report dei progressi raggiunti e valutazione delle soluzioni da adottare; **- Pubblicazione di un report annuale sull'andamento della gestione dei rifiuti in Agenzia sul Bilancio Sociale** e sui canali di comunicazione (Intranet aziendale, FiscoOggi);	**- Dashboard di monitoraggio a livello centrale,** con raccolta dei dati utili al calcolo degli indicatori di performance per misurare l'andamento della gestione dei rifiuti; **- Analisi delle criticità** riscontrate e sulla base del Report dei progressi raggiunti e valutazione delle soluzioni da adottare; **- Pubblicazione di un report annuale sull'andamento della gestione dei rifiuti in Agenzia sul Bilancio Sociale** e sui canali di comunicazione (Intranet aziendale, FiscoOggi);	**- Dashboard di monitoraggio a livello centrale,** con raccolta dei dati utili al calcolo degli indicatori di performance per misurare l'andamento della gestione dei rifiuti; **- Analisi delle criticità** riscontrate e sulla base del Report dei progressi raggiunti e valutazione delle soluzioni da adottare; **- Pubblicazione di un report annuale sull'andamento della gestione dei rifiuti in Agenzia sul Bilancio Sociale** e sui canali di comunicazione (Intranet aziendale, FiscoOggi);
4	Formazione specifica per la rete GAR	- Favorire la formazione per la rete dei GAR per approfondire la normativa sulla gestione amministrativa dei rifiuti e le relative procedure obbligatorie; - garantire la corretta compilazione e presentazione del MUD (Modello Unico di Dichiarazione Ambientale); - informare sulle opportunità di agevolazioni ambientali legate alla TA.RI; - supportare la rete dei referenti GAR per richieste di assistenza su RENTRI o altre problematiche (assistenza	DC Settore Logistica; DR/DP Ufficio Risorse Materiali; Rete GAR	- N° percorsi formativi erogati; - N° persone formate; - Pubblicazione della scheda MIP sulla Intranet; - N° Pubblicazioni aggiornamenti sul canale Teams "Gestione rifiuti"	**- Organizzare Sessioni formative** su: 1.Applicativo RENTRI; 2.Gestione Amministrativa dei Rifiuti (Normativa di riferimento: D.Lgs. 152/2006 e aggiornamenti, Ruolo e responsabilità dei referenti locali, Importanza della tracciabilità e del rispetto delle procedure; 3.MUD; 4.Agevolazioni Ambientali e TA.RI; - Per tutti i tipi di formazione **pubblicare sul gruppo Teams webinar registrati accessibili dai referenti GAR** in qualsiasi momento per ripassare i contenuti; - Pubblicazione della nuova scheda MIP "Gestione amministrativa rifiuti"; **- Incontri semestrali su Teams con la rete GAR;**	**- Sessioni di formazione per i referenti GAR;** **- Pubblicazione sul canale dedicato ai GAR** di eventuali aggiornamenti o informazioni utili per la Rete, in conformità alle normative che verranno introdotte nei prossimi anni; **- Incontri semestrali** su Teams con la rete GAR;	**- Sessioni di formazione per i referenti GAR;** **- Pubblicazione sul canale dedicato ai GAR** di eventuali aggiornamenti o informazioni utili per la Rete, in conformità alle normative che verranno introdotte nei prossimi anni; **- Incontri semestrali** su Teams con la rete GAR;
2	Raccolta e diffusione delle best practices tra Direzioni Regionali e Provinciali	- Catalogazione e condivisione di progetti virtuosi di gestione dei rifiuti; - Organizzazione di incontri per favorire lo scambio di esperienze tra diverse aree territoriali.	DC Settore Logistica; Rete GAR;	- N° di best practices individuate; - N° di best practices replicate;	**- Creazione di un database centralizzato attraverso la raccolta d'nformazioni su progetti esistenti** (descrizione, obiettivi, risultati, costi, benefici); **- Monitoraggio annuale e pubblicazione dei progetti catalogati sul Bilancio Sociale e sulla intranet aziendale;** **- Implementazione della sezione dedicata ai progetti più efficaci o innovativi, definendoli come "modelli replicabili".**	- monitoraggio annuale e pubblicazione dei progetti catalogati sul Bilancio Sociale e sulla intranet aziendale; - promozione delle migliori pratiche; - aggiornamento della sezione dedicata ai progetti più efficaci o innovativi, definendoli come "modelli replicabili". - preparazione di infografiche o video esplicativi per rendere i progetti comprensibili a tutti.	- monitoraggio annuale e pubblicazione dei progetti catalogati sul Bilancio Sociale e sulla intranet aziendale; - promozione delle migliori pratiche; - aggiornamento della sezione dedicata ai progetti più efficaci o innovativi, definendoli come "modelli replicabili". - preparazione di infografiche o video esplicativi per rendere i progetti comprensibili a tutti.

Veicoli in uso all'Agenzia

L'uso dei veicoli di servizio nelle pubbliche amministrazioni è stato nel corso degli anni oggetto di numerose disposizioni di legge dirette a regolamentarne il corretto utilizzo e a perseguire il raggiungimento degli obiettivi di risparmio e razionalizzazione della spesa per il loro esercizio e ad assolvere ai prescritti obblighi di trasparenza dell'azione amministrativa. In particolare, alle Agenzie

fiscali si applica il comma 21-*sexies* dell'articolo 6 del decreto-legge n. 78/2010 recante *"Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica"* che ha consentito di:

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

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

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

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

Nel corso degli anni, in conformità alle disposizioni di legge, è stata attuata una significativa e progressiva riduzione del parco auto volta a razionalizzare il numero dei veicoli disponibili e il loro utilizzo fino ad arrivare, nel 2025, a un parco auto costituito da 23 veicoli.

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

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

2.2 PERFORMANCE

2.2.1 PREMESSA

Per perseguire l'obiettivo di ridurre strutturalmente l'evasione fiscale si continuerà, da un lato, a adottare un approccio più collaborativo tra l'Agenzia delle entrate e i contribuenti che promuova la semplificazione degli adempimenti, aumenti la compliance volontaria e ne riduca i costi e, dall'altro, a impiegare strategie di controllo ancora più efficaci e sanzioni tempestive.

In tale prospettiva, proseguiranno le misure di efficientamento lungo tre direttrici prioritarie: i) proseguire nel processo di attuazione della legge di delega di riforma fiscale; ii) promuovere la tax compliance, al fine di aumentare il gettito derivante da attività di prevenzione e contestualmente rafforzare l'attività di contrasto all'evasione; iii) provvedere al completamento del processo di efficientamento del sistema della riscossione.

Saranno ulteriormente potenziati gli strumenti di promozione dell'adempimento spontaneo, puntando prioritariamente sulla semplificazione dei rapporti con i contribuenti, sull'ampliamento dei servizi erogati e su una loro semplificata modalità di fruizione. Il contribuente sarà al centro del sistema attorno al quale ruotano i servizi e, in tale ottica, un ruolo rilevante è attribuito ai processi di digitalizzazione degli adempimenti fiscali che consentono, ad esempio, la precompilazione della dichiarazione dei redditi e degli altri documenti IVA che permetterà un significativo risparmio in termini di costi amministrativi e di adempimento, riducendo anche la possibilità di errori nel momento dichiarativo.

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

Continuerà il presidio della qualità dei servizi immobiliari e la completezza delle banche dati catastali, anche mediante l'adozione di indicatori di qualità delle informazioni, per garantire una piena interoperabilità con i sistemi informativi di altri enti e consentire una sempre maggiore fruibilità delle banche dati immobiliari sia per scopi tributari sia per attività di supporto agli enti territoriali, di gestione delle emergenze e salvaguardia del patrimonio immobiliare.

Per favorire il dialogo preventivo e la certezza del diritto sarà aumentato lo sforzo diretto a fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie mediante l'assistenza, la tempestiva adozione di documenti di prassi, le risposte alle istanze di interpello e la consulenza giuridica, ivi comprese quelle sui nuovi investimenti.

Saranno valorizzati gli strumenti e i percorsi di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale dei contribuenti previsti dalla legge. A tal fine, saranno tempestivamente lavorate le istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale, aumentando progressivamente gli imponibili monitorati. Si promuoveranno gli accordi preventivi per le imprese con attività

internazionale, quale strumento che consenta di garantire, nell'ambito di operazioni transnazionali complesse, trasparenza e certezza nei rapporti tra Amministrazione e imprese.

Il potenziamento dello strumento delle lettere di compliance punterà a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, nonché della tassazione immobiliare su base catastale, migliorando gli algoritmi di selezione in modo da contenere i casi di falsa positività.

Nell'ambito del contrasto all'evasione, al fine di migliorare l'attività di accertamento degli imponibili e di recupero di gettito, l'Agenzia incrementerà la propria capacità operativa per aumentare il numero dei controlli e migliorarne la qualità, attraverso la digitalizzazione dei processi e l'implementazione degli applicativi di supporto al controllo, anche in modo da ridurre le attività a basso valore aggiunto, nonché mediante nuovi strumenti di analisi avanzata dei dati, favoriti dall'applicazione di tecniche di intelligenza artificiale, quali il *machine learning*, il *text mining* e il *network analysis*. Inoltre, si rafforzeranno le iniziative con la Guardia di Finanza per potenziare le attività di analisi congiunta del rischio finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività.

Per quanto riguarda l'attività antifrode, sarà consolidato l'utilizzo degli strumenti di cooperazione amministrativa avanzata, le azioni di tempestiva individuazione e contrasto dei fenomeni di frode e di utilizzo indebito di crediti d'imposta e di altre agevolazioni. A tal fine saranno utilizzati strumenti di prevenzione volti a prevenire l'utilizzo di crediti di imposta indebiti, l'abuso della qualifica dell'esportatore abituale e l'utilizzo di partite IVA per commettere illeciti fiscali.

Continueranno le azioni di presidio del territorio, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative di controllo, al fine di favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti relativamente agli immobili non aggiornati in catasto e alle unità immobiliari soggette a interventi di lavori agevolati dalle detrazioni fiscali mediante l'invio di comunicazioni volte a favorire la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente.

Per assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali saranno garantiti, da un lato, il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione alle udienze pubbliche, migliorando così l'indice di vittoria dell'Agenzia nelle controversie tributarie.

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

Sul piano degli assetti organizzativi e operativi saranno introdotte misure per potenziare il capitale umano per aumentare la produttività, la qualità e la quantità dei servizi forniti. Gli interventi puntano

al completamento del piano pluriennale di potenziamento dell'organico, in coerenza con l'ordinamento per famiglie professionali, strutturato per competenze e ambiti di conoscenza. La formazione e lo sviluppo professionale del personale saranno orientati in funzione degli obiettivi istituzionali per consentire, da un lato, l'efficace inserimento dei neoassunti e, dall'altro, l'*upskilling* e il *reskilling* del personale già in servizio. Saranno potenziati i mezzi e le dotazioni a disposizione del personale, anche ai fini di consentire l'utilizzo del telelavoro, coworking e lavoro agile, con modalità coerenti con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'Agenzia. Tali obiettivi saranno perseguiti in una cornice di sicurezza cibernetica e di protezione dati sia per quanto riguarda l'infrastruttura informatica, sia attraverso l'incremento del livello di consapevolezza dei dipendenti sulla sicurezza informatica.

Il Piano 2026-2028 è stato elaborato tenendo conto degli indirizzi dell'Autorità politica per fornire, in relazione ai propri ambiti di attività, il proprio apporto prioritariamente per:

- il miglioramento della qualità dei servizi resi ai contribuenti;
- il miglioramento della propensione all'adempimento degli obblighi fiscali da parte dei contribuenti e della prevenzione degli inadempimenti tributari;
- il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale;
- la valorizzazione delle risorse umane e l'efficientamento delle risorse patrimoniali e intangibili.

Il Piano 2026 prevede l'individuazione di cinque aree strategiche che descrivono gli ambiti di attività dell'Agenzia e individuano le priorità politiche sopra delineate. All'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e i relativi indicatori strategici e istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Sono anche presenti alcuni indicatori di valore pubblico, volti a monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

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

* * * * *

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

2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI

In tale area sono comprese le attività che l'Agenzia svolge quale erogatrice dei servizi alla generalità degli utenti, siano essi privati cittadini, professionisti, imprese o loro intermediari.

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

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

Gli sforzi maturati in relazione a tale obiettivo saranno rendicontati mediante due **indicatori strategici**: "*Percentuale di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia*", il cui target misurerà l'impegno profuso nello sviluppo di ulteriori servizi *online* e il miglioramento di quelli già fruibili nell'area riservata del sito internet dell'Agenzia, e "*Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente*". Nell'ottica di favorire la riduzione dei costi di adempimento e degli errori nel momento dichiarativo, sarà consolidato – come metodo ordinario per la dichiarazione dei redditi – l'utilizzo della dichiarazione precompilata; in particolare, sarà ulteriormente implementata la modalità semplificata per la presentazione della dichiarazione precompilata, che permette ai contribuenti, tramite un percorso guidato, di confermare o modificare direttamente i dati proposti dall'Agenzia e che, nel contempo, vengono riportati automaticamente negli appositi campi della dichiarazione dei redditi. Sarà altresì esteso il set informativo della dichiarazione dei redditi precompilata, rendendo fruibili ulteriori informazioni già disponibili nelle banche dati della fiscalità e acquisendo nuovi dati da soggetti terzi, in modo da semplificare e velocizzare l'adempimento dichiarativo.

L'obiettivo prevede tre **indicatori istituzionali**: "*Numero dei modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari", "Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati*" e "*Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti, per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi"*, che evidenzia l'impegno profuso nel presidiare l'attività di interpretazione delle norme tributarie, mediante l'emanazione di circolari e risoluzioni.

2) **Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti**

L'Agenzia, tenuto anche conto della necessità di restituire liquidità al sistema economico e degli impegni in tema di riduzione dei tempi dei rimborsi IVA assunti con il Piano Strutturale di Bilancio (PSB), si impegna con questo specifico obiettivo ad accelerare il pagamento dei rimborsi ai contribuenti. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo sono: *"Percentuale di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino" e "Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)".*

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

3) Ottimizzare i servizi catastali, migliorare il sistema informativo e contribuire alla trasparenza del mercato immobiliare

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

L'impatto sociale dell'azione svolta dall'Agenzia viene rilevato attraverso gli indicatori di **valore pubblico**. Un primo indicatore in tal senso è "*Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31 dicembre dell'esercizio precedente"*. Esso mira a promuovere l'incremento dell'utilizzo del canale digitale e degli strumenti di assistenza da remoto, quali il canale telefonico e il sistema di videochiamata che, in particolare, è già evoluto verso un vero e proprio "sportello digitale", che permette di seguire l'utente passo dopo passo, guidandolo fino alla conclusione dell'adempimento o fruizione del servizio, fornendogli la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration*, con ulteriori funzionalità integrate di scambio documentale tramite *livechat* e di sottoscrizione digitale da parte del contribuente di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica, attraverso il rilascio di un certificato di firma digitale *one-shot* agli utenti in possesso di una identità digitale. Ad esso si aggiunge il nuovo indicatore "*Percentuale di sviluppo di ulteriori servizi online e il miglioramento di quelli già fruibili nell'area riservata del sito internet dell'Agenzia, anche attraverso una migliore profilazione degli utenti"*.

L'impatto positivo sulla collettività, nello specifico dal punto di vista economico, è misurato dagli indicatori *"Importi dei rimborsi IVA erogati ai contribuenti"* e *"Importi dei rimborsi II.DD. erogati ai contribuenti"* seguiti dagli indicatori quantitativi "*Numero dei rimborsi IVA erogati ai contribuenti"* e *"Numero dei rimborsi II.DD. erogati ai contribuenti"*.

Infine, con specifico riferimento all'ambito immobiliare, l'Agenzia rendiconta il suo operato con gli indicatori "*Numero di richieste ai servizi di interoperabilità concernenti il patrimonio immobiliare"* e "*Barometro della qualità dei servizi catastali e ipotecari"*.

* * * * *

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

AREA SERVIZI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 20.977		€/mln 1.254
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 1 Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole	STRATEGICI	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	89%	90%	90%
		Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente	5,5 mln	5,6 mln	5,7 mln
	ISTITUZIONALI	Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari	21 mln	21 mln	21 mln
		Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Compreso tra 88% e 90%	Compreso tra 88% e 90%	Compreso tra 88% e 90%
		% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti, per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi	95%	95%	95%
OBIETTIVO 2 Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	STRATEGICI	% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	95%	95%	95%
		Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	70	67	64
	ISTITUZIONALI	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	95%	95%	95%
		% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	94%	94%	95%
		% di rimborsi imposte indirette diverse dall'IVA lavorati/magazzino	90%	91%	92%

OBIETTIVI		INDICATORI	TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 3 Ottimizzare i servizi catastali, migliorare il sistema informativo e contribuire alla trasparenza del mercato immobiliare	STRATEGICI	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	77,5%	80%	83%
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	60%	66%	72%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	85%	90%	95%
		Tasso di recupero delle volture automatiche non registrate	80%	81%	82%
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31 dicembre dell'esercizio precedente	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero di richieste ai servizi di interoperabilità concernenti il patrimonio immobiliare	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di sviluppo di ulteriori servizi online e il miglioramento di quelli già fruibili nell'area riservata del sito internet dell'Agenzia, anche attraverso una migliore profilazione degli utenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importi dei rimborsi IVA erogati ai contribuenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importi dei rimborsi IIDD erogati ai contribuenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero dei rimborsi IVA erogati ai contribuenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero dei rimborsi IIDD erogati ai contribuenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Barometro della qualità dei servizi catastali e ipotecari	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Tale area comprende tutte le attività finalizzate a promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche).

In particolare, l'Agenzia realizzerà azioni volte a perseguire i seguenti obiettivi:

4) Favorire il dialogo preventivo con i contribuenti e la certezza del diritto

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

In primo luogo, sarà aumentato lo sforzo diretto a fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie mediante le risposte alle istanze di interpello, nonché la pubblicazione dei pareri resi. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare tale impegno sono "*Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza*" e "*Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza*".

Nell'ottica del consolidamento del rapporto fiduciario e del dialogo collaborativo con i contribuenti, nonché del miglioramento della competitività del Paese, verrà sempre più potenziato, negli anni, il ricorso allo strumento degli accordi preventivi per le imprese. Al fine di monitorare gli strumenti di cooperazione, è previsto l'**indicatore istituzionale** "*Percentuale di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1"*.

5) Promuovere l'adempimento collaborativo e la *tax compliance*

Lo strumento delle comunicazioni di *compliance* sarà consolidato per favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, migliorando gli algoritmi di selezione in modo da ridurre al minimo i casi di "falsi positivi". Per la predisposizione di tali comunicazioni saranno utilizzate le basi dati alimentate dai flussi informativi, anche derivanti dallo scambio automatico di informazioni previsto dalle direttive europee e dagli accordi internazionali, e da quelli derivanti dalla fatturazione elettronica generalizzata, integrati con quelli generati dalla trasmissione telematica dei corrispettivi relativi alle transazioni verso i consumatori finali. L'**indicatore strategico** che misura l'attività svolta in tale ambito è "*Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di compliance)";* peraltro, al fine di verificare l'efficacia

dell'invio di tali comunicazioni l'Agenzia si impegna a misurare, attraverso un apposito **indicatore istituzionale** la percentuale di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno.

Inoltre, saranno valorizzati gli strumenti, anche premiali, e i percorsi di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale dei contribuenti previsti dalla legge. In quest'ambito, saranno tempestivamente lavorate le istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale. L'attività svolta sarà monitorata mediante **l'indicatore strategico** "*Percentuale di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t".*

L'adempimento spontaneo degli obblighi dichiarativi dei contribuenti di dimensioni medio-piccole sarà, invece, promosso attraverso la gestione del concordato preventivo biennale. L'impatto generato da tale innovativo strumento di promozione della *compliance* sarà misurato dall'**indicatore *istituzionale*** *"Pubblicazione del modello di adesione al CPB entro XX gg dalla pubblicazione del DM*" e dall'indicatore di **valore pubblico** *"Numero di adesioni alle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall'Agenzia".*

Attraverso un ulteriore indicatore sarà misurato il bacino di utenti che usufruiscono degli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA) e, in tal senso, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tale strumento e a monitorarne lo sviluppo mediante l'**indicatore istituzionale** "*Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco 2024*". Infine, sarà assicurata la tempestiva trattazione delle procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali (c.d. MAP - *Mutual Agreement Procedure*), misurata mediante l'indicatore di **valore pubblico** "*Percentuale di definizione delle MAP pendenti al 31 dicembre dell'anno t-1".*

Infine, l'impatto economico dell'attività svolta sarà misurato mediante gli indicatori di **valore pubblico "***Gettito derivante dell'attività di promozione dell'adempimento spontaneo (cd. lettere di compliance)", "Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti (€/mld) e* "*Maggior gettito stimato da nuovi investimenti oggetto di interpello approvati nell'anno - €/mln*".

* * * * *

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

AREA PREVENZIONE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 1.248		€/mln 75
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 4 Favorire il dialogo preventivo con i contribuenti e la certezza del diritto	STRATEGICI	Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	85%	87%	90%
	STRATEGICI	Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza	85%	87%	90%
	ISTITUZIONALI	% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1	21%	22%	23%
OBIETTIVO 5 Promuovere l'adempimento collaborativo e la *tax compliance*	STRATEGICI	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di *compliance*)	2.400.000	2.400.000	2.400.000
	STRATEGICI	% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	90%	90%	90%
	ISTITUZIONALI	% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	≤3%	≤3%	≤2%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco 2024	85%	87%	90%
	ISTITUZIONALI	Pubblicazione del modello di adesione al CPB entro xx gg dalla pubblicazione del DM	entro 30 giorni dalla pubblicazione del DM	entro 30 giorni dalla pubblicazione del DM	entro 30 giorni dalla pubblicazione del DM

OBIETTIVI		INDICATORI	TARGET		
			2026	2027	2028
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Gettito derivante dall'attività di promozione dell'adempimento spontaneo (c.d. lettere di *compliance*) €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Maggior gettito stimato da nuovi investimenti oggetto di interpello approvati nell'anno - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero di adesioni alle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall'Agenzia	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di definizione delle MAP pendenti al 31 dicembre dell'anno t-1	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Ammontare degli imponibili relativi alle proposte di adesione al concordato preventivo biennale accettate - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importo dei crediti per i quali risultano attivati i meccanismi di prevenzione relativi alla sospensione dell'esecuzione delle deleghe di pagamento e al divieto di compensazione nei confronti dei soggetti cessati ai sensi dell'art. 35 commi 15-*bis* e 15-*bis 1* DPR 633/1972 (art. 37, commi 49 *ter* e seguenti del decreto-legge 4 luglio 2006 n. 223 e art. 17 comma 2-*quater* del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241) e ai sensi dell'art. 37 comma 49-*quinquies* del decreto-legge 4 luglio 2006, n. 223 - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

2.2.4 AREA STRATEGICA CONTROLLI

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

L'Agenzia attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

6) Controllare tempestivamente le dichiarazioni e i pagamenti

In tale ambito saranno ottimizzati i controlli formali, anche attraverso l'analisi del rischio supportata dall'intelligenza artificiale, per verificare la correttezza dei dati indicati nelle dichiarazioni, e per accelerare le procedure di rimborso spettanti ai contribuenti, ottimizzando l'impiego delle risorse pubbliche. Il grado di conseguimento dell'obiettivo sarà misurato mediante due **indicatori strategici**: "*Numero di controlli formali 36-ter*" e "*Tasso di positività dei controlli formali 36-ter (Solo CEC)".*

7) Contrastare l'evasione e l'elusione fiscale

Per migliorare l'attività di accertamento degli imponibili e di recupero di gettito, l'Agenzia incrementerà la propria capacità operativa nell'ottica di aumentare il numero dei controlli e migliorare la qualità, attraverso la digitalizzazione dei processi e l'implementazione degli applicativi di supporto al controllo, anche in modo da ridurre le attività a basso valore aggiunto, nonché mediante nuovi strumenti di analisi avanzata dei dati, favoriti dall'applicazione di tecniche di intelligenza artificiale, quali il *machine learning*, il *text mining* e il *network analysis*.

Si rafforzeranno le iniziative congiunte con la Guardia di Finanza per potenziare le attività di analisi del rischio finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività. Sarà, altresì, incrementato il ricorso agli strumenti di cooperazione internazionale con particolare riguardo all'utilizzo dei dati che derivano dallo scambio automatico di informazioni, tra cui quelle pervenute tramite il *Common Reporting Standard (CRS),* per contrastare i fenomeni di evasione internazionale, l'illecita detenzione di patrimoni e attività finanziarie fuori dei confini nazionali nonché le fittizie residenze all'estero e sarà dato impulso all'acquisizione anche massiva di dati e notizie sui movimenti transfrontalieri che consentano di intercettare comportamenti fiscali illeciti.

Questo obiettivo dovrà essere perseguito attraverso il potenziamento dell'utilizzo degli strumenti di cooperazione amministrativa avanzata e con azioni tempestive di individuazione, prevenzione e contrasto dei fenomeni di frode e di utilizzo indebito di crediti d'imposta e di altre agevolazioni. Il grado di conseguimento dell'obiettivo è misurato dagli **indicatori strategici** *"Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo", "Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)"*, "*Numero di controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi a fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)" e "Numero di partite IVA chiuse (art. 35, commi 15-bis e 15 bis 1 DPR 633/172)".*

Ad essi si affiancano gli **indicatori istituzionali** *"Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni Country-by-Country reporting e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del Country-by-Country reporting"* e "*Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regolamenta le agevolazioni"*.

Il potenziamento dell'attività di contrasto all'evasione sarà misurato dagli **indicatori istituzionali** "*Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD, IVA e IRAP)*" e "*Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione*".

8) Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale

L'obiettivo mira a rafforzare le azioni di presidio del territorio, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative di controllo, al fine di far emergere gli immobili non aggiornati in catasto e favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo sono "*Tasso di copertura degli immobili da controllare*" e "*Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in catasto"*. A questi si affiancano due **indicatori istituzionali**: "T*asso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ex lege 244/2007"* e "*Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati"*. I suddetti indicatori mirano a favorire, anche mediante l'invio di comunicazioni, la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente.

L'impatto economico dell'attività svolta nell'area è misurato, a consuntivo, dagli indicatori di **valore pubblico** *"Importi recuperati a seguito di attività di controllo (comprende tra l'altro versamenti diretti da controlli, disconoscimento di rimborsi da attività di accertamento e imposte recuperate per i soggetti che hanno utilizzato perdite in sede accertativa, e versamenti effettuati a seguito di scarto di deleghe di pagamento controllate dagli Uffici e contenenti crediti non spettanti)", "Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate (€/mln)", "Maggiore imposta definita relativa agli atti di accertamento (accertamenti ordinari + controlli parziali automatizzati) definiti per: ravvedimento totale (solo per gli inviti al contraddittorio degli accertamenti ordinari), adesione, acquiescenza e conciliazione giudiziale", "Entrate da attività di accertamento sostanziale" e "Valore catastale emerso a seguito di attività di controllo"*. Altri indicatori di **valore pubblico** sono "*Percentuale di completamento delle procedure di digitalizzazione del procedimento di accertamento" e "Indice di efficacia dell'accertamento catastale"*.

Infine, l'efficienza dell'attività di contrasto all'evasione è misurata, nella sua interezza, dall'indicatore di **valore pubblico** *"Indice di efficienza dei controlli"*.

* * * * *

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

AREA CONTROLLI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 19.885		€/mln 1.188
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 6 Controllare tempestivamente le dichiarazioni e i pagamenti	STRATEGICI	Numero di controlli formali 36-*ter*	600.000	610.000	620.000
		Tasso di positività dei controlli formali 36-*ter* (Solo CEC)	90%	91%	92%
OBIETTIVO 7 Contrastare l'evasione e l'elusione fiscale	STRATEGICI	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	75.000	75.000	75.000
		Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)	18%	20%	22%
		Numero di controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi a fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)	530.000	550.000	560.000
		Numero di partite IVA chiuse (art. 35, commi 15-*bis* e 15-*bis* 1 DPR 633/1972)	9.000	9.500	10.000

OBIETTIVI		INDICATORI	TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 7 Contrastare l'evasione e l'elusione fiscale	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP)	93%	94%	94%
		Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni *Country-by-Country reporting* e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del *Country-by-Country reporting*	95%	95%	95%
		Crediti affidati all'agente della riscossione entro 120 giorni dalla definitività del provvedimento di accertamento e controllo (SOLO accertamenti esecutivi)	87%	90%	90%
		Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	16	17	18
		Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regolamenta le agevolazioni	90%	90%	90%

OBIETTIVI		INDICATORI	TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 8 Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale	STRATEGICI	Tasso di copertura degli immobili da controllare	36%	37%	38%
		Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in Catasto	20.000	40.000	60.000
	ISTITUZIONALI	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale *ex lege* 244/2007	90%	90%	90%
		Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati	20.000	25.000	25.000
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Importi recuperati a seguito di attività di controllo (comprende tra l'altro versamenti diretti da controlli, disconoscimento di rimborsi da attività di accertamento e imposte recuperate per i soggetti che hanno utilizzato perdite in sede accertativa, e versamenti effettuati a seguito di scarto di deleghe di pagamento controllate dagli Uffici e contenenti crediti non spettanti)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Indice di efficienza dei controlli	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate (€/mln)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Maggiore imposta definita relativa agli atti di accertamento (accertamenti ordinari + controlli parziali automatizzati) definiti per: ravvedimento totale (solo per gli inviti al contraddittorio degli accertamenti ordinari), adesione, acquiescenza e conciliazione giudiziale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Entrate da attività di accertamento sostanziale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Percentuale di completamento delle procedure di digitalizzazione del procedimento di accertamento	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Indice di efficacia dell'accertamento catastale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Valore catastale emerso a seguito di attività di controllo	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

2.2.5 AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI

Al fine di valorizzare l'attività svolta dall'Agenzia delle entrate in sede di giudizio nelle controversie tributarie è stata istituita la nuova area strategica Controversie e Contenzioso erariali che monitora l'andamento del contenzioso tributario, la qualità delle difese e la partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, con l'obiettivo di migliorare gli indici di vittoria dell'Amministrazione finanziaria nelle controversie tributarie.

In particolare, l'Agenzia realizzerà azioni volte a perseguire il seguente obiettivo:

9) Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali

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

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

Tra gli indicatori di **valore pubblico** presenti in questa area strategica, uno misura l'impatto economico dell'attività svolta dall'Agenzia attraverso la rilevazione degli *"Importi delle controversie decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia- €/mln*", cui si affiancano due indicatori che misurano la capacità di prevenire o risolvere in via stragiudiziale le controversie:

- "*Percentuale di atti impositivi notificati dall'Agenzia (dal 1° novembre t-1 al 31 ottobre t) e definiti per acquiescenza del contribuente*";
- "*Percentuale di atti impositivi corretti in autotutela*".

* * * * *

Di seguito sono riportati in forma tabellare l'obiettivo e gli indicatori dell'Area strategica Controversie e Contenzioso erariali con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 5.419		€/mln 324
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 9 Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	76%	77%	78%
		% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	73%	73%	73%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	96%	96%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	96%	96%	96%
ASI 4- VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	% di atti impositivi notificati dall'Agenzia (dal 1° novembre t-1 al 31 ottobre t) e definiti per acquiescenza del contribuente (VALORE)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di atti impositivi corretti in autotutela (VALORE)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importi delle controversie decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

2.2.6 AREA STRATEGICA RISORSE

Questa area racchiude tutte le attività svolte dall'Agenzia in relazione all'utilizzo e allo sviluppo del personale, nonché alla sua capacità di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e di migliorare il livello delle risorse intangibili.

A questo fine l'Agenzia punterà prioritariamente a perseguire i seguenti obiettivi:

10) **Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali**

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

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

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

11) **Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili**

Saranno rafforzate le iniziative atte a garantire la realizzazione degli investimenti ICT e immobiliari, il contenimento delle spese di funzionamento, anche tramite la razionalizzazione degli acquisti, e a migliorare l'efficienza organizzativa, sfruttando a tal fine l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini nonché il ricorso al telelavoro e al lavoro agile. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo sono "*Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2026-2028 (compresi gli impegni pregressi) e agli approvvigionamenti di arredi e servizi di ingegneria e architettura"* e "*Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis D. Lgs. 13/2023)",* ai quali si aggiungono l'**indicatore istituzionale** "*Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2026-2028, compresi gli impegni pregressi"*.

Nella consapevolezza che la creazione di **valore pubblico** esterno dipende anche dal miglioramento della salute delle risorse dell'amministrazione, è previsto un apposito indicatore volto a consuntivare le "*Iniziative di prevenzione per la salute del personale ulteriori rispetto a quelle di sorveglianza*

sanitaria obbligatoria, (campagne, opuscoli o altre pubblicazioni, eventi, convenzioni, progetti) ". Infine, gli indicatori *"Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln"* e "*Spesa per formazione del personale - €/mln*" evidenziano l'impegno dell'Agenzia a operare perseguendo i paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità nell'esecuzione delle scelte aziendali.

* * * * *

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

AREA RISORSE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			**Ore/persona (mgl) 8.470**		**€/mln 506**
OBIETTIVI	**INDICATORI**		**TARGET**		
			2026	**2027**	**2028**
OBIETTIVO 10 **Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali**	**STRATEGICI**	**Numero di procedure concorsuali completate nell'anno t rispetto al numero di procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti (%)**	**80%**	**80%**	**80%**
		Numero di ore di formazione erogate in media al personale neoassunto della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario"	**55**	**55**	**55**
	ISTITUZIONALI	**Numero di assunzioni effettuate nell'anno**	**1.000**	**1.300**	-
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al Ministero vigilante	**SI/NO**	**SI/NO**	**SI/NO**

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 11 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2026-2028 (compresi gli impegni pregressi) e agli approvvigionamenti di arredi e servizi di ingegneria e architettura	21%	40%	45%
		Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 *bis* d. lgs 13/2023)	≤18 giorni	≤18 giorni	≤18 giorni
	ISTITUZIONALI	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2026-2028, compresi gli impegni pregressi	56%	57%	57%
ASI 5 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Iniziative di prevenzione per la salute del personale ulteriori rispetto a quelle di sorveglianza sanitaria obbligatoria, (campagne, opuscoli o altre pubblicazioni, eventi, convenzioni, progetti)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Spesa per formazione del personale - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Pc dismessi ceduti a scuole	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

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

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della specifica sezione del PIAO[21].

A tal fine è necessario garantire una "*sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio corruttivo e il ciclo di gestione della performance*"[22] "*… in quanto funzionale ad una verifica dell'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso, nonché a sottolineare la rilevanza dell'integrazione dei sistemi di risk management per la prevenzione della corruzione con i sistemi di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo interno delle amministrazioni*"[23].

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

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

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

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

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

[21] Art. 1, comma 8 della legge 190/2012.
[22] Concetto espresso dall'ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019 a cui si rinvia per eventuali approfondimenti sul tema.
[23] Documento ANAC del 02/02/2022 "Orientamento per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022".

in base ai compiti che svolgono per prevenire il rischio di corruzione (art. 16, comma 1, lettera l-bis, l-ter, l-quater del decreto legislativo n. 165/2001)[24].

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA							
OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILE	TARGET			FONTE DATI
				2026	2027	2028	
OBIETTIVO 1 - Presidiare i rischi corruttivi	Attuare le misure di trattamento dei rischi corruttivi	Rispetto dei tempi e delle modalità di presidio previste nelle schede di autovalutazione del rischio[25] o nelle schede di rilevazione diretta dei rischi	Process manager[26]	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Prendere in carico le schede di autovalutazione dei rischi di competenza	Presa in carico entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico o dal rilascio di una nuova scheda	Process manager	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Invio nei tempi previsti delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione [27]	80%	80%	80%	Elaborazione USRPCT
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Completezza delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione	90%	90%	90%	Elaborazione USRPCT
OBIETTIVO 2 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione	Pubblicare i documenti, le informazioni e i dati previsti dal d.lgs. n. 33/2013	Sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Agenzia aggiornata	Dirigente della struttura che detiene i dati oggetto di pubblicazione	100%	100%	100%	Ottenimento dell'attestazione annuale dell'OIV

[24] L'art. 16 del d.lgs. 165/2001 dispone che i Dirigenti degli uffici dirigenziali generali:
- "comma l-bis) concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
- comma l-ter) forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;
- comma l-quater) provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

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

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

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

2.2.8 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

In questa sezione sono indicate le azioni che l'Agenzia intende realizzare in materia di pari opportunità, parità di genere, inclusione, prevenzione e contrasto alle discriminazioni, cultura del rispetto, o per la promozione del benessere organizzativo, suddivise per aree di intervento. A ciascuna area fa seguito uno schema di riepilogo che illustra per ogni azione gli obiettivi, i soggetti coinvolti[28] e gli indicatori associati per il triennio in esame. Le iniziative sono state pianificate tenendo conto delle proposte formulate dal Comitato unico di garanzia (CUG) dell'Agenzia delle entrate e di quelle formulate dal Tavolo tecnico di lavoro per la predisposizione di un Progetto quadro nazionale dedicato alla promozione della parità di genere e dell'*empowerment* femminile, istituito con atto del Direttore prot. n. 387407 del 15 ottobre 2024 in attuazione del Piano integrato di attività e organizzazione per il periodo 2024-2026. Il Tavolo tecnico, in particolare, ha lavorato per sistematizzare in un percorso strutturato e coerente le azioni che l'Agenzia intende realizzare per promuovere la parità di genere e per favorire l'*empowerment* femminile, sia attraverso la razionalizzazione e l'integrazione delle iniziative già in essere, sia mediante l'avvio di nuove attività, favorendo la ripetizione di buone prassi interne ed esterne, anche internazionali, in materia. Ciò con l'intento di rimuovere, da un lato, gli ostacoli e i condizionamenti che continuano a penalizzare le donne e accrescere, dall'altro, l'autostima e la consapevolezza del personale femminile attraverso la formazione, l'informazione e la diffusione di modelli positivi per la parità di genere. Per armonizzare i contributi del CUG e quelli del Tavolo tecnico, le azioni positive di seguito riportate ricevono, a partire da quest'anno, una nuova organizzazione sistematica.

Area cultura delle pari opportunità e dell'inclusione

- *Progettare e attuare un Piano di comunicazione annuale sui temi Diversity, Equity & Inclusion* (DEI). Da anni l'Agenzia promuove, in collaborazione con il Comitato unico di garanzia, iniziative informative e di sensibilizzazione sui temi DEI. Parlare di diversità e inclusione nella pubblica amministrazione non risponde solo a motivi etici o ad obblighi normativi, ma è oggi un fattore chiave per migliorare l'efficienza, la qualità dei servizi e la fiducia dei cittadini nell'istituzione. La valorizzazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in cui tutte le persone che vi operano si sentano considerate e rispettate, con la loro unicità, ha infatti conseguenze positive sulla motivazione, sulla soddisfazione al lavoro e sul senso di appartenenza, con effetti favorevoli sulla produttività e sull'azione amministrativa nel suo complesso. L'Agenzia, nel triennio 2026/2028, intende definire e adottare, su proposta del Comitato unico di garanzia, un Piano annuale di Comunicazione interna sui temi DEI che rispecchi i valori del modello organizzativo adottato dall'amministrazione, in coerenza con i contenuti della sua Carta dei valori. Il Piano consentirà di sistematizzare e diffondere la conoscenza delle iniziative di comunicazione (convegni, sondaggi, webinar, interviste, video, *podcast*, *brochure*) che l'Agenzia intende attuare sui temi DEI e previste nel PIAO, garantendone coerenza e fissandone le tempistiche di realizzazione. Ciò anche in occasione

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

delle giornate internazionali di sensibilizzazione (quali, ad esempio, la giornata internazionale per i diritti della donna, la giornata internazionale contro l'omofobia, la bifobia e la transfobia o la giornata internazionale per i diritti delle persone con disabilità). Sarà anche promossa la conoscenza delle varie figure e soggetti interni coinvolti nella realizzazione di condizioni di pari opportunità e benessere organizzativo. Il Piano avrà altresì l'obiettivo di contribuire all'abbattimento degli stereotipi e dei pregiudizi e promuovere, in modo strutturato, le pari opportunità. Con riguardo, in particolare, alla parità di genere, al fine di permettere alle donne di perseguire gli stessi obiettivi degli uomini in una dinamica di equa competizione e uguali responsabilità e riconoscimento, il Piano si propone di:

- promuovere un linguaggio "ampio", anche rispettoso delle differenze di genere;
- diffondere *role model* positivi per la parità di genere, esterni o interni, attraverso una narrazione del femminile che ne valorizzi le eccellenze;
- favorire la condivisione paritaria delle attività di cura e di assistenza.

Attraverso il Piano, l'Agenzia, ispirandosi al *Male Allyship Toolkit*[29], intende anche sensibilizzare il personale maschile a farsi alleato nel perseguimento dell'uguaglianza di genere, nella consapevolezza che gli squilibri di genere danneggiano l'intera collettività e che il superamento degli stereotipi di genere è in grado di liberare anche gli uomini da attese sociali che ostacolano lo sviluppo delle loro vere attitudini. Le iniziative di sensibilizzazione potranno avvalersi anche del coinvolgimento di associazioni del terzo settore impegnate nello scopo. Nel Piano sarà anche prevista la realizzazione di *contest* per premiare iniziative, prassi e condotte efficaci o innovative nell'ambito della promozione della parità di genere e delle pari opportunità nel contesto dell'Agenzia. Le Direzioni regionali cureranno l'attività di diffusione delle azioni del Piano e l'attuazione, a livello locale, di iniziative coerenti con gli obiettivi in esso posti. L'azione si pone in linea con le indicazioni della Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, che si ispira alla *Gender Equality Strategy 2020-2025* dell'Unione europea ed è conforme alla Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 - *Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere*, che include, tra i fattori chiave per la parità di genere, anche aspetti di comunicazione, come la sensibilizzazione e la diffusione di messaggi positivi e inclusivi.

- *Realizzare iniziative formative sulle pari opportunità di genere.* Partendo dall'esperienza del corso *e-learning* sulle pari opportunità erogato dal 2012, l'Agenzia intende pianificare l'erogazione di un nuovo corso che, anche con l'ausilio di una grafica efficace e accattivante, possa essere agevolmente fruito da tutto il personale. L'obiettivo è promuovere la conoscenza dei principi cardine e della più rilevante normativa, nazionale ed internazionale, in materia di pari opportunità, con *focus* sulla parità di genere, nonché del percorso finora compiuto per raggiungere concrete condizioni di parità tra uomini e donne e dei *gap* ancora esistenti, favorendo l'adozione di una prospettiva di genere nella cultura organizzativa e la diffusione di modelli positivi per la parità. Tale corso, oltre ad essere dedicato al personale attualmente già in servizio, sarà inserito nel

[29] Documento predisposto nell'ambito del programma delle Nazioni Unite "*HeforShe*", nato per invitare gli uomini a prendere parte al movimento per l'uguaglianza di genere.

programma formativo dei neoassunti o delle nuove risorse provenienti da altre Amministrazioni. Il prodotto multimediale potrà essere sviluppato internamente, tramite la costituzione di un gruppo di lavoro, con la partecipazione di rappresentanti del Comitato unico di garanzia e della Rete dei e delle Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo, o acquisito dall'esterno. In considerazione dell'importanza del progetto e della platea a cui è rivolto, sarà avviata una campagna di comunicazione interna, in collaborazione con il Comitato unico di garanzia e il Settore Comunicazione, per favorirne la massima fruizione. Le Direzioni regionali ne promuoveranno e monitoreranno la fruizione.

- *Integrazione del programma formativo previsto per la "Giornata di accoglienza" con riguardo al sistema interno di governance delle pari opportunità*. La "Giornata di accoglienza" rappresenta il primo contatto del personale neoassunto con l'Agenzia delle entrate ed è un momento di comunicazione importante, durante il quale l'Organizzazione si presenta, illustra la *mission* istituzionale e dà evidenza dei principi e dei valori della cultura organizzativa sottesi a tutta la sua azione. Durante gli incontri di accoglienza, l'Agenzia si è impegnata a favorire la conoscenza dei vari attori coinvolti per favorire la realizzazione di un contesto sempre più equo, inclusivo e partecipato (CUG, Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo, Consigliere e Consiglieri di fiducia, Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità, ecc.), nonché delle principali iniziative intraprese, tra cui l'adozione del Codice di Condotta, nonché la pubblicazione delle "*Linee guida per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere*" e della guida "*Disabilità. Iniziamo dalle parole*". Lo scopo dell'aggiornamento del programma formativo, realizzato in collaborazione con il CUG, è comunicare, fin dal primo inserimento, l'attenzione dell'Amministrazione sul tema delle pari opportunità e del benessere organizzativo, divenuti oramai valori cardine della gestione del personale, come evidenziato dall'art. 16-*bis* del Regolamento di Amministrazione, e favorire la diffusione degli indirizzi forniti dall'Agenzia per la promozione di un linguaggio "ampio", sia rispettoso delle differenze di genere, sia capace di non veicolare stereotipi sminuenti sulla disabilità, che diventi patrimonio comune, espressione del valore dell'inclusione proprio dell'identità profonda dell'Agenzia, come ricordato dalla Carta dei Valori. Al personale neoassunto, a partire dal 2026, sarà altresì fornito materiale informativo di approfondimento definito in collaborazione con il Comitato unico di garanzia.
- *Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere.* Nel 2020 l'Agenzia, in collaborazione con il CUG, ha redatto e pubblicato le "*Linee guida per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere dell'Agenzia delle entrate"*, con l'intento di rafforzare la parità, accrescendo la consapevolezza degli effetti distorsivi dell'utilizzo ancora diffuso, nel linguaggio usato quotidianamente, del maschile "non marcato", capace di veicolare stereotipi di genere e di oscurare la presenza femminile nel mondo del lavoro, nella società e nelle istituzioni. Alla pubblicazione del documento ha fatto seguito una campagna in-formativa, con articoli e contenuti multimediali di sensibilizzazione rivolti a tutto il personale e l'erogazione di uno specifico corso in modalità *e-learning* "*Scriviamolo al femminile. Il linguaggio di genere nei testi dell'Agenzia delle entrate*". Con la collaborazione del CUG e delle Strutture interne,

proseguirà anche per il triennio 2026-2028 l'impegno di favorire l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere attraverso iniziative di sensibilizzazione (articoli, contenuti multimediali, incontri, rubriche, riscrittura di testi di fantasia secondo i principi diffusi) e l'erogazione del corso in *e-learning* "*Scriviamolo al femminile*", la cui fruizione sarà promossa con particolare riferimento al personale neoassunto, al fine di sostenere il cambiamento culturale in atto. La diffusione di un linguaggio non discriminatorio è infatti una iniziativa che richiede interventi ripetuti nel tempo, veicolata con strumenti diversi per raggiungere la platea più ampia, supportando il personale nella maturazione di una approfondita conoscenza del tema e della sua importanza nella promozione della parità di genere. Il fine è che l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere non sia vissuto come adempimento o obbligo, ma come libera e autentica adesione a valori importanti di equità e rispetto. Sarà prestata attenzione anche all'uso delle immagini e dei colori nel sito *Intranet* (superando il dualismo azzurro per i maschi e rosa per le femmine), che, come le parole, possono rafforzare stereotipi e luoghi comuni. È altresì prevista la pubblicazione, in modo permanente, delle Linee guida per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere nel box "in evidenza" dei siti *Intranet* regionali. Nel 2027 sarà effettuato dal Comitato unico di garanzia un esame a campione dei testi pubblicati sul sito *Intranet*, al fine di verificare l'assimilazione dei contenuti diffusi attraverso la campagna di sensibilizzazione e per programmare eventuali ulteriori attività. Questa azione si pone in linea con le indicazioni della Strategia Nazionale per la Parità di Genere del Dipartimento per le pari opportunità, che promuove l'adozione di un protocollo per il linguaggio non sessista e discriminatorio in tutta la Pubblica Amministrazione, e delle *" Linee Guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni",* adottate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità, in data 6 ottobre 2022. Queste ultime, in particolare, invitano le Amministrazioni a sensibilizzare "*all'utilizzo di un linguaggio inclusivo sotto il profilo del genere, per evitare formulazioni che possano essere interpretate come di parte, discriminatorie o degradanti, perché basate sul presupposto implicito che maschi e femmine siano destinati a ruoli sociali diversi*" e raccomandano "*l'uso delle forme femminili corrispondenti ai nomi maschili o l'uso di entrambe le forme in ambito professionale, ad esempio per titoli professionali, nomi di funzioni e ruoli riferiti a donne"* o la sostituzione della *"forma generica maschile con l'esplicitazione della forma maschile e di quella femminile*".

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

conoscenza e del sapere; promuove modelli positivi per la parità di genere e per la decostruzione degli stereotipi sessisti; porta a una maggiore partecipazione femminile, rafforzando attraverso l'esempio la motivazione delle donne a intervenire nei dibattiti e nei confronti. L'Agenzia conferma il suo impegno affinché, nella pianificazione di convegni, seminari, tavole rotonde, *webinar*, o altri eventi formativi e informativi interni, la selezione dei relatori/*panelist* avvenga garantendo la presenza di persone di entrambi i sessi, per quanto possibile in ragione delle competenze necessarie ai fini degli interventi previsti. A tal fine, verrà realizzato un Manifesto/Dichiarazione d'intenti per ribadire l'impegno assunto. Anche in relazione alle richieste di collaborazione da parte degli interlocutori istituzionali, nonché degli enti pubblici e privati di formazione, in occasione di corsi, convegni o seminari esterni, l'Agenzia individuerà le dipendenti e i dipendenti da designare quali relatori avendo riguardo non solo alla specifica professionalità di volta in volta richiesta, ma anche, per quanto possibile, al genere del partecipante, assicurando il rispetto del criterio di rotazione. Monitorerà, altresì, attraverso le/i Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo, gli eventi interni organizzati, per verificare la partecipazione femminile e, di conseguenza, il grado di sensibilità maturato sul tema dagli organizzatori. L'Agenzia si impegna, altresì, ad effettuare, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, uno studio di fattibilità per l'adesione formale alla Campagna "*No Women No Panel – Senza Donne non se ne Parla*", ideata dalla Commissione Europea per sostenere il talento e la professionalità delle donne e promossa, in Italia, dalla RAI, società concessionaria del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale. L'iniziativa è conforme alla Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 - *Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere*, che, tra gli indicatori chiave, prevede la "*presenza di politiche che garantiscano che i generi siano equamente rappresentati tra i relatori di panel, di tavole rotonde, eventi, convegni o altri eventi anche di carattere scientifico*".

- *Facilitare l'inserimento e promuovere l'inclusione dei colleghi e delle colleghe con disabilità.* L'Agenzia ha abbracciato da tempo la cultura dell'inclusione e della valorizzazione delle capacità di cui ogni individuo è portatore nell'organizzazione, con l'unicità di caratteristiche di cui ciascuno e portatore, e favorisce la piena ed effettiva partecipazione delle persone con disabilità alla vita lavorativa su una base di uguaglianza. La linea di azione è tracciata dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, che parla di diritti, pari opportunità, accessibilità, "*accomodamenti ragionevoli*", contrasto a discriminazioni, stereotipi e pregiudizi e, non ultimo, di riconoscimento del contributo delle persone con disabilità nell'ambiente lavorativo. In quest'ottica, proseguiranno nel prossimo triennio le attività informative e di sensibilizzazione utili a diffondere la cultura dell'inclusione, del contrasto alle discriminazioni e del rispetto delle diversità presenti nel contesto organizzativo, in particolare prevedendo:
    - la diffusione, in collaborazione con il CUG, dei contenuti della guida "*Disabilità. Iniziamo dalle parole*", pubblicata a dicembre 2021 e patrocinata dal Ministro per le disabilità. La guida, dedicata all'evoluzione del concetto di disabilità e del linguaggio utilizzato per parlarne, mira a diffondere una visione diversa della disabilità, rifuggendo da linguaggi che possono veicolare narrazioni sminuenti o stereotipi stigmatizzanti e recuperando una

semantica neutra e rispettosa. Per la diffusione dei contenuti della Guida è stato realizzato un Manifesto, di cui è promossa l'affissione nei locali maggiormente frequentati dal personale;

- la diffusione dei contenuti del progetto "*Disabilità: lo sapevi già*?", realizzato con la partecipazione di colleghe e colleghi con disabilità e la collaborazione di esperti, allo scopo di informare e ad accrescere la consapevolezza sulla condizione di disabilità e sugli accorgimenti che possono agevolare le relazioni e favorire la realizzazione di un ambiente lavorativo sempre più equo e partecipato. Il progetto, che ha previsto la pubblicazione di schede informative tematiche accompagnate da interviste a esperti esterni e a testimoni interni, si arricchirà di nuove schede monografiche (a partire da quella sul tema "*caregiver"*);
- la realizzazione di attività formative volte a promuovere l'autonomia operativa delle persone con disabilità (ad es., per il personale con disabilità visiva, sull'uso del *software* di sintesi vocale *Jaws*), promuovendo, in via generale, l'adozione di modalità formative coerenti con le specifiche condizioni che possano interessare i discenti con disabilità;
- l'individuazione e la condivisione, tramite la rete dei Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità, in collaborazione con il CUG e la Divisione Risorse, delle migliori pratiche per l'inserimento, la formazione e in generale la valorizzazione del personale con disabilità (si citano, ad esempio, i progetti "*Mettiti nelle mie scarpe*"[30] o "*Il barometro dell'inclusione: Parlane con…*"[31] della DR Veneto o il progetto "*InsiemAE*"[32] della DR Lazio" o le buone prassi di inserimento seguite da DR Marche e DR Toscana).

- *Regolamentare l'identità alias e contrastare le discriminazioni legate all'orientamento sessuale e all'identità di genere.* L'articolo 21 del CCNL del Comparto delle Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021, sottoscritto il 9 maggio 2022, confermato dal CCNL FC per il triennio 2022-2024, prevede che le Amministrazioni riconoscano un'identità *alias* al dipendente o alla dipendente in transizione di genere che ne faccia richiesta supportata da adeguata documentazione medica, con modalità che dovranno essere specificate tramite l'adozione di apposita Regolamentazione interna. La finalità è quella di eliminare situazioni di disagio ed evitare che possano determinarsi forme di discriminazioni nei confronti del lavoratore o della lavoratrice che ha intrapreso il percorso di transizione di genere di cui alla legge 4 aprile 1982, n. 164. Dopo un'attività preliminare di studio, l'Agenzia ha elaborato una ipotesi di Regolamentazione che nel 2025 è stata sottoposta al Comitato unico di garanzia, il quale ha formulato alcune proposte di integrazione e modifica. È dunque proseguito l'*iter* per la sua formale adozione, che si completerà nel 2026. Seguirà il monitoraggio

[30] Laboratori tematici nei quali si "sperimenta" concretamente la condizione di disabilità.

[31] Progetto di *peer mentoring* per il passaggio delle competenze e delle conoscenze da persona con disabilità visiva (*mentor*) a persona con disabilità visiva (*mentee*), con il pieno coinvolgimento del responsabile diretto del *mentee*.

[32] Progetto di valorizzazione di personale con disabilità visiva assunto come centralinista impiegato nell'assistenza telefonica e nel supporto per la prenotazione degli appuntamenti a favore di particolari categorie di utenti (persone prive di alfabetizzazione informatica o persone con disabilità).

della relativa attuazione. Proseguirà altresì nel triennio 2026-2028, col supporto del CUG e la collaborazione delle Direzioni regionali, l'attività di sensibilizzazione per il contrasto a ogni forma di discriminazione o pregiudizio legati all'identità di genere – riconosciuta dalla Corte Costituzionale "*elemento costitutivo del diritto all'identità personale, rientrante a pieno titolo nell'ambito dei diritti fondamentali della persona*" garantiti dall'articolo 2 della Costituzione e dall'articolo 8 della Convenzione europea dei diritti umani (Sentenza n. 221 del 2015) – o all'orientamento sessuale, nonché per la promozione della cultura dell'inclusione e della valorizzazione dell'unicità di ogni persona.

- *Promuovere l'inclusione intergenerazionale*. L'articolo 27 del CCNL Funzioni centrali per il triennio 2022-2024 stabilisce che le amministrazioni pongano particolare attenzione all'aumento dell'età media dei lavoratori e adottino strategie mirate a valorizzare le persone lungo l'intero percorso professionale, garantendo opportunità adeguate a favorire lo sviluppo continuo delle competenze. Tale obiettivo può essere perseguito mettendo innanzitutto al centro il prezioso patrimonio di competenze e conoscenze del personale più esperto, promuovendo il dialogo intergenerazionale *"mediante adeguate forme di affiancamento per i neoassunti e momenti di formazione peer-to-peer volti a favorire lo scambio di competenze tra le diverse generazioni, riducendo così il rischio di isolamento e agevolando l'integrazione delle nuove risorse*". Il perseguimento di politiche attive di *age-management* è del resto fondamentale per contrastare il potenziale rischio di *skills obsolescence* del personale, migliorare la *performance* individuale e collettiva e favorire la fidelizzazione dei talenti. Questo avviene mantenendo aperto il dialogo intergenerazionale, per facilitare, oltre alla diffusione di conoscenze e abilità, anche la comprensione di bisogni, aspettative e aspirazioni delle diverse generazioni. Ciò anche al fine di contrastare il persistere di stereotipi legati all'età. L'Agenzia delle entrate sta realizzando un massiccio programma assunzionale che ha portato, in pochi anni, al rinnovamento di circa un terzo della forza lavoro, e incoraggia il confronto intergenerazionale. Lo fa attraverso la realizzazione di percorsi di tutoraggio/affiancamento per il trasferimento delle conoscenze e delle competenze dai colleghi con esperienza ai colleghi di nuova assunzione, nell'ambito di un articolato programma di *onboarding*. Promuove altresì la realizzazione di *team* multigenerazionali, in grado di realizzare un ambiente di reciproco apprendimento, volto ad armonizzare e integrare i punti di vista, le conoscenze e le *expertise* dei vari attori. Sempre in quest'ottica, nel 2025 l'Agenzia, in collaborazione con Formez PA, ha avviato un progetto di *knowledge sharing*, volto a migliorare i processi di gestione delle conoscenze e, al contempo, a valorizzare le differenze generazionali, che ha previsto, quali momenti propedeutici: la somministrazione di un questionario anonimo per la rilevazione delle motivazioni personali e professionali che facilitano od ostacolano la condivisione del sapere tra colleghe/i e tra generazioni diverse; la realizzazione di *focus group* con il coinvolgimento di dirigenti delle aree a rischio di spopolamento per effetto di pensionamenti. I risultati di questo progetto potranno anche essere utili per valutare l'adozione di strumenti che favoriscano l'*engagement* delle nuove risorse e agevolino la lettura dei loro paradigmi culturali di riferimento. Per favorire una reciproca comprensione e la positiva integrazione delle diverse generazioni è altresì fondamentale prendere atto che le differenze esistono, ma spesso non sono quelle che crediamo: l'Agenzia, con il supporto delle Direzioni regionali, anche in collaborazione

con il CUG, si impegna a realizzare iniziative informative e di sensibilizzazione che illustrino le caratteristiche, la forza e il potenziale delle differenti generazioni presenti all'interno dell'organizzazione, contrastando possibili stereotipi e credenze errate sull'età. Le iniziative realizzate saranno oggetto di monitoraggio, anche al fine di individuare e diffondere le migliori prassi.

A. AREA CULTURA DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELL'INCLUSIONE						
AZIONI	**OBIETTIVI**	**SOGGETTI COINVOLTI**	**INDICATORI**	**2026**	**2027**	**2028**
Progettare e attuare un Piano di comunicazione annuale sui temi *Diversity Equity & Inclusion* (DEI)	• sistematizzare in un documento di programmazione annuale le iniziative di informazione e sensibilizzazione sui temi DEI previste nel PIAO, favorendone la diffusione; • sensibilizzare ai valori di pari opportunità, equità, rispetto, inclusione, valorizzazione delle diversità; • promuovere l'uso di un linguaggio "ampio" e contrastare gli stereotipi e i pregiudizi; • diffondere *role model* positivi per la parità di genere, attraverso una narrazione del femminile che ne valorizzi le eccellenze; • favorire la condivisione paritaria delle attività di cura e di assistenza; • favorire l'alleanza maschile nel perseguimento della parità di genere; • valorizzare le migliori prassi per la promozione delle pari opportunità e dell'inclusione attraverso la realizzazione di *contest*	Comitato unico di garanzia Settore Comunicazione Divisione Risorse Direzione Centrale Risorse umane Direzioni regionali	• Redazione del Piano annuale	• Definizione del modello • Effettuazione di analisi di contesto e definizione degli obiettivi del Piano • Definizione e adozione del Piano	• Definizione e adozione del Piano	• Definizione e adozione del Piano
Realizzare iniziative formative sulle pari opportunità di genere	• informare il personale sui temi delle pari opportunità, con *focus* sulla parità di genere, sottolineando i progressi ottenuti e i *gap* tuttora esistenti; • promuovere la conoscenza dei principi cardine e della principale normativa in materia, nazionale e internazionale; • favorire l'adozione di una prospettiva di genere nella cultura organizzativa e la diffusione di modelli positivi per la parità	Direzione Centrale Risorse umane Divisione Risorse Comitato unico di garanzia Referenti regionali per le pari opportunità e benessere organizzativo Settore Comunicazione	• Progettazione, erogazione, monitoraggio del corso *e-learning* sulle pari opportunità • Iniziative per la diffusione del corso	• Ricognizione offerta istituzionale e di mercato	• Progettazione o acquisizione del corso *e-learning*	• Erogazione del corso • Iniziative per la diffusione del corso
Integrazione del programma formativo previsto per la "Giornata di accoglienza" con riguardo al sistema interno di *governance* delle pari opportunità e del benessere organizzativo	• comunicare, fin dal primo inserimento in Agenzia, l'attenzione dell'Amministrazione in tema di pari opportunità e benessere organizzativo, valori cardine della gestione del personale (art. 16-*bis* del Regolamento di Amministrazione); • favorire la conoscenza dei soggetti coinvolti (CUG, Rete Consiglieri di fiducia, Rete Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo, ecc.) e delle principali iniziative intraprese per favorire la realizzazione di un contesto sempre più equo, inclusivo e partecipato	Direzione Centrale Risorse umane Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Direzioni regionali Consigliere e Consiglieri di fiducia Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità	• Integrazione del programma formativo della "Giornata di accoglienza" • Diffusione di materiale informativo ai neoassunti	• Integrazione del programma formativo della "Giornata di accoglienza" • Erogazione dei nuovi contenuti durante gli incontri di accoglienza • Diffusione di materiale informativo ai neoassunti	• Prosecuzione degli incontri di accoglienza con erogazione dei nuovi contenuti • Diffusione di materiale informativo ai neoassunti	•Prosecuzione degli incontri di accoglienza con erogazione dei nuovi contenuti • Diffusione di materiale informativo ai neoassunti
Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere	• sensibilizzare il personale all'adozione di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere e diffondere le Linee Guida interne adottate; • promuovere la cultura della parità e della valorizzazione delle differenze per una società più equa e inclusiva; • effettuare un esame a campione dei testi pubblicati, per verificare la patrimonializzazione dei valori diffusi attraverso la campagna di sensibilizzazione	Divisione Risorse Comitato unico di garanzia Direzione Centrale Risorse umane Settore Comunicazione Divisioni Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	• Articoli, studi, moduli formativi e altre iniziative di sensibilizzazione • Convegni / incontri • Esame a campione dei testi pubblicati nel sito *Intranet* • Pubblicazione "Linee guida per l'uso un linguaggio rispettoso delle differenze di genere" nei siti Intranet regionali	• Erogazione del corso *e-learning* 'Scriviamolo al femminile" • Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione • Pubblicazione Linee guida nei siti Intranet regionali	• Erogazione del corso *e-learning* 'Scriviamolo al femminile" • Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione • Pubblicazione Linee guida nei siti Intranet regionali • Esame a campione dei testi pubblicati nel sito *Intranet*	• Erogazione del corso *e-learning* 'Scriviamolo al femminile" • Realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione • Pubblicazione Linee guida nei siti Intranet regionali
Promuovere la presenza sia di donne sia di uomini in *panel* e convegni	• promuovere il pluralismo di vedute nell'ambito di *panel*, convegni, simposi, seminari o webinar; • rafforzare modelli di *leadership* paritetici	Divisione Risorse Comitato unico di garanzia Divisioni Direzioni centrali Direzioni regionali Settore Comunicazione	•Iniziative di sensibilizzazione e redazione di un Manifesto/Dichiarazione d'intenti •Monitoraggio dei panel •Studio di fattibilità per l'adesione alla Campagna "*NO Women No Panel*"	•Redazione di un Manifesto /Dichiarazione d'intenti •Realizzazione di altre iniziative di sensibilizzazione	•Monitoraggio dei *panel* organizzati a livello regionale e nazionale •Studio di fattibilità per l'adesione alla Campagna "*NO Women No Panel*"	•Monitoraggio dei *panel* organizzati a livello regionale e nazionale
Facilitare l'inserimento e promuovere l'inclusione dei colleghi e delle colleghe con disabilità	• facilitare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti; • valorizzare le competenze professionali acquisite dal personale con disabilità prima dell'ingresso in Agenzia; • favorire l'autonomia operativa del personale con disabilità; • promuovere l'adozione di modalità formative coerenti con le specifiche condizioni che interessano il personale con disabilità; • promuovere la realizzazione di ambienti di lavoro in cui tutte le persone si vedono riconosciute e si sentono valorizzate; • diffondere la cultura dell'inclusione	Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità Comitato unico di garanzia Direzione Centrale Risorse umane Divisione Risorse Divisioni Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici Settore Comunicazione	• Iniziative o progetti realizzati/diffusi per facilitare l'inserimento e promuovere l'inclusione del personale con disabilità	• Attività informative e di sensibilizzazione con *focus* sull'accessibilità • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di inserimento e inclusione •Percorsi formativi per favorire l'autonomia operativa delle persone con disabilità	• Attività informative e di sensibilizzazione • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di inserimento, inclusione	• Attività informative e di sensibilizzazione • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche di inserimento e inclusione
Regolamentare l'identità *alias* e contrastare le discriminazioni legate all'orientamento sessuale e all'identità di genere	•Dare attuazione all'art. 21 del CCNL Funzioni Centrali 2019-2021 che prevede il riconoscimento di una identità *alias* a chi ne faccia richiesta supportata da adeguata documentazione; •Eliminare le situazioni di disagio e contrastare possibili discriminazioni nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori che hanno intrapreso un percorso di transizione di genere; •Contrastare ogni forma di discriminazione legata all'identità di genere o all'orientamento sessuale; •Promuovere la cultura dell'inclusione	Divisione Risorse Comitato unico di garanzia Direzione Centrale Risorse umane Direzione Centrale Tecnologie e innovazione Direzioni regionali	• Adozione della Regolamentazione di cui all'art. 21 del CCNL FC 2019-2021 • Monitoraggio dell'attuazione • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione	• Adozione della Regolamentazione di cui all'art. 21 del CCNL FC 2019-2021 • Monitoraggio dell'attuazione della Regolamentazione • Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione	•Monitoraggio dell'attuazione della Regolamentazione •Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione	•Monitoraggio dell'attuazione della Regolamentazione •Realizzazione di articoli, convegni e altre iniziative di sensibilizzazione
Promuovere l'inclusione intergenerazionale	• valorizzare le competenze professionali acquisite dal personale *senior* e quelle innovative del personale neoassunto; • armonizzare l'inserimento del personale neoassunto in gruppi di lavoro che incoraggino il dialogo intergenerazionale, al fine di armonizzare e integrare i punti di vista, le conoscenze e le competenze dei vari attori; • adottare programmi di tutoraggio/affiancamento per il trasferimento delle conoscenze e delle competenze dai colleghi con esperienza ai colleghi di nuova assunzione; • accrescere la consapevolezza sulle differenze generazionali contrastando gli stereotipi e le credenze errate legate all'età	Direzione Centrale Risorse umane Comitato unico di garanzia Divisioni Direzioni Centrali Direzioni regionali Direzioni Provinciali e altri uffici periferici Settore Comunicazione	• Iniziative o progetti realizzati per favorire lo scambio generazionale • iniziative di comunicazione/sensibilizzazione sulle differenze generazionali	•Realizzazione di iniziative per favorire lo scambio generazionale e/o di comunicazione/ sensibilizzazione sulle differenze generazionali	•Realizzazione di iniziative per favorire lo scambio generazionale e/o di comunicazione/ sensibilizzazione sulle differenze generazionali • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche	•Realizzazione di iniziative per favorire lo scambio generazionale e/o di comunicazione/ sensibilizzazione sulle differenze generazionali • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche

Area contrasto alle violenze e alle molestie e codice di condotta

- *Realizzare iniziative di sensibilizzazione e formative contro la violenza e le molestie.* La Convenzione 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro approvata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL)[33] ha ribadito il diritto di tutti a un mondo del lavoro libero da violenza e molestie. La prevenzione delle molestie e della violenza rientra peraltro nell'ambito della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, come oggi espressamente ribadito dall'articolo 15 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81[34]. L'Agenzia delle entrate, con il supporto del Comitato unico di garanzia, delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia e la collaborazione di tutte le Strutture interne, è da tempo impegnata a contrastare i fenomeni di abuso e molestie sui luoghi di lavoro, alimentando una politica di *tolleranza zero* verso tali condotte, attraverso la promozione di azioni volte a favorire cambiamenti nei comportamenti socioculturali per prevenire e rimuovere ogni forma di prevaricazione, e a prevenire, rilevare e superare situazioni, reali o potenziali, di conflitto e disagio. Diverse le iniziative realizzate, tra cui l'adozione del *"Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone"* nonché la realizzazione di campagne mirate di sensibilizzazione e di eventi dedicati, sia a livello nazionale, sia a livello locale. L'Agenzia promuove altresì iniziative di sensibilizzazione specificamente dedicate al contrasto alla violenza di genere, anche domestica, specie in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne che ricorre il 25 novembre. Lo fa in linea con quanto prescritto dalla Direttiva del 29 novembre 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione, avente ad oggetto il riconoscimento, la prevenzione e il superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme, e dalle citate *Linee guida per la parità di genere*, che ribadiscono l'esigenza di "*innalzare il livello di consapevolezza sulla necessità di prevenire la violenza maschile contro le donne, in generale, con una particolare attenzione – all'interno di contesti organizzativi pubblici – alle molestie di genere*". L'Agenzia favorisce inoltre la conoscenza del numero telefonico unico nazionale dei centri antiviolenza 1522 promosso dal Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri per il sostegno alle vittime di violenza e *stalking* e, come previsto dall'articolo 1, comma 348, della legge 27 dicembre 2019, n. 160, nei locali dove si erogano servizi all'utenza è esposta la cartellonistica dedicata. Nel 2025, con la collaborazione del CUG, è stato realizzato e somministrato un questionario rivolto a tutto il personale sul tema delle molestie nel contesto di lavoro, con *focus* sulle molestie sessuali, per comprendere la percezione e il livello di consapevolezza rispetto al tema. Gli esiti del questionario hanno indotto l'Agenzia a proseguire e rafforzare, nel triennio 2026-2028, le azioni di sensibilizzazione e di informazione per il contrasto alla violenza e alle molestie, quale fenomeno trasversale che si manifesta in ogni contesto, sociale, lavorativo o domestico. L'impegno è quello di portare avanti, con il supporto del Comitato unico di garanzia e

[33] ratificata in Italia con la legge 15 gennaio 2021, n. 4.

[34] come integrato dal decreto-legge 31 ottobre 2025, n. 159 (in G.U. 31/10/2025, n. 254). L'indagine ISTAT sulla sicurezza dei cittadini svolta nell'anno 2022-2023 ha rilevato che circa 2,3 milioni di persone tra i 15 e i 70 anni hanno subìto almeno una molestia sul lavoro nel corso della vita. Tra queste, più dell'81% sono donne, pari a circa 1 milione e 900 mila. Solo il 6,3% delle lavoratrici ha dichiarato che nella propria azienda o ufficio esistono corsi di formazione dedicati al fenomeno delle molestie. Sono vittime di molestie sul lavoro in particolare i giovani (sia donne sia uomini) entrati da poco nel mondo del lavoro.

delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia e la collaborazione di tutte le Strutture interne, iniziative finalizzate alla promozione di condotte ispirate al rispetto e alla parità tra le persone. Verranno quindi realizzate attività di sensibilizzazione e informative (quali articoli, convegni, *webinar, podcast e altri contenuti multimediali)* o proseguite le iniziative "Vestiamoci di rosso" o "Mettiamoci la firma", anche attraverso l'istituzionalizzazione della giornata internazionale per il contrasto alla violenza di genere. I contenuti veicolati saranno conformi con quelli del "*Libro bianco per la formazione sulla violenza contro le donne*", curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Osservatorio sul fenomeno della violenza nei confronti delle donne e sulla violenza domestica istituito presso il Dipartimento per le pari opportunità. Le Direzioni regionali cureranno l'attività di diffusione, anche attraverso i siti regionali, delle iniziative ideate centralmente e parteciperanno direttamente all'azione di sensibilizzazione tramite l'implementazione di ulteriori iniziative che saranno diffuse tramite Mondo Agenzia. Tutte le Strutture dell'Agenzia sono comunque invitate a partecipare all'azione di sensibilizzazione.

Nelle strategie di contrasto alla violenza e alle molestie riveste un ruolo centrale la formazione, dal momento che occorre *in primis* saperle individuare, come ricordato dal citato "Libro Bianco". Proseguirà dunque, al fine di favorirne la fruizione da parte del personale, la diffusione di due corsi disponibili su *Syllabus*, la piattaforma di formazione dedicata al capitale umano delle Pubbliche Amministrazioni, cui può accedere tutto il personale dell'Agenzia:

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

La fruizione dei corsi sarà oggetto di monitoraggio. Va al riguardo anche evidenziato che l'Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025, finalizzato all'individuazione della durata e dei contenuti minimi dei percorsi formativi obbligatori in materia di salute e sicurezza, di cui al decreto legislativo n. 81 del 2008, prevede, tra i contenuti necessari della formazione per datori di lavoro e dirigenti, la trattazione del tema della prevenzione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro[35].

- *Diffondere il Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della integrità e della dignità delle persone e la figura del Consigliere di fiducia in esso prevista*. Dopo l'aggiornamento, nel 2021, del *Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela dell'integrità e della dignità delle persone adottato dall'Agenzia nel 2014,* in cui sono state

[35] Con espresso riferimento al Documento ILO C 190 – Convenzione sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro.

inserite, tra le condotte lesive che si intende contrastare, anche lo *straining* e lo *stalking* occupazionale, l'Agenzia delle entrate ha avviato, con la collaborazione del Comitato unico di Garanzia, delle Direzioni regionali e dei Consiglieri e delle Consigliere di fiducia, un'importante azione informativa e di sensibilizzazione che ha coinvolto tutte le Strutture. L'iniziativa ha promosso, attraverso incontri con il personale, la conoscenza del Codice, favorendo l'adozione di decisioni e comportamenti ispirati ai principi di equità, rispetto, pari opportunità, mutua collaborazione e correttezza. La Campagna di comunicazione ha anche riguardato la figura del Consigliere di fiducia, prevista dal Codice di condotta per l'ascolto, la gestione e l'assistenza nelle situazioni di molestia, *mobbing* e discriminazione segnalate ai sensi del Codice. Nel corso del 2025, a valle delle attività informative e al fine di verificarne l'efficacia, è stato elaborato dal CUG, in collaborazione con i Consiglieri e le Consigliere di fiducia e la Divisione Risorse, un questionario teso a valutare il livello di conoscenza, da parte del personale, dei contenuti del Codice di Condotta e del ruolo svolto dai Consiglieri, i cui esiti saranno analizzati nel 2026. Per il prossimo triennio, l'Agenzia, in collaborazione con il Comitato unico di garanzia e le Consigliere e i Consiglieri di fiducia in carica, si impegna a proseguire la diffusione della conoscenza del Codice di condotta e della figura del Consigliere di fiducia attraverso la predisposizione e la pubblicazione di materiale informativo, anche tenendo conto delle esigenze che emergeranno in esito all'analisi delle risposte al questionario. La predisposizione del materiale informativo sarà curata dai Consiglieri di fiducia e dal Comitato unico di garanzia, con il supporto della Divisione Risorse, della Direzione Centrale Risorse umane e del Settore Comunicazione. Proseguirà altresì la diffusione del Codice e la promozione della conoscenza delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia al personale di nuova assunzione, integrando, come già descritto nell'azione dedicata, il materiale formativo della giornata di accoglienza. Sarà pure integrato il programma formativo dei corsi in materia di salute e sicurezza e di quelli in tema di etica. Le Direzioni regionali parteciperanno all'azione di comunicazione, supportando le attività promosse dal CUG e dalle/dai Consigliere/i di fiducia, ed eventualmente attraverso la predisposizione di ulteriore materiale divulgativo in collaborazione con i Consiglieri di fiducia. Al fine di assicurare l'uniformità dei contenuti veicolati e di diffondere le migliori prassi, di tali ulteriori materiali sarà data comunicazione alla Divisione Risorse e al Comitato unico di garanzia. L'Agenzia e il CUG, anche attraverso la relazione annuale presentata dalla Rete delle e dei Consiglieri di fiducia, monitoreranno altresì le attività di informazione, assistenza e mediazione svolte da tali figure.

- *Aggiornare il Codice di condotta.* A partire dal 2026, a 5 anni dalla prima modifica al Codice di condotta, l'Agenzia ritiene necessario operare, entro il 2027, su proposta del Comitato unico di garanzia sentiti i/le Consiglieri/e di fiducia in carica, un ulteriore aggiornamento del documento di auto-normazione adottato:
    - alla luce dell'evoluzione della normativa e giurisprudenza, anche internazionale, nel frattempo intervenute sui temi di riferimento, con particolare riferimento alla normativa antidiscriminatoria e per il contrasto alla violenza e alle molestie sul luogo di lavoro;
    - dell'esperienza maturata dalle Consigliere e dai Consiglieri di fiducia e dal CUG;
    - delle prassi più consolidate in materia.

Entro il 2026, il CUG, sentiti i Consiglieri e le Consigliere di fiducia, invierà alla Divisione Risorse la propria proposta per l'aggiornamento del Codice, ai fini dell'avvio delle interlocuzioni con le Strutture interne interessate. Il riordino delle disposizioni del Codice avverrà in coerenza con la strategia globale della prevenzione delle violenze e delle molestie sul luogo di lavoro perseguita dall'Agenzia. A valle dell'aggiornamento, sarà realizzato un corso *e-learning* sul Codice di condotta rivolto a tutto il personale, in modo da poter formare le lavoratrici e i lavoratori dell'Agenzia sulle principali novità apportate al Codice, oltre che sui capisaldi che lo costituiscono. Il corso sarà incentrato in particolare sulla conoscenza delle condotte lesive in esso disciplinate, con un *focus* sulla figura del Consigliere di fiducia e sulla procedura informale di gestione delle segnalazioni. Una ulteriore parte del corso, arricchita da esempi pratici, approfondirà possibili situazioni di disagio lavorativo connesse alle fattispecie lesive disciplinate, con l'analisi delle condotte e delle responsabilità dei vari attori, puntando ad accrescere le competenze relazionali e a favorire una comunicazione incentrata sull'ascolto, sul rispetto dell'altro e sull'adozione di comportamenti orientati alla prevenzione di situazioni conflittuali. Per la realizzazione del progetto formativo sarà costituito dalla Direzione Centrale Risorse umane un gruppo di progettazione, con il coinvolgimento della Divisione Risorse, del Comitato unico di garanzia, delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia e di altro personale esperto.

B. AREA CONTRASTO ALLA VIOLENZA E ALLE MOLESTIE E CODICE DI CONDOTTA						
AZIONI	**OBIETTIVI**	**SOGGETTI COINVOLTI**	**INDICATORI**	**2026**	**2027**	**2028**
Realizzare iniziative formative e di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie	• diffondere valori ispirati al rispetto e alla tutela delle persone e favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire ogni forma di violenza o di molestia sulle donne e sugli uomini; • contrastare i fenomeni di abuso e molestie sui luoghi di lavoro, alimentando una politica di *tolleranza zero* verso tali condotte; • contrastare la violenza di genere e promuovere il numero unico nazionale dei centri antiviolenza 1522	Comitato unico di garanzia Consigliere/i di fiducia Divisione Risorse Direzione Centrale Risorse umane Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici Settore Comunicazione	• Iniziative informative e formative; • Interventi/ convegni/ seminari; • Articoli e altro materiale divulgativo • Questionario	• Prosecuzione delle iniziative di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie • Promozione dei corsi erogati sulla piattaforma *Syllabus* "Ri-Forma mentis" e "La cultura del rispetto" per favorirne la fruizione	• Prosecuzione delle iniziative di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie • Monitoraggio della fruizione dei corsi erogati sulla piattaforma *Syllabus*	• Prosecuzione delle iniziative di sensibilizzazione per il contrasto alla violenza e alle molestie • Monitoraggio della fruizione dei corsi erogati sulla piattaforma *Syllabus*
Diffondere il "*Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della integrità e della dignità delle persone*" adottato e la figura del Consigliere di fiducia in esso prevista	• promuovere il benessere organizzativo e gli strumenti di prevenzione e di informazione sulle problematiche relative a fenomeni di *mobbing* , discriminazioni, molestie psicologiche e/o fisiche • promuovere l'informazione sulle norme in tema di molestia, molestia sessuale, di *mobbing* e di discriminazione sul luogo di lavoro; • facilitare lo svolgimento del ruolo dei Consiglieri di fiducia (Cdf); • monitorare l'attività svolta dalle /dai Consigliere/i di fiducia in carica; • promuovere la diffusione dei valori di solidarietà, rispetto e collaborazione portati dal Codice	Divisione Risorse Comitato unico di garanzia Direzione Centrale Risorse umane Direzioni regionali Consigliere/i di fiducia	• Iniziative informative • Articoli e altro materiale divulgativo • Integrazione del programma formativo dei corsi in materia di salute e sicurezza e dei corsi sull'Etica • Questionario	• Analisi degli esiti del questionario somministrato al personale per valutare il livello di consapevolezza circa i contenuti del Codice e il ruolo delle/dei Cdf •Realizzazione di iniziative informative e di approfondimento sul Codice • Integrazione del programma formativo dei corsi in materia di salute e sicurezza e dei corsi sull'Etica • Monitoraggio delle attività delle/dei Cdf anche tramite la relazione annuale	• Realizzazione di iniziative informative e di approfondimento sul Codice • Erogazione dei corsi in materia di salute e sicurezza e dei corsi sull'Etica con il programma integrato • Monitoraggio delle attività delle/dei Cdf anche tramite la relazione annuale	• Realizzazione di iniziative informative e di approfondimento sul Codice • Erogazione dei corsi in materia di salute e sicurezza e dei corsi sull'Etica con il programma integrato • Monitoraggio delle attività delle/dei Cdf anche tramite la relazione annuale
Aggiornare il "*Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della integrità e della dignità delle persone*"	• aggiornare il "*Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della integrità e della dignità delle persone* " e favorirne la conoscenza	Divisione Risorse Comitato unico di garanzia Consigliere/i di fiducia Direzione Centrale Risorse umane Direzione Centrale Audit Direzione Centrale Logistica e approvvigionamenti Direzione Centrale Affari Legali Referenti regionali pari opportunità e benessere organizzativo Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità Direzioni regionali	• Analisi dell'evoluzione normativa e della giurisprudenza, nonchè dell'esperienza maturata e delle prassi più consolidate in materia • Proposta del Comitato unico di garanzia per l'aggiornamento del Codice di condotta •Adozione del Codice di condotta aggiornato • Progettazione ed erogazione di un corso *e-learning* dedicato	• Analisi della normativa di riferimento, della giurisprudenza, dell'esperienza maturata e di altri Codici di condotta adottati presso pubbliche amministrazioni italiane • Proposta del Comitato unico di garanzia per l'aggiornamento del Codice di condotta	• Adozione del Codice di condotta aggiornato • Costituzione del gruppo di progettazione che si occuperà della stesura dei contenuti didattici del corso *e-learning* sul codice	• Stesura dei contenuti, predisposizione degli *storyboard* e sviluppo multimediale del corso *e-learning*

Area pari opportunità nel reclutamento e nella carriera ed *empowerment* femminile

- *Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali*. In linea con le "*Linee guida sulla parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni*", l'Agenzia riconosce la necessità di diffondere la cultura delle rilevazioni e delle indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età, anche per accrescere la consapevolezza sulla situazione di fatto dell'organizzazione rispetto alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore nell'organizzazione. Ciò consente di rilevare eventuali *gap* di genere o disuguaglianze, di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive e di monitorare e valutare le politiche e misure intraprese. Lo studio dei dati statistici consente infatti di trasformare informazioni grezze in conoscenze utili, affidabili e funzionali alla presa di decisioni consapevoli; permette di identificare tendenze, effettuare previsioni, valutare l'efficacia delle strategie adottate e prevenire errori o distorsioni interpretative, soprattutto in un contesto in cui i dati disponibili sono sempre più numerosi e complessi. Anche la Direttiva del 26 giugno 2019, n. 2, della Presidenza del Consiglio dei Ministri, al paragrafo 3.5 (dedicato alla formazione e alla diffusione del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro) richiama peraltro le pubbliche amministrazioni alla necessità di produrre *tutte* le statistiche sul personale ripartite per genere. L'Agenzia promuove, dunque, in collaborazione con il CUG, anche per il triennio 2026-2028, la lettura e l'analisi in ottica di genere e generazionale dei dati sulle risorse umane e delle diverse esigenze presenti nella comunità di lavoro, in modo da accrescere la capacità di rispondere coerentemente ad esse. In particolare, ogni anno, il Comitato unico di garanzia redige, col supporto dell'Amministrazione, la Relazione annuale sui dati di cui alla citata Direttiva del 26 giugno 2019, n. 2/2019. A decorrere dal 2027, quanto ai dati oggetto di monitoraggio, saranno pure analizzati, attraverso *report* biennali ulteriori, anche i dati relativi a: candidature nei concorsi per accesso ai ruoli dell'Agenzia e nuove assunzioni; appartenenza alle famiglie professionali; partecipazione a interpelli; incarichi di docenza; esiti della valutazione della *performance* individuale; domande di mobilità interna e intercompartimentale; assenze per infortuni e per malattia; dimissioni; retribuzioni medie reali. I *report biennali* con gli esiti dell'analisi sui dati saranno trasmessi dal CUG al Vertice dell'Agenzia, alla Divisione Risorse e alla Direzione Centrale Risorse umane. Tali attività di raccolta e analisi dei dati sul personale – sia attraverso la relazione annuale, sia per il tramite dei *report* integrativi – monitorando l'andamento nel tempo dei dati raccolti, da un lato forniranno elementi per aumentare la consapevolezza sulla situazione di fatto delle differenze di genere in Agenzia e dall'altro costituiranno uno strumento per valutare gli effetti delle azioni positive intraprese. Potranno altresì arricchirsi di nuove informazioni utili, anche sulla base dell'evoluzione della normativa per la promozione delle pari opportunità. L'attività di raccolta e analisi vede coinvolte la Direzione Centrale Risorse umane, la Divisione Risorse e il Comitato unico di garanzia. Le Direzioni regionali potranno realizzare

ulteriori analisi statistiche di genere relative al contesto regionale, che trasmetteranno alla Divisione Risorse, alla Direzione Centrale Risorse umane e al Comitato unico di garanzia.

- *Esplorare le motivazioni sottese alla minor partecipazione femminile alle selezioni.* In Agenzia circa metà del personale è costituito da donne. Tale presenza non si riflette tuttavia nella percentuale di donne con posizioni manageriali. L'analisi effettuata dal CUG sui dati relativi alla partecipazione femminile alle selezioni del 2019 (per la copertura delle Posizioni organizzative di elevata responsabilità previste dall'articolo 1, comma 93, della legge 27 dicembre 2017, n. 205, c.d. POER), pubblicata a marzo 2022, così come quella delle selezioni avvenute nel 2024 (riferite alle procedure di interpello per Dirigenti e a quelle per le POER), sembrano confermare una minor propensione delle donne a candidarsi alle selezioni, il che preclude loro la possibilità di accedere a posizioni di maggiore responsabilità all'interno dell'organizzazione, cui corrispondono retribuzioni superiori. Le cause di tale comportamento possono essere diverse e molteplici, tra cui ragioni connesse al maggiore impegno dedicato alle incombenze familiari per una ancora non paritetica condivisione dei ruoli di cura nel contesto familiare, o anche la sopravvivenza di stereotipi culturali autolimitanti, o, talvolta, una scarsa consapevolezza delle proprie potenzialità. Per chi ha carichi di cura può altresì pesare la mancanza di una rete di supporto familiare e/o istituzionale. Può anche incidere la volontà di poter meglio decidere come bilanciare il tempo e le energie da dedicare al lavoro e al proprio tempo libero. L'Agenzia intende indagare le ragioni della riscontrata minor partecipazione femminile alle selezioni interne mediante l'ideazione e la somministrazione di un questionario di autoanalisi che sarà progettato anche prendendo spunto da iniziative già realizzate a livello regionale. Potranno essere indagate, in particolare, le seguenti aree di interesse: fiducia nelle proprie competenze tecniche e comportamentali; contratto psicologico e motivazione (soddisfazione, attese, fiducia nell'Organizzazione e nella sua capacità di supporto); ostacoli all'assunzione/gestione dell'incarico (di natura personale, familiare, organizzativa, con particolare riferimento alle esigenze di conciliazione vita/lavoro); altre risorse a supporto dell'eventuale incarico, sia di natura familiare sia di contesto; presenza di eventuali *bias* di genere. In base agli *item* che saranno definiti, il questionario potrà essere somministrato anche al personale maschile, per accrescere la comprensione delle informazioni attraverso il confronto tra le motivazioni che spingono uomini e donne a candidarsi o non candidarsi alle selezioni. Il questionario sarà realizzato e i dati saranno analizzati dalla Direzione Centrale Risorse umane, in collaborazione con il Comitato unico di garanzia, la Divisione Risorse e la Direzione Regionale Lombardia, anche attraverso la costituzione di uno specifico gruppo di lavoro con il coinvolgimento di ulteriori esperti regionali in indagini statistiche.
- *Effettuare focus group per acquisire informazioni sui punti di forza e di debolezza auto-percepiti dalle lavoratrici dell'Agenzia.* L'Agenzia intende realizzare *focus group* rivolti al personale femminile per far emergere la percezione che le donne hanno di sé stesse, dei propri punti di forza e di debolezza, in relazione al loro percorso professionale. L'iniziativa rientra tra le azioni volte a favorire la presenza femminile nei ruoli di *leadership*, valorizzando l'utilizzo degli strumenti e dei metodi dell'ascolto attivo. La raccolta e la successiva analisi delle risposte forniranno informazioni utili, sia rispetto alle azioni di sostegno già programmate in tema di pari opportunità e di

empowerment femminile – definendone anche un ordine di priorità –, sia per la programmazione di ulteriori iniziative rispondenti alle effettive esigenze che verranno rappresentate. Grazie a tale momento di ascolto strutturato, che favorirà le interazioni tra il personale dell'Agenzia, sarà innanzitutto possibile verificare l'attualità e la coerenza delle azioni già implementate o programmate in tema di pari opportunità e di *empowerment* femminile, nonché pianificare ulteriori attività e azioni di miglioramento. La realizzazione dei *focus group* consentirà quindi di realizzare iniziative su misura in ragione dei bisogni che emergeranno nei vari gruppi omogenei formalizzati. L'individuazione, il coinvolgimento e l'allineamento delle moderatrici e dei moderatori saranno curati dalla Direzione Centrale Risorse umane che si avvarrà, per la definizione del campione rappresentativo e del *set* di domande, della collaborazione del Comitato unico di garanzia e della Divisione Risorse. I risultati dei *focus group* saranno condivisi con la Divisione Risorse e con il Comitato unico di garanzia per la successiva pianificazione di possibili azioni di miglioramento.

- *Realizzare iniziative informative e di sensibilizzazione e formative per il superamento delle distorsioni inconsapevoli (unconscious bias).* I *bias* inconsci sono "scorciatoie" mentali automatiche e involontarie che influenzano le nostre percezioni, i nostri giudizi e le nostre decisioni senza che ce ne rendiamo conto. Si tratta di supposizioni, convinzioni o atteggiamenti che agiscono nel profondo, radicati nelle esperienze personali, nell'ambiente e nella cultura in cui cresciamo. I *bias* possono manifestarsi in vari ambiti, compreso quello lavorativo, dove possono portare a scelte irrazionali e a valutazioni inaccurate, influenzando negativamente il comportamento degli individui e dell'organizzazione nel suo complesso, condizionando la percezione e la valutazione di determinati gruppi di persone. Tra questi, i *bias* di genere si fondano sull'esistenza di stereotipi legati al genere, ovvero "*idee preconcette secondo cui a maschi e femmine sono attribuite caratteristiche e ruoli determinati e limitati dal genere loro assegnato in base al sesso e incidono negativamente sulle opportunità di carriere delle donne*"[36]. Per promuovere l'*empowerment* delle donne e accrescere la presenza femminile nelle posizioni di responsabilità, l'Agenzia si impegna a realizzare, in collaborazione con il Comitato unico di garanzia e con personale interno qualificato, iniziative di sensibilizzazione e formazione sul tema delle distorsioni inconsapevoli nel contesto di lavoro, con *focus* su quelle legate al genere. La formazione interesserà in particolare il personale esperto in risorse umane di nuova assunzione, al fine di contrastare la potenziale interferenza di *bias* inconsci nell'ambito delle procedure di selezione, promuovendo un approccio consapevole alla valutazione nelle selezioni interne. L'integrazione del tema dei *bias* di genere nelle proposte formative è a cura della Direzione Centrale Risorse umane che ne darà informazione al Comitato unico di garanzia. Considerata la specificità del tema trattato e il *target* a cui si rivolge, la formazione potrà essere realizzata in collaborazione con Enti/Istituzioni di comprovata esperienza in materia.
- *Erogare percorsi formativi per il rafforzamento delle soft skill e per lo sviluppo dell'autoconsapevolezza.* La formazione e lo sviluppo delle competenze rappresentano uno degli strumenti fondamentali per la valorizzazione delle persone nella Pubblica Amministrazione. Essa

[36] La definizione di *bias* di genere qui riportata è tratta dalle *Linee guida sulla parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni*.

costituisce il perno della strategia di riforma promossa dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025, incentrata sulla valorizzazione delle persone e sulla produzione di valore pubblico. La formazione è concepita come un fattore abilitante di crescita individuale e collettiva, volto a migliorare la qualità dei servizi pubblici e a rafforzare la capacità delle amministrazioni di affrontare i processi di innovazione e cambiamento. Essa, pertanto, non si limita all'aggiornamento tecnico, ma comprende anche lo sviluppo di competenze trasversali (*soft skill*), la promozione dell'autoconsapevolezza e la valorizzazione delle dimensioni umanistiche, in una prospettiva di crescita integrale della persona. Nel quadro delle *Linee guida sulla parità di genere nella PA* (2022) e della Prassi UNI/PdR 125:2022, l'Agenzia riconosce inoltre la necessità di promuovere percorsi di *empowerment* femminile, attraverso iniziative di formazione specifica e il rafforzamento delle competenze di *leadership*, autostima e consapevolezza professionale. Tanto considerato, l'Agenzia rafforza il suo impegno per l'erogazione di corsi rivolti a tutto il personale per il rafforzamento delle *soft skill*, con particolare riferimento a quelle volte a supportare la capacità di *leadership* e le competenze relazionali. A valle dell'analisi degli esiti del questionario sulle ragioni della minor partecipazione femminile alle selezioni interne per incarichi di responsabilità, nonché dei *focus group* per conoscere i punti di forza e di debolezza auto-percepiti dalle lavoratrici, sarà verificata la possibilità di un affinamento dei programmi formativi avendo riguardo alla progettazione di azioni di miglioramento in ottica di *empowerment* femminile; sarà altresì effettuato dalla Direzione Centrale Risorse umane, sentito il Comitato unico di garanzia e la Divisione Risorse, uno studio di fattibilità riguardo a possibili percorsi formativi per lo sviluppo della consapevolezza di sé e del senso di autoefficacia, attingendo in particolare ad analoghi percorsi già attuati in ambito pubblico (tramite *partner* istituzionali dell'Agenzia: Università; SNA; Formez), anche attraverso pillole formative che possono essere auto-fruite.

- *Erogare al personale dirigente e alle POER corsi dedicati alla gestione e allo sviluppo del personale in ottica di parità di genere e di empowerment femminile.* Attraverso percorsi formativi mirati, l'Agenzia intende rafforzare nelle figure di coordinamento le competenze necessarie per creare ambienti di lavoro equi, partecipativi e rispettosi delle persone, favorendo così il benessere organizzativo e la crescita professionale di tutte e tutti. Questo impegno formativo si inserisce nel più ampio quadro di responsabilità definito dall'articolo 7 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e dall'articolo 16-*bis* del Regolamento di amministrazione, che impegnano l'Agenzia – anche in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia – a promuovere una gestione del personale improntata al rispetto dei principi di parità, pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro e ad adottare misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo e volte all'inclusione e alla valorizzazione delle diversità. Ciò anche in coerenza con i principi del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62). Tanto considerato, nella formazione *e-learning* per le figure di coordinamento, l'Agenzia intende individuare, in collaborazione con il Comitato unico di garanzia, uno o più corsi dedicati alla parità di genere e all'*empowerment* femminile da inserire, una volta acquisiti, nei programmi sulla gestione e lo sviluppo del personale che saranno erogati. Dalla platea dei fruitori sarà poi estrapolato un campione di partecipanti a cui dedicare incontri

laboratoriali di approfondimento. Anche nell'ambito della formazione in presenza, l'Agenzia – con il supporto del Comitato Unico di Garanzia – si impegna a sensibilizzare i formatori sulle tematiche di genere e sulla condizione femminile, con *focus* sul contesto interno, fornendo loro un documento informativo sintetico per orientare la didattica verso una maggiore attenzione a equità e inclusione. L'obiettivo di tali iniziative è sviluppare nelle figure di coordinamento capacità di *leadership* partecipative e rispettose delle differenze, favorendo, anche in ottica di genere, il pieno sviluppo dei talenti e delle aspirazioni di ogni collaboratrice e collaboratore, e accrescendo la capacità di realizzare un ambiente lavorativo idoneo a sostenere abilità e motivazioni.

C. AREA PARI OPPORTUNITÀ NEL RECLUTAMENTO E NELLA CARRIERA ED *EMPOWERMENT* FEMMINILE						
AZIONI	**OBIETTIVI**	**SOGGETTI COINVOLTI**	**INDICATORI**	**2026**	**2027**	**2028**
Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali	• diffondere la cultura delle rilevazioni e indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età; • conoscere la situazione di fatto dell'organizzazione in ordine alle pari opportunità; • individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive e monitorare nel tempo l'efficacia degli interventi realizzati	Comitato unico di garanzia Direzione Centrale Risorse umane Direzioni regionali	• Studi / analisi effettuati	• Effettuare indagini statistiche e analisi dei dati di genere e generazionali del personale	• Effettuare indagini statistiche e analisi dei dati di genere e generazionali del personale	• Effettuare indagini statistiche e analisi dei dati di genere e generazionali del personale
Esplorare le motivazioni sottese alla minor partecipazione femminile alle selezioni	• Esplorare le motivazioni sottese alla riscontrata minore partecipazione femminile alle selezioni interne per il conferimento di incarichi	Direzione Centrale Risorse umane Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Settore Comunicazione Direzioni regionali	• Elaborazione/ somministrazione del questionario • *Report* finale	• Elaborazione e somministrazione del questionario	• Analisi dei dati e redazione del *Report* finale	– –
Effettuare *focus group* per acquisire informazioni sui punti di forza e di debolezza auto-percepiti dalle lavoratrici dell'Agenzia.	• far emergere la percezione che le donne hanno di loro stesse in relazione al loro percorso professionale nel contesto dell'Agenzia • pianificare ulteriori attività per la promozione delle pari opportunità e dell'equilibrio di genere e azioni di miglioramento in coerenza con gli esiti dei *focus group*	Direzione Centrale Risorse umane Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Moderatrici e moderatori Lavoratrici del campione rappresentativo	• Definizione campione rappresentativo • Individuazione moderatrici/moderatori • Definizione calendario attività e metodologia Condivsione risultati	• Avvio fasi propedeutiche ai *focus group* e predisposizione degli aspetti organizzativi	• Avvio e conclusione dei *focus group* • Redazione del *Report* finale e condivisione dei risultati	– –
Realizzare iniziative informative e di sensibilizzazione per il superamento delle distorsioni inconsapevoli (*unconscious bias*)	• rafforzare tra il personale la consapevolezza dell'esistenza dei *bias* inconsci e delle conseguenze che da essi derivano per i singoli e per l'organizzazione	Comitato unico di garanzia Direzione Centrale Risorse umane Divisione Risorse Settore Comunicazione Direzioni regionali	• Prodotti di comunicazione interna per sensibilizzare e accrescere la consapevolezza sul tema	• Raccolta e analisi di materiale propedeutico e pianificazione dell'attività informativa	• Redazione e pubblicazione di materiale divulgativo/ realizzazione di eventi	• Redazione e pubblicazione di materiale divulgativo/ realizzazione di eventi
Realizzare iniziative formative per esperti in selezione sul tema delle distorsioni inconsapevoli (*unconscious bias*)	• promuovere un approccio consapevole alla valutazione nelle selezioni interne, per il superamento dei *bias* inconsci che possono penalizzare le/i candidati, con *focus* sui bias di genere	Direzione Centrale Risorse umane Enti/Istituzioni di comprovata esperienza in materia Divisione Risorse Comitato unico di garanzia	• Elaborazione di proposte formative (anche esterne) • Erogazione della formazione	• Ricerca/elaborazione di proposte formative	• Valutazione delle proposte formative, progettazione e avvio dell' erogazione della formazione	• Erogazione della formazione
Erogare percorsi formativi per il rafforzamento delle *soft skill* e per lo sviluppo dell'autoconsapevolezza.	• potenziare le competenze trasversali di tutto il personale • sostenere la crescita personale e professionale delle lavoratrici, promuovendo percorsi di *empowerment* e consapevolezza delle proprie capacità, anche per contrastare i condizionamenti culturali e psicologici che limitano l'accesso a ruoli di responsabilità	Direzione Centrale Risorse umane Comitato unico di garanzia Direzioni regionali	• Iniziative di formazione sulle *soft skill* • Studio di fattibilità per un corso sullo sviluppo dell'autoconsapevolezza e del senso di autoefficacia • Monitoraggio	• Erogazione di corsi per lo sviluppo delle *soft skill*	• Erogazione di corsi per lo sviluppo delle *soft skill* • Avvio, in esito ai *focus group* , di uno studio di fattibilità per progettare un corso sull'autoconsapevolezza e sul senso di autoefficacia	• Erogazione di corsi per lo sviluppo delle *soft skill*
Erogare al personale dirigente e alle POER corsi dedicati alla gestione e allo sviluppo del personale in ottica di parità di genere e di *empowerment* femminile	• rafforzare una gestione e uno sviluppo delle Risorse umane improntati alla parità di genere, accrescendo la capacità di creare ambienti di lavoro in grado di valorizzare equità e diversità	Direzione Centrale Risorse umane Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Direzioni regionali	• Individuazione e acquisto dei corsi *e-learning* dedicati alla gestione e allo sviluppo del personale in ottica di parità di genere e di *empowerment* femminile • Erogazione e monitoraggio dei corsi • Individuazione del campione cui erogare laboratori didattici di approfondimento ed effettuazione dei laboratori • Redazione di un documento di sensibilizzazione per formatori/ formatrici nella formazione in presenza	• Individuazione corsi *e-learning* da acquistare	• Redazione documento di sensibilizzazione per formatori/formatrici nei corsi in presenza • Avvio erogazione dei corsi *e-learning* • Monitoraggio della fruizione	•Prosecuzione dell'erogazione dei corsi *e-learning* e monitoraggio della fruizione • Individuazione del campione cui erogare i laboratori didattici di approfondimento ed effettuazione dei laboratori

Area conciliazione vita lavoro e sostegno alla genitorialità

- *Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza*. Il Contratto collettivo nazionale di lavoro del Comparto Funzioni centrali per il triennio 2022-2024 ha ribadito e ampliato le disposizioni riguardanti il lavoro a distanza previste dal CCNL 2019-2021. La nuova normativa ha previsto che il lavoro a distanza, che comprende il lavoro agile, il telelavoro domiciliare e il *coworking*, sia sempre più integrato nelle politiche organizzative, con l'obiettivo di migliorare le modalità di lavoro e facilitare un maggiore equilibrio tra vita privata e professionale. L'Agenzia ha sperimentato per diversi anni il telelavoro e, in modo diffuso a partire dal 2020, anche il lavoro agile, testando nel tempo la propria capacità tecnologica e organizzativa di adattare i processi operativi a questa nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. A fine 2023 è stata adottata una regolamentazione a regime che offre oggi una disciplina integrata delle varie modalità di svolgimento a distanza della prestazione lavorativa (lavoro agile, telelavoro domiciliare e *coworking*). Il lavoro agile, in particolare, rappresenta un'opportunità di cambiamento per l'organizzazione e di innalzamento delle competenze di chi vi lavora, promuovendo flessibilità, autonomia, responsabilizzazione e orientamento ai risultati. Costituisce inoltre uno strumento di *work-life balance,* in quanto adotta una logica di flessibilità capace anche di accrescere la motivazione al lavoro e il benessere organizzativo e individuale. Anche il telelavoro costituisce un importante strumento di conciliazione vita lavoro per i dipendenti e le dipendenti che si trovano in particolari situazioni personali e familiari, consentendo del pari all'Agenzia di continuare ad avvalersi della loro professionalità in maniera stabile e continuativa. Il telelavoro disciplinato dalla nuova Regolamentazione ha trovato attuazione a far data dal 1° marzo 2025 (gli accordi di telelavoro sottoscritti prevedono una durata di due anni) e oggi interessa circa 700 persone. Nell'ambito delle diverse forme di lavoro a distanza previste dal Contratto, il 1° agosto 2025 si è concluso il confronto previsto dall'art. 5, comma 3, lettera g), del CCNL Funzioni centrali 2022-2024 in ordine ai criteri generali delle modalità attuative del *coworking* e il 25 novembre 2025 l'Agenzia ha sottoscritto con le Organizzazioni sindacali l'accordo integrativo stralcio sui criteri di priorità per l'accesso all'istituto, ritenuto tra i più efficaci nel favorire la conciliazione tra vita privata e lavoro. Questa modalità consente infatti di ridurre i tempi di spostamento casa-lavoro, permettendo al personale di svolgere le proprie attività per la struttura di appartenenza presso una sede dell'Agenzia più vicina al proprio domicilio. L'accordo prevede un periodo sperimentale, finalizzato a valutarne l'efficacia e, sulla base dei risultati, a considerare eventuali interventi correttivi o migliorativi. Tanto rappresentato, con riferimento al lavoro agile e al telelavoro, l'Agenzia proseguirà nell'utilizzo degli istituti, monitorandone l'attuazione. Quanto al *coworking*, individuati oggi criteri generali delle modalità attuative dell'istituto, a partire dal 2026 ne verrà avviata l'attuazione e il monitoraggio. Nel triennio 2026-2028 proseguiranno inoltre le iniziative formative volte a ottimizzare l'attuazione delle forme di lavoro a distanza e ogni altra utile iniziativa di supporto al personale e alle figure di coordinamento, affinché siano assicurate le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività. In particolare, sarà favorito lo sviluppo delle competenze relazionali utili a rafforzare la collaborazione e il lavoro di squadra, anche a distanza,

e sarà promossa la conoscenza della tecnologia di supporto. Si rinvia, per ulteriori approfondimenti, alla parte del PIAO dedicata al lavoro a distanza.

- *Favorire la flessibilità oraria e la conciliazione vita lavoro.* L'orario flessibile, collettivo e individuale, è uno strumento importante di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, oltre a essere un buon indicatore del benessere lavorativo all'interno di un'organizzazione. Negli anni, e compatibilmente con le esigenze di servizio, l'Agenzia ha favorito la flessibilità oraria collettiva e ha, altresì, promosso l'orario flessibile individuale in caso di situazioni personali e socio-familiari meritevoli di tutela. A gennaio 2023, in sede di contrattazione integrativa di livello nazionale, è stato sottoscritto ai sensi dell'art. 7, comma 6, lettera o) del CCNL Funzioni Centrali 2019-2021, l'"*Accordo integrativo stralcio sui criteri per l'individuazione di fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita, al fine di conseguire una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare*", che ha rafforzato l'impegno dell'Agenzia. All'accordo ha fatto seguito l'avvio delle trattative in ambito di contrattazione integrativa di sede territoriale, per la definizione dei criteri di adeguamento presso la sede locale dei criteri definiti centralmente. L'Agenzia proseguirà nell'applicazione dell'orario flessibile, collettivo e individuale, monitorandone l'attuazione. Sempre nel 2023 è stato pubblicato il manuale "*Più Tempo – Come gestire meglio il tempo e noi stessi e non farci sopraffare dagli impegni quotidiani*", contenente consigli pratici e strategie di *time management* per la migliore organizzazione delle attività, anche al fine di favorire la conciliazione vita lavoro, promuovere il benessere organizzativo e prevenire situazioni di stress, di cui proseguirà la diffusione. Sono altresì messi a disposizione del personale nella piattaforma Moodle corsi *e-learning* in tema di *time-management*.
- *Realizzare guide e pubblicazioni su congedi e permessi a supporto dei genitori e del personale caregiver e su altri istituti a tutela del personale con esigenze personali di cura*. L'Agenzia, anche in collaborazione con il Comitato unico di garanzia, realizza da anni centralmente guide e pubblicazioni con l'obiettivo di favorire, da parte del personale, la conoscenza degli istituti previsti dalla vigente normativa legislativa e contrattuale a sostegno dei genitori lavoratori o dei *caregiver* familiari, o, più in generale, dei vari strumenti a disposizione per la tutela della conciliazione vita-lavoro in favore delle dipendenti e dei dipendenti con particolari esigenze di cura personali e familiari (ad es. l'opuscolo "*Mamma e papà al lavoro, ma non solo*", contenente quesiti frequenti e risposte semplici su congedi e permessi per maternità, malattia ed esigenze di cura, o le due Guide accompagnatorie del Progetto "*Ponte"* dedicate rispettivamente alle assenze per malattia e alle aspettative e congedi per esigenze personali e familiari). A queste si aggiungono le pubblicazioni realizzate su base locale. Tali iniziative intendono favorire l'utilizzabilità dei vari istituti di conciliazione esistenti, a partire dal congedo di paternità di cui all'art. 27-*bis* del Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, emanato con il decreto legislativo del 26 marzo 2001, n. 151 a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53. Ciò anche nell'ottica di incoraggiare una più equa ripartizione delle responsabilità familiari tra uomini e donne, nonché un maschile solidale che aiuti a superare lo stereotipo dei ruoli di cura come appannaggio femminile. Prosegue dunque l'impegno a realizzare

e manutenere documenti e opuscoli informativi per accrescere la conoscenza delle misure e degli istituti normativamente previsti per i genitori e i prestatori di assistenza o per chi ha esigenze personali di cura.

- *Promuovere il Progetto "Ponte" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi.* In linea con le previsioni della Direttiva della Presidenza del Consiglio n. 2/2019, che ha ribadito che le pubbliche amministrazioni "*devono favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi, mediante il miglioramento dell'informazione fra amministrazione e lavoratori in congedo e la predisposizione di percorsi formativi che, attraverso orari e modalità flessibili, garantiscano la massima partecipazione di donne e uomini con carichi di cura*", nel 2021 l'Agenzia ha avviato il progetto nazionale "*Ponte*". Il progetto è stato realizzato per valorizzare, ampliare e diffondere i progetti di accompagnamento regionali già presenti per supportare il personale assente per lungo periodo e promuove una prassi organizzativa omogenea sul territorio a sostegno delle persone assenti dal servizio per almeno tre mesi in caso di maternità o altre esigenze di cura personale o familiare. Consente di non interrompere le positive relazioni con la comunità di lavoro durante l'assenza (con l'individuazione di un/una tutor) e di pianificare insieme all'interessato/a le modalità di ripresa dell'attività lavorativa e di aggiornamento al momento del rientro in sede, anche al fine di non interrompere percorsi di crescita professionale. Per favorire la diffusione e l'attuazione del progetto, sempre nel 2021, è stata istituita una rete di Referenti centrali e regionali ed è stato reso disponibile un applicativo informatico dedicato, accessibile a tutto il personale dal sito *Intranet*, che permette di inviare e gestire le richieste di adesione e le misure di accompagnamento previste (anche tramite *gently reminder*), nonché di monitorare lo stato di avanzamento delle attività. Nel 2025 è stata promossa l'individuazione, nelle regioni di maggiori dimensioni, di Referenti provinciali, con il compito di favorire la conoscenza dell'iniziativa secondo una logica di prossimità, e l'applicativo informatico "*Ponte"* è stato oggetto di aggiornamento per agevolare l'attuazione del progetto. Nel triennio 2026-2028, proseguirà la campagna informativa su "*Ponte"*, riproponendolo periodicamente sui siti *Intranet* regionali e tramite le attività esperite localmente dai Referenti, nonché attraverso la diffusione di articoli e contenuti multimediali e la condivisione delle esperienze positive maturate. Continuerà altresì il monitoraggio delle adesioni. Nel corso del 2026, in particolare, si procederà alla diffusione degli aggiornamenti all'applicativo e saranno promossi incontri tra i referenti (centrali, regionali e provinciali) del progetto, anche al fine di rafforzarne il ruolo.
- *Promuovere convenzioni con asili nido.* La Legge 7 aprile 2022, n. 32, nota come *Family Act*, sottolinea la necessità di "*potenziare le misure dirette a sostenere la genitorialità e contrastare la denatalità, la conciliazione dei tempi vita-lavoro di entrambi i genitori, il sostegno al lavoro femminile*". Muovendo da tali premesse, l'Agenzia intende contribuire alla creazione di condizioni che favoriscano una partecipazione piena e consapevole delle persone con carichi di cura alla vita lavorativa, promuovendo iniziative di attenzione e supporto alla genitorialità. Per proseguire e rafforzare il proprio impegno, con particolare riguardo alle lavoratrici e ai lavoratori con figli in età prescolare, promuove dunque la stipula di convenzioni con asili nido pubblici e privati.

L'obiettivo è quello di agevolare l'accesso ai servizi educativi per la prima infanzia, contribuendo a ridurre il carico organizzativo delle famiglie e a favorire una più equilibrata distribuzione dei tempi di vita e di lavoro. Le convenzioni potranno prevedere agevolazioni tariffarie, priorità di accesso e flessibilità oraria, in modo da rispondere alle diverse esigenze del personale e alle specificità dei territori. In Agenzia sono presenti altresì tre asili nido (presso la sede della Direzione Regionale Veneto, della Direzione Regionale Piemonte e della Direzione Regionale Emilia-Romagna). Vista la carenza di strutture pubbliche e private a ciò deputate (il Resoconto di genere INPS 2024 evidenzia infatti che oggi l'offerta di asili nido rimane insufficiente e che la media italiana dei posti autorizzati arriva a soddisfare solo il 30% delle richieste), appare altresì necessario verificare la sussistenza degli spazi e delle condizioni per predisporre nuovi asili nido aziendali negli uffici dell'Agenzia con più dipendenti e in cui sia rilevato un maggior fabbisogno. A tal fine saranno realizzate, in collaborazione con le Direzioni regionali e su impulso della Direzione Centrale Logistica e approvvigionamenti, attività di analisi e studio. Al fine di supportare tali attività di studio, sarà condiviso l'*iter* seguito dalle strutture dell'Agenzia che già hanno attivato il servizio di asilo nido aziendale, tenendo conto del fatto che la realizzazione di asili nido aziendali richiede, oltre a un notevole investimento iniziale, l'osservanza di una serie di condizioni imposte dalle normative relative alla sicurezza e alla qualità dell'educazione che possono variare notevolmente da regione a regione.

- *Accrescere la presenza di "Parcheggi rosa" in prossimità delle sedi dell'Agenzia*. Nell'ambito delle politiche di conciliazione vita-lavoro e di sostegno alla genitorialità, l'Agenzia intende rafforzare il proprio impegno nella promozione di azioni finalizzate a rimuovere gli ostacoli che si frappongono alla piena parità e pari opportunità, favorendo l'accessibilità dei servizi e l'inclusione delle persone, sia all'interno dell'organizzazione sia verso l'utenza esterna. In quest'ottica, l'Agenzia avvierà studi di fattibilità finalizzati a verificare la possibilità di accrescere la presenza dei cosiddetti "Parcheggi rosa" in prossimità delle proprie sedi, a beneficio sia dell'utenza, sia del personale interno, in particolare delle dipendenti in gravidanza. I "Parcheggi rosa", come definiti dal nuovo Codice della Strada, sono aree di sosta riservate alle donne in stato di gravidanza e ai genitori di bambini di età inferiore ai due anni, che possono così fruire gratuitamente di spazi a pagamento o soggetti a limitazioni di sosta, di solito previa esposizione di un apposito contrassegno rilasciato dai Comuni. La loro diffusione rappresenta un segnale concreto di attenzione e civiltà, un gesto simbolico e pratico che mira a facilitare gli spostamenti e a sostenere la genitorialità, anche nell'assolvimento degli adempimenti fiscali o nelle attività lavorative quotidiane. Gli studi di fattibilità saranno realizzati con il supporto delle Direzioni regionali. Laddove le aree di sosta limitrofe alle sedi dell'Agenzia siano di competenza comunale, i *Mobility manager* dell'Agenzia individuati ai sensi del decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, articolo 229, comma 4, potranno svolgere un ruolo attivo al fine di facilitare il dialogo e la collaborazione con i Comuni di riferimento per valutare soluzioni condivise e sostenibili. I *Report* con le analisi effettuate saranno trasmessi dalle Direzioni regionali alla Divisione Risorse e al Comitato unico di garanzia entro il 2027.

D. AREA CONCILIAZIONE VITA LAVORO E SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	2026	2027	2028
Favorire l'adozione degli strumenti di lavoro a distanza	• favorire l'adozione di soluzioni organizzative in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme di lavoro a distanza; • realizzare iniziative formative di supporto al personale e alle figure di coordinamento, per realizzare le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività nell'ambito regolativo e organizzativo di contesto	Divisione Risorse Direzione Centrale Risorse umane Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	• Attuazione delle forme di lavoro a distanza presso le strutture dell'Agenzia • Promozione di azioni formative destinate al personale e alle figure di coordinamento	• Attuazione delle forme di lavoro a distanza presso le strutture dell'Agenzia • Promozione di azioni formative destinate al personale e alle figure di coordinamento • Monitoraggio delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro agile e delle altre forme di lavoro a distanza	Monitoraggio delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro agile e delle altre forme di lavoro a distanza	Monitoraggio delle modalità attuative della regolamentazione a regime del lavoro agile e delle altre forme di lavoro a distanza
Favorire la flessibilità oraria	• favorire la flessibilità oraria collettiva; • promuovere l'orario flessibile individuale in situazioni personali e socio-familiari meritevoli di attenzione; • realizzare iniziative in-formative di supporto al personale per una migliore organizzazione del tempo; • monitorare gli orari flessibili individuali concessi	Direzione Centrale Risorse umane Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici operativi	• Mantenimento della flessibilità oraria e monitoraggio • Iniziative in-formative di supporto al personale per una migliore organizzazione del tempo	• Mantenimento della flessibilità oraria e monitoraggio • Iniziative in-formative di supporto al personale per una migliore organizzazione del tempo	• Mantenimento della flessibilità oraria e monitoraggio	• Mantenimento della flessibilità oraria e monitoraggio
Realizzare guide e pubblicazioni su congedi e permessi a supporto dei genitori e del personale *caregiver* e su altri istituti a tutela del personale con esigenze personali di cura	• accrescere la conoscenza della normativa e degli strumenti a sostegno della genitorialità e delle attività di cura • promuovere la fruizione del congedo di paternità e la condivisione dei ruoli di cura tra uomini e donne	Direzione Centrale Risorse umane Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Direzioni regionali Settore Comunicazione	• Manutenzione costante delle guide e degli opuscoli realizzati • Realizzazione e diffusione di altro materiale informativo	• Manutenzione delle guide e degli opuscoli realizzati • Realizzazione e diffusione di altro materiale informativo	• Manutenzione delle guide e degli opuscoli realizzati • Realizzazione e diffusione di altro materiale informativo	• Manutenzione delle guide e degli opuscoli realizzati • Realizzazione e diffusione di altro materiale informativo
Promuovere il Progetto "*Ponte*" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi	• favorire il reinserimento e la ripresa dell'attività lavorativa delle lavoratrici e dei lavoratori assenti dal servizio per lunghi periodi, in caso di malattie o infortuni, di congedo di maternità, paternità, parentale o per l'assistenza a persone con disabilità; • minimizzare la possibile insorgenza di condizioni di stress lavoro-correlato del personale che rientra in servizio dopo lunghe assenze; • uniformare le prassi organizzative di sostegno al personale assente per lungo periodo; • fornire strumenti per favorire l'aggiornamento e promuovere relazioni positive per accrescere il benessere e il senso di appartenenza all'organizzazione	Divisione Risorse Comitato unico di garanzia Direzione Centrale Tecnologie e innovazione Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici Referenti del Progetto "Ponte" Settore Comunicazione	• Realizzazione di pubblicazioni (articoli e contenuti multimediali) o di note di sensibilizzazione per la diffusione del Progetto •Incontri dei Referenti regionali "Ponte" per rafforzarne il Ruolo • Monitoraggio delle adesioni	• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Incontri con i Referenti regionali "Ponte" • Monitoraggio delle adesioni	• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Monitoraggio delle adesioni	• Realizzazione di articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto • Monitoraggio delle adesioni
Promuovere la sottoscrizione di convenzioni con asili nido	• attivare convenzioni con asili nido pubblici e privati o con ludoteche • realizzare studi di fattibilità per la creazione di asili nido aziendali nelle sedi di maggiori dimensioni e in cui sia rilevato un maggior fabbisogno	Direzioni regionali o provinciali (per la stipula delle convenzioni) Direzione Centrale Logistica e approvvigionamenti (impulso e supporto alle attività per gli studi di fattibilità) Direzioni regionali	• Convenzioni con asili nido pubblici o privati • Realizzazione di studi di fattibilità	• Stipula/aggiornamento convenzioni con asili nido pubblici o privati • Raccolta e diffusione dell'*iter* seguito dalle strutture dell'Agenzia che hanno attivato il servizio di asilo aziendale	• Stipula/aggiornamento convenzioni con asili nido pubblici o privati • Avvio degli studi di fattibilità	• Stipula/aggiornamento convenzioni con asili nido pubblici o privati • *Report* in esito alle attività di studio
Accrescere la presenza di "*Parcheggi rosa*" in prossimità delle sedi dell'Agenzia	• effettuare studi di fattibilità per verificare la possibilità di accrescere la presenza, in prossimità delle sedi dell'Agenzia, di "*Parcheggi rosa*"; • sostenere la genitorialità	Direzioni regionali Direzioni provinciali *Mobility Manager*	• Attività di studio • Reportistica	• Avvio studi di fattibilità	• Completamento delle attività di studio • Elaborazione e condivisione della reportistica	– –

Area benessere organizzativo, salute e sicurezza

- *Effettuare la valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità*. Il decreto legislativo n. 81/2008 prevede il genere e l'età come necessari parametri sui quali costruire una valutazione più efficace e antidiscriminatoria di tutti i rischi per la salute e la sicurezza di chi lavora, superando una concezione di salute e sicurezza sul lavoro per così dire "neutra". Valutare i rischi connessi alle *differenze di genere* significa porre attenzione non solo a elementi fisici e biologici, ma anche culturali e sociali, che differenziano uomini e donne, in modo da garantire pari opportunità di tutela tra gli stessi, anche in relazione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L'*età*, oltre al genere, incide profondamente: i lavoratori giovani e i lavoratori maturi e anziani necessitano, per motivi diversi, di una particolare attenzione da parte del datore di lavoro. Il citato art. 27 del CCNL Funzioni centrali per il triennio 2022-2024 ricorda, al riguardo, che le amministrazioni devono porre particolare attenzione all'aumento dell'età media dei lavoratori, adottando strategie mirate, tra l'altro, per la "*promozione delle migliori condizioni di salute possibili e [la] prevenzione di malattie professionali e infortuni sul lavoro*". Il decreto legislativo n. 81/2008 prevede, altresì, che i luoghi di lavoro siano strutturati tenendo conto dei lavoratori con *disabilità*, assicurando accessibilità, superamento delle barriere architettoniche, utilizzo di ausili e assistenza in caso di evacuazione, nonché la possibilità di ragionevoli revisioni dell'organizzazione del lavoro. Tanto considerato, in collaborazione con le Direzioni regionali e il Comitato Unico di Garanzia, l'Agenzia si è impegnata a individuare e diffondere le migliori prassi di valutazione dei rischi anche al fine di sviluppare azioni di miglioramento mirate. A tal fine è stato costituito un gruppo di lavoro col compito di individuare iniziative in tema di presidi per mitigare rischi per la salute e la sicurezza connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità, che si ritiene opportuno adottare a livello nazionale. Il Gruppo di Lavoro ha concluso l'attività con la relazione prot. R.I. 15056 del 28 novembre 2024 (il piano di azione ivi enucleato è stato condiviso dal Direttore dell'Agenzia il 3 dicembre 2024). Le *best practice* finora individuate (di cui i datori di lavoro dell'Agenzia sono stati informati con nota prot. n. 450741 del 17 dicembre 2024), e le principali prassi di riferimento nel frattempo intervenute (tra cui la monografia INAIL del 2024 "*La valutazione dei rischi in ottica di genere – Volume 1: Aspetti tecnici*"[37]) sono al momento oggetto di approfondimento ai fini dell'aggiornamento, nel 2026, delle Linee guida interne "*La valutazione dei rischi in ottica di genere, di età e in riferimento alla disabilità*" adottate con nota prot. n. 319114 del 2 ottobre 2020. Delle nuove Linee guida sarà data diffusione anche tramite incontri di

[37] La Guida INAIL sottolinea l'importanza, in una valutazione dei rischi in ottica di genere, di considerare la particolare condizione di esposizione delle donne e delle minoranze non binarie a violenze e molestie sui luoghi di lavoro esercitate sia dai colleghi che dagli utenti e del ruolo che può essere esercitato in questo anche dal medico competente. Ciò anche in linea con la Convenzione dell'ILO n.190, ratificata in Italia con la legge 15 gennaio 2021, n. 4, che prevede l'impegno per le organizzazioni di includere le violenze e le molestie nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro, o con l'art. 15 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81.

allineamento con le Direzioni regionali e le figure del Servizio di prevenzione e protezione (SPP). Ne sarà altresì monitorata l'attuazione.

- *Promuovere convenzioni con enti e presìdi medico sanitari, iniziative informative e di prevenzione in tema di salute.* Come ricorda la Carta di Ottawa[38]: "*La promozione della salute sostiene lo sviluppo individuale e sociale fornendo l'informazione e l'educazione alla salute e migliorando le abilità per la vita quotidiana. In questo modo, si aumentano le possibilità delle persone di esercitare un maggior controllo sulla propria salute e sui propri ambienti, e di fare scelte favorevoli alla salute. È essenziale mettere in grado le persone di imparare durante tutta la vita, di prepararsi ad affrontare le sue diverse tappe e di saper fronteggiare le lesioni e le malattie croniche. Ciò deve essere reso possibile a scuola, in famiglia, nei luoghi di lavoro e in tutti gli ambienti organizzativi della comunità*". L'Agenzia promuove da anni azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento del proprio personale sui temi della prevenzione attiva, mediante la sottoscrizione di convenzioni con enti e presìdi medico sanitari, la realizzazione di documenti informativi, convegni e incontri e la promozione di *screening* medici. Lo scopo è quello di coinvolgere le persone in un percorso finalizzato ad accrescere la salute individuale e collettiva e a migliorare la qualità della vita, anche sul luogo di lavoro, accrescendo la conoscenza delle patologie e dei rischi per la salute di alcune prassi comportamentali e sottolineando l'importanza di pratiche sanitarie corrette e responsabili. Si tratta di iniziative che danno forma a una strategia di prevenzione in tema di salute complementare a quella della sorveglianza sanitaria obbligatoria per i datori di lavoro, quale segnale di attenzione verso il benessere dei propri dipendenti che ha riflessi positivi anche sul piano della motivazione e dello sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione. La prevenzione, inoltre, aiuta a rendere il sistema sanitario più sostenibile, in quanto contribuisce alla riduzione dell'insorgenza delle malattie, il che si traduce in una diminuzione dei costi per la salute, con un conseguente beneficio per tutta la collettività. Nel triennio 2026-2028, l'Agenzia continuerà, con la collaborazione delle Direzioni regionali:
  - a farsi promotrice di iniziative di prevenzione mirate e di *screening* medici;
  - ad attivare convenzioni con enti e presìdi medico-sanitari;
  - a realizzare campagne di sensibilizzazione (locali o, col supporto del CUG, nazionali) anche per favorire un corretto e sano stile di vita.

  Le iniziative riguarderanno tutto il personale favorendo lo sviluppo di un atteggiamento proattivo e responsabile verso la salute e potranno essere realizzate in collaborazione con enti istituzionali del territorio o tramite adesione a progetti e campagne promossi dal Ministero della Salute o dalle Regioni (come avvenuto ad es. con il progetto "*Il dono*" realizzato dalla DR Veneto sulla donazione sangue/midollo osseo in collaborazione con la Regione e il Coordinamento regionale attività trasfusionali, o con l'adesione al programma "*Workplace Health Promotion"* effettuata da DR Toscana e DR Friuli Venezia Giulia). Potranno altresì essere realizzate specifiche iniziative

[38] Approvata durante la prima Conferenza Internazionale sulla promozione della salute (17-21 novembre 1986), organizzata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) e tenutasi a *Ottawa*, Ontario, Canada.

informative relative a problematiche che interessano specificamente il personale femminile, o che sottolineino le differenze esistenti tra uomini e donne in tema di salute. Una crescente mole di dati epidemiologici, clinici e sperimentali indica, infatti, l'esistenza di differenze rilevanti nell'insorgenza, nella progressione e nelle manifestazioni cliniche delle malattie comuni a uomini e donne, nella risposta e negli eventi avversi associati ai trattamenti terapeutici, nonché negli stili di vita e nella risposta ai nutrienti. Le iniziative di prevenzione potranno dunque promuovere la conoscenza della *medicina di genere*, definita dall'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) come lo studio dell'influenza delle differenze biologiche (definite dal sesso), socioeconomiche e culturali (definite dal genere) sullo stato di salute e di malattia di ogni persona, per favorire una medicina più equa. Ciò anche al fine di contrastare il rilevato ritardo diagnostico che si registra su molte patologie invisibili, nonché il c.d. *gender health paradox*, ovvero il fatto che le donne vivono più a lungo degli uomini, ma trascorrono una percentuale maggiore della loro vita in condizioni di salute peggiori. I datori di lavoro sono chiamati a partecipare e a promuovere le iniziative che verranno implementate. La Divisione Risorse monitorerà le iniziative realizzate dandone informazione al Comitato unico di garanzia, che promuoverà la diffusione delle migliori prassi.

- *Promuovere iniziative di ascolto del personale.* L'ascolto del personale assume un ruolo di primo piano nella vita di un'organizzazione che pone al centro la risorsa umana, specie nei momenti più impegnativi, legati a riorganizzazioni interne o a situazioni di crisi. Promuove la crescita e il cambiamento, migliora la qualità dei processi decisionali, crea vicinanza e senso di appartenenza, favorisce la collaborazione e la costruzione di relazioni basate sulla fiducia, accresce la resilienza dell'organizzazione e la sostenibilità nel tempo dei risultati. L'Agenzia negli anni ha sperimentato innovative forme di ascolto mediante, ad esempio, *survey* o *focus group,* caselle di posta o applicativi informatici dedicati, in modo da attivare nuovi canali di comunicazione *bottom up* col personale, per recepirne opinioni, sensazioni o proposte di miglioramento organizzativo. Sono stati sperimentati, in alcuni contesti regionali, sportelli di ascolto organizzativo. Sono altresì realizzate iniziative di ascolto rivolte in particolare al personale neoassunto o a specifiche figure/famiglie professionali, al fine di conoscerne le specifiche aspettative, di accrescere la motivazione al lavoro, nonché di favorire la migliore espressione del potenziale delle persone. Il CUG e le Consigliere e i Consiglieri di fiducia rappresentano altresì importanti terminali per le richieste del personale e per monitorare il clima interno, anche al fine di formulare delle proposte all'Agenzia per accrescere la salute dell'organizzazione. Si sta rafforzando inoltre la rete delle e dei Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo (istituita con nota prot. n. 189720 del 14 luglio 2021), che, insieme ai Referenti e alle Referenti regionali "*Ponte*" (previsti dalla nota prot. n. 184890 del 9 luglio 2021), possono svolgere un importante ruolo di sensori delle esigenze del personale. Per rafforzare la capacità di ascolto delle figure di responsabilità e coordinamento, quale competenza manageriale chiave per gestire la comunicazione e le relazioni e per sviluppare il benessere all'interno dell'organizzazione, l'Agenzia prevede altresì percorsi di formazione che promuovono stili di *leadership* improntati all'ascolto dei collaboratori. Anche nell'ambito dei sistemi di valutazione in uso sono previsti momenti formali di confronto con il personale (colloquio di patto, colloquio di monitoraggio, etc.), utili a educare all'ascolto e a costruire percorsi di sviluppo

nell'ottica del miglioramento continuo della prestazione. Sono altresì disponibili, per tutto il personale, corsi per accrescere le competenze comunicative. Per il triennio 2026-2028, l'Agenzia proseguirà il percorso intrapreso, anche monitorando e diffondendo le specifiche iniziative di ascolto adottate localmente.

- *Proseguire il Progetto "Identità e valori organizzativi*". Il Progetto "*Identità e valori organizzativi*" è nato nel 2020, a circa 20 anni dall'istituzione dell'Agenzia delle entrate, con l'obiettivo di costruire una rinnovata identità e sviluppare il senso di appartenenza e la motivazione del proprio personale. Il punto di partenza sono stati i 35 *focus group* ai quali hanno preso parte 210 dipendenti provenienti da tutto il territorio nazionale, suddivisi in base alla tipologia di lavoro svolto (servizi fiscali, gestione risorse, servizi immobiliari, gestione controlli, consulenza e contenzioso). In esito ai tavoli aperti, l'Agenzia ha elaborato una Carta dei Valori, pubblicata a dicembre 2022 nel sito *Intranet*. Il documento esprime l'identità dell'Agenzia, ovvero le sue priorità e i principi fondanti consolidatisi nei suoi primi vent'anni di vita ed è stato oggetto di diffusione attraverso una massiccia campagna di comunicazione. Nel 2025, il Settore Comunicazione ha prodotto il podcast Radio *Tax Talk*, pubblicato sul *magazine* Mondo Agenzia, intervistando colleghi e colleghe sui diversi mestieri dell'Agenzia e sui valori, tra quelli della Carta dei Valori, che ciascuno sentiva particolarmente legati alla propria specifica attività. Sono state prodotte dieci puntate, una su ciascun valore. Nel triennio 2026-2028 proseguirà, attraverso articoli, *podcast*, testimonianze, l'azione di comunicazione e di sensibilizzazione per veicolare i contenuti della Carta, in modo che diventino e si consolidino come patrimonio condiviso per tutto il personale.
- *Realizzare interventi formativi e informativi sul tema della mediazione dei conflitti od orientati a migliorare le relazioni.* Le relazioni che si sviluppano nei contesti organizzativi, come in ogni altro ambito sociale, sono caratterizzate da fisiologiche criticità connesse alle dinamiche interpersonali e professionali che si attivano tra le persone. Lavorare su queste dinamiche si rivela strategico per una amministrazione, perché da un lato consente di prevenire possibili situazioni di disagio, dall'altro favorisce lo sviluppo di una cultura organizzativa basata sulla gestione in chiave positiva delle emozioni e dei conflitti e sulla valorizzazione delle persone e delle differenze, anche di prospettive, di cui sono portatrici. Nel 2024 è stato messo a disposizione di tutto il personale nella piattaforma *Moodle* il corso *e-learning* "*La gestione del conflitto-percorso di self coaching*", un'iniziativa di formazione ideata per stimolare la riflessione e la consapevolezza sul tema della gestione costruttiva dei conflitti. Nel 2025 le Strutture interne dell'Agenzia, in collaborazione con il CUG, si sono attivamente impegnate a promuoverne e monitorarne la fruizione; sempre nel 2025 è stata ampliata l'offerta formativa sul tema, grazie ai corsi resi disponibili nella piattaforma *GoodHabitz.* Particolare attenzione allo sviluppo di strategie per la gestione dei conflitti è stata inoltre dedicata nell'ambito della formazione rivolta a funzionari e funzionarie titolari di posizione organizzativa (*ex* artt. 15 CCNL FC triennio 2019/2021 e art. 17 CCNL FC 2022/2024). Il percorso, promosso dall'Ufficio Formazione della Direzione Centrale Risorse umane e realizzato dalle Direzioni regionali, ha previsto moduli laboratoriali che in diverse regioni si sono incentrati

specificatamente sulla gestione dei conflitti, considerata di primaria importanza per le figure di coordinamento. Nel triennio 2026-2028 proseguirà l'impegno a promuovere la fruizione dei corsi *e-learning* presenti a catalogo e sarà altresì sviluppata la progettazione di iniziative specifiche di formazione per dirigenti e titolari di POER, accanto all'erogazione già consolidata di percorsi formativi manageriali, anche realizzati in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), in tema di *leadership* e sviluppo della motivazione e del benessere organizzativo. Saranno pure realizzare iniziative di informazione e sensibilizzazione finalizzate a migliorare i rapporti di lavoro e il clima interno, promuovere l'adozione di comportamenti ispirati al rispetto, alla collaborazione, alla prevenzione di situazioni conflittuali, alla condivisione, nonché per accrescere la motivazione al lavoro e, più in generale, la salute organizzativa, quale *asset* strategico per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

E. AREA BENESSERE ORGANIZZATIVO, SALUTE E SICUREZZA						
AZIONI	**OBIETTIVI**	**SOGGETTI COINVOLTI**	**INDICATORI**	**2026**	**2027**	**2028**
Effettuare la valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità	• migliorare il monitoraggio e la raccolta di dati/informazioni sulla salute e sicurezza in ottica di genere, età e disabilità, favorendo il riconoscimento e la comprensione dei problemi e dei rischi che affrontano, anche in modo diverso, le donne e gli uomini sul posto di lavoro; • intervenire in modo mirato per eliminare eventuali fattori di vulnerabilità di gruppi di persone e fattori di esposizione ai rischi, non evidenti attraverso una analisi di tipo neutro; • favorire l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi nella vita privata e lavorativa; • individuare e diffondere le migliori prassi di valutazione dei rischi	Direzione Centrale Logistica e approvvigionamenti Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Direzioni regionali RSPP	• Aggiornamento e diffusione delle Linee guida interne per la valutazione dei rischi in ottica di genere, età e disabilità	• Aggiornamento e diffusione delle Linee guida interne	• Incontri di allineamento con le Direzioni regionali e le figure del SPP • Monitoraggio dell'attuazione delle Linee guida	• Monitoraggio dell'attuazione delle Linee guida
Promuovere convenzioni con enti e presidi medico sanitari e la realizzazione di iniziative informative e di prevenzione in tema di salute	• salvaguardare lo stato di salute del personale anche attraverso l'attivazione di convenzioni per lo *screening;* • promuovere l'adozione di uno stile di vita corretto e la diffusione della cultura della prevenzione, anche in collaborazione con enti istituzionali; • promuovere la conoscenza della medicina di genere; • sviluppare il senso di appartenenza a una Organizzazione attenta alla salute del proprio personale	Direzioni regionali Direzioni provinciali Settore Comunicazione Comitato unico di garanzia Divisione Risorse	• Iniziative o documenti informativi realizzati • Convenzioni • Iniziative realizzate in tema di *screening* medici	• Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, *screening* medici • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche	• Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, *screening* medici • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche	• Realizzazione di iniziative o documenti informativi, convenzioni, *screening* medici • Individuazione e diffusione delle migliori pratiche
Promuovere iniziative di ascolto del personale	• promuovere l'ascolto del personale quale leva per la crescita dell'organizzazione; • creare un clima lavorativo favorevole alla migliore espressione del potenziale delle persone anche con azioni rivolte a specifiche figure/famiglie professionali	Direzione Centrale Risorse umane Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Direzioni regionali	Iniziative effettuate o progetti realizzati a livello centrale e locale	• Realizzazione di *survey* o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori • Monitoraggio delle iniziative	• Realizzazione di *survey* o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori • Monitoraggio delle iniziative	• Realizzazione di *survey* o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori • Monitoraggio delle iniziative
Proseguire il progetto identità e valori organizzativi	• diffondere la Carta dei Valori elaborata a valle dei *focus group* realizzati nel 2021 e contenente i valori e principi identitari propri del personale dell'Agenzia	Settore Comunicazione Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	Articoli e altro materiale divulgativo	• Ideazione, pianificazione e realizzazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale	• Ideazione, pianificazione e realizzazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale	• Ideazione, pianificazione e realizzazione di nuove iniziative di comunicazione per consolidare il patrimonio valoriale
Realizzare interventi formativi e informativi sul tema della mediazione dei conflitti od orientati a migliorare le relazioni	• migliorare i rapporti di lavoro improntandoli al rispetto e alla mutua collaborazione; • prevenire situazioni di conflitto e/o disagio nel contesto lavorativo	Direzione Centrale Risorse umane Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Settore Comunicazione Direzioni regionali	• Moduli formativi • Articoli, manuali e altri interventi di sensibilizzazione / informazione	• Erogazione interventi formativi, rivolti anche alle figure di coordinamento, sul tema della gestione e prevenzione dei conflitti • Pianificazione di iniziative in-formative per promuovere il benessere organizzativo e favorire relazioni cooperative e rispettose	• Pianificazione di iniziative in-formative per promuovere il benessere organizzativo e favorire relazioni cooperative e rispettose	• Pianificazione di iniziative in-formative per promuovere il benessere organizzativo e favorire relazioni cooperative e rispettose

Area *governance delle pari opportunità e del benessere organizzativo*

- *Considerare, nel Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) del personale dirigenziale, la promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo.* Il legislatore italiano si è mostrato, in modo crescente, sempre più sensibile ai temi del benessere e, più in generale, dello star bene nei luoghi di lavoro pubblici. Il miglioramento della *performance* di una organizzazione è del resto strettamente collegato ad una più attenta gestione e motivazione del personale. L'art. 7, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce al riguardo che "l*e pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta… nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro… garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno...* ». Questa garanzia di benessere amplia e rafforza in ambito pubblico l'obbligazione di tutela della salute richiamata dal decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81. L'Agenzia delle entrate, in linea con tali principi, *"riconosce nelle risorse umane una leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e dei risultati attesi e mette in campo azioni che puntano da un lato ad assicurare un ambiente di lavoro sano e produttivo, dall'altro a stimolare comportamenti organizzativi funzionali a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa"*.[39] Con l'inserimento dell'art. 16-*bis* nel Regolamento di Amministrazione, l'Agenzia ha assunto formalmente l'impegno di attuare *"anche in collaborazione col Comitato Unico di Garanzia di cui all'art. 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, una gestione del personale improntata al rispetto dei principi di parità, pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro* [e ad adottare] *misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo e volte all'inclusione e alla valorizzazione delle diversità"*. Per la realizzazione di questo impegno, un ruolo strategico è svolto dal *management dell'Agenzia.* I dirigenti, in quanto titolari di funzioni direttive e organizzative, sono infatti chiamati a promuovere, nell'organizzazione del lavoro e nella gestione delle collaboratrici e dei collaboratori, un clima interno basato su cooperazione, rispetto, equità e fiducia, avendo cura delle capacità, delle attitudini e del benessere delle persone, tenendo conto delle loro specifiche caratteristiche e condizioni. Ciò in coerenza con l'articolo 13 del decreto del Presidente della Repubblica del 16 aprile 2013, n. 62, recante il *Codice di comportamento dei dipendenti pubblici*, che richiama al riguardo il dirigente a un comportamento "esemplare". Tanto considerato, l'Agenzia ritiene dunque che i comportamenti del proprio gruppo dirigente attuativi delle politiche di pari opportunità e benessere organizzativo perseguite dall'Amministrazione debbano essere valorizzati attraverso il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) –che è anche finalizzato alla crescita delle competenze professionali – valorizzando, nell'ambito delle competenze organizzative richieste alle figure dirigenziali, specifici indicatori comportamentali afferenti alla corretta gestione delle risorse umane. Pari opportunità e benessere organizzativo nei luoghi di lavoro sono del resto strettamente connessi alla qualità della *leadership* espressa dalla

[39] Carta dei Valori dell'Agenzia

dirigenza, che è tenuta a orientare la sua azione alla creazione di un ambiente di lavoro capace di sviluppare le potenzialità delle persone, per accrescerne fiducia, soddisfazione e motivazione e, con esse, la qualità e l'efficienza complessiva degli apparati. L'Agenzia si impegna dunque ad effettuare l'aggiornamento del dizionario delle competenze "SIRIO". Ciò consentirà non solo di rafforzare l'impegno delle figure di coordinamento su tali temi e di premiare i comportamenti virtuosi, ma anche di attivare percorsi mirati allo sviluppo delle competenze manageriali, in particolare quelle legate alla relazione e alla *leadership*.

- *Promuovere il ruolo del Comitato unico di garanzia.* Proseguiranno nel triennio 2026-2028 le attività volte a promuovere la partecipazione interna alle iniziative del Comitato unico di garanzia e a favorire sinergie tra il Comitato e le strutture dell'Agenzia sui temi di competenza dell'Organismo. Le Direzioni regionali, anche con il supporto della Rete dei e delle Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo, sosterranno le iniziative promosse dal CUG, tra cui la periodica pubblicazione della *newsletter* "Edicola CUG", nata per diffondere, attraverso articoli e approfondimenti, la cultura e i valori di rispetto, equità e inclusione di cui il Comitato è portatore. Le iniziative saranno richiamate nei siti *Intranet* regionali e ne sarà data diffusione anche attraverso altri canali (incontri, *newsletter*, *mailing list*). Le Direzioni regionali contribuiranno, altresì, alla realizzazione di iniziative di comunicazione sui temi *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI), secondo le indicazioni e gli obiettivi definiti nel Piano annuale di comunicazione su tali temi adottato su proposta del Comitato unico di garanzia (si veda la corrispondente azione prevista nell'Ambito dell'Area Cultura delle pari opportunità e dell'inclusione). Al fine di far conoscere l'attività del Comitato, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, seguendo il percorso già tracciato negli anni precedenti, verranno aggiornate e ottimizzate costantemente, in collaborazione con il Comitato unico di garanzia, le sezioni dedicate nei siti *Intranet* e *Internet* dell'Agenzia, in sintonia con le linee editoriali definite dal Settore Comunicazione. Sempre nell'ottica di elevare il livello di conoscenza del CUG, e al contempo di promuovere la diffusione di un'immagine coordinata degli strumenti di cui si è dotata l'Agenzia per accrescere il benessere organizzativo (Codice di condotta, Consigliere di fiducia), dal 2023 è stata promossa la partecipazione di componenti del CUG agli eventi di comunicazione interna realizzati localmente per far conoscere il Codice di condotta e i Consiglieri di fiducia, dando così evidenza del ruolo, dei compiti e delle azioni promosse dal Comitato Unico di Garanzia per favorire un clima improntato al rispetto e alle pari opportunità tra le persone. In tali iniziative è stato utilizzato il materiale informativo di supporto, anche multimediale, predisposto dal CUG per dotare le strutture regionali di una base condivisa di strumenti atta a garantire l'uniformità delle informazioni oggetto di diffusione. A valle di tale attività informativa, a dicembre 2025 è stato elaborato un questionario[40] per misurare il livello di conoscenza del ruolo e dei compiti del Comitato unico di garanzia e di verificare l'efficacia dell'azione di comunicazione realizzata, anche al fine di pianificare interventi informativi integrativi. Gli esiti del questionario saranno analizzati nel 2026. Proseguirà infine la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, il *network* che riunisce oggi oltre 400 CUG di diverse amministrazioni

[40] Da erogare unitamente a quello sui contenuti del Codice di condotta e sul ruolo dei Consiglieri di fiducia.

pubbliche (nato quale catalizzatore e moltiplicatore delle potenzialità di ciascun Comitato al fine di facilitare la progettazione di azioni comuni e la realizzazione di uno scambio virtuoso di idee, competenze e buone prassi), nonché la collaborazione con altri interlocutori esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità o l'UNAR.

- *Rafforzare il ruolo dei Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità*. L'Agenzia ha dato attuazione all'art. 39-*ter* del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche nominino il Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità (RESPID). Questa figura è chiamata a gestire i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato, a predisporre gli accorgimenti organizzativi necessari per facilitare l'integrazione al lavoro (e propone le eventuali soluzioni tecnologiche da adottare a tal fine), a verificare l'attuazione del processo di inserimento, segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione. L'Agenzia ha ritenuto opportuno non concentrare in un unico soggetto le funzioni in questione, ma piuttosto individuare più Responsabili, designando in particolare, a livello centrale, il responsabile dell'ufficio preposto alla selezione del personale e, a livello regionale, i responsabili degli uffici preposti alla gestione delle risorse umane. Per rafforzare la consapevolezza del ruolo, nel 2023 è stato loro erogato un primo percorso formativo in tema di *Disability management* realizzato in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA). Per agevolare la loro attività, è stato altresì standardizzato l'*iter* per l'acquisizione degli ausili necessari a consentire alle persone con disabilità di lavorare in modo sicuro e in condizioni di parità, definendo i ruoli di tutti i soggetti coinvolti (nota prot. n. 227197 del 22 giugno 2023). Con l'obiettivo di sviluppare una virtuosa rete che agevoli lo svolgimento delle loro attività:
  - l'Agenzia prosegue nell'impegno di favorire sinergie e creare occasioni di confronto di collaborazione tra i suddetti Responsabili e tra gli stessi e il CUG, anche tramite incontri programmati;
  - verrà altresì realizzata, tramite un gruppo di lavoro appositamente costituito tra le e i suddetti Responsabili, una banca dati comune per la raccolta degli ausili e delle misure di accompagnamento predisposte, nonché delle buone pratiche di inclusione o inserimento, di cui i RESPID si avvarranno e che, a loro volta, alimenteranno;
  - sarà favorita l'istituzione di tavoli di confronto su base regionale a supporto dell'attività dei Responsabili dei processi di inserimento, a cui parteciperanno colleghe e colleghi con disabilità e altre figure comunque coinvolte nell'assicurare la piena partecipazione delle persone con disabilità al contesto di lavoro (personale dell'Area di Staff, RSPP, *Mobility Manager*, Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo, Gestori di rete, e, ove presenti, componenti CUG e Consiglieri di fiducia, etc.).
  - sarà altresì ideato, in collaborazione con i Responsabili dei processi di inserimento e con il supporto del CUG, un percorso formativo di approfondimento loro dedicato per accrescerne le competenze utili a rispondere alle diversificate esigenze connesse alla condizione di disabilità.

- *Rafforzare il ruolo dei Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo*. L'Agenzia promuove occasioni di confronto e sinergia tra le varie figure e soggetti interni chiamati a promuovere l'inclusione, l'equità e il miglioramento della salute organizzativa, tra cui figurano le e i Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo, individuati all'interno delle Aree di staff delle Direzioni regionali. Essi sono coinvolti nella diffusione dei valori di rispetto, dignità, eguaglianza di cui sono portatori, anche favorendo la partecipazione alle iniziative promosse dal Comitato unico di garanzia, nonché nell'attuazione e nel monitoraggio delle azioni positive del PIAO. L'Agenzia, in analogia a quanto previsto sopra per i RESPID, intende oggi sviluppare una virtuosa Rete tra tali Referenti regionali, al fine di rafforzarne il ruolo, ma anche allo scopo di promuovere la condivisione e diffusione delle migliori prassi regionali in tema di pari opportunità e benessere organizzativo, nonché di realizzare azioni positive comuni che travalichino i confini regionali. Nel triennio 2026-2028, sarà pertanto favorita l'effettuazione periodica di incontri, anche per il tramite del Responsabile nazionale per le pari opportunità e il benessere organizzativo presso la Divisione Risorse. Saranno pure promosse occasioni di confronto tra tali Referenti e il Comitato unico di garanzia, le Consigliere e i Consiglieri di fiducia, le e i Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità, le e i Responsabili del Servizio di prevenzione e protezione, le e i Referenti "Ponte" e le e i *Mobility manager*. A tal fine saranno creati tavoli permanenti di consultazione e confronto su base regionale. Sarà anche programmato ed erogato nel 2028, un percorso formativo dedicato in tema di *Diversity management*, anche in collaborazione con la Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA), con *focus* sulla normativa antidiscriminatoria e sulle azioni positive necessarie alla realizzazione di un contesto lavorativo improntato ai principi di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto a ogni forma di violenza e molestia nel contesto di lavoro.
- *Rafforzare il ruolo dei Consiglieri di fiducia.* I Consiglieri e le Consigliere di fiducia operano in Agenzia dal 2015. Si tratta dei soggetti esperti deputati all'ascolto, alla gestione e all'assistenza nelle situazioni critiche tutelate dal *Codice di condotta*. I Consiglieri dell'Agenzia, nominati tra il personale interno, lavorano in Rete per agevolare il confronto e lo svolgimento dell'attività. Nel 2023 la relativa compagine è stata rinnovata: alla nomina dei nuovi Consiglieri e Consigliere di fiducia (per scadenza del mandato dei precedenti), ha fatto seguito, sia a livello nazionale che locale, un'articolata campagna informativa attraverso la realizzazione di incontri con il personale con l'obiettivo di promuovere organicamente la conoscenza del Codice e della figura, campagna di cui si sta al momento valutando l'efficacia tramite la somministrazione al personale di un questionario, anche al fine di programmare ulteriori attività divulgative. Nel prossimo triennio l'Agenzia intende rafforzare il ruolo dei Consiglieri secondo più linee di azione. Saranno promossi centralmente incontri di allineamento, condivisione e confronto, anche per il tramite della Divisione Risorse e del Comitato Unico di garanzia. Per favorire la realizzazione di azioni condivise con i vari attori coinvolti in Agenzia in tema di pari opportunità, inclusione e benessere organizzativo, i Consiglieri, ove presenti, parteciperanno ai tavoli regionali di consultazione e confronto meglio descritti sopra. Saranno inoltre progettate ed erogate iniziative formative dedicate. Le Direzioni regionali supporteranno l'azione dei/delle Consiglieri/e nonché le attività informative e di sensibilizzazione da loro realizzate per accrescere la conoscenza del Codice di

Condotta e le condotte lesive in esso disciplinate e avranno cura di coinvolgere le Consigliere e i Consiglieri di fiducia localmente presenti nelle iniziative organizzate localmente per la diffusione dei valori del rispetto, dell'inclusione e della parità.

F. AREA *GOVERNANCE* DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO						
AZIONI	**OBIETTIVI**	**SOGGETTI COINVOLTI**	**INDICATORI**	**2026**	**2027**	**2028**
Considerare, nel SMVP del personale dirigenziale, la promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo	• rafforzare l'impegno del management nell'attuazione delle politiche di pari opportunità e benessere organizzativo perseguite dall'Agenzia; • premiare i comportamenti virtuosi; • attivare percorsi mirati allo sviluppo delle competenze manageriali, in particolare quelle legate alla relazione, alla leadership e alla valorizzazione delle Risorse umane.	Direzione Centrale Risorse umane	• Aggiornamento del dizionario delle competenze SIRIO	• Avvio delle attività di studio	• Aggiornamento del dizionario delle competenze SIRIO	– –
Promuovere la partecipazione alle iniziative del CUG e favorire sinergie tra il Comitato e le strutture interne	• rafforzare il ruolo del CUG; • favorire sinergie tra il CUG e le strutture dell'Agenzia; • contribuire alla diffusione tra il personale delle azioni del Comitato e dei valori di cui il CUG è portatore; • verificare tramite questionario l'efficacia delle azioni realizzate per elevare il livello di conoscenza del CUG e delle sue attività da parte del personale dell'Agenzia	Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Divisioni Direzioni centrali Direzioni regionali Referenti regionali per le pari opportunità Direzioni provinciali e altri Uffici perdiferici	• Iniziative di promozione dell'attività del CUG • Rilancio delle azioni promosse dal CUG nei siti *Intranet* regionali • Realizzazione di incontri, seminari o altre iniziative sui temi di competenza dell'organismo • Questionario per analizzare il livello di conoscenza del CUG da parte del personale	• Analisi dei risultati del questionario • Realizzazione di iniziative per favorire la conoscenza del ruolo e delle attività del CUG	• Realizzazione di iniziative per favorire la conoscenza del ruolo e delle attività del CUG	• Realizzazione di iniziative per favorire la conoscenza del ruolo e delle attività del CUG
Aggiornare e ottimizzare la sezione dedicata al CUG nei siti *Internet* e *Intranet* dell'Agenzia	• favorire la conoscenza delle attività del CUG e dei valori di cui l'Organismo è portatore	Comitato unico di garanzia Divisione Risorse Settore Comunicazione	Aggiornamento dei siti *Internet* e *Intranet* nazionali	• Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti *Intranet* e *Internet*	• Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti *Intranet* e *Internet*	• Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sui siti *Intranet* e *Internet*
Valorizzare la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati unici di garanzia e la collaborazione del Comitato con altri soggetti esterni	•'rafforzare il ruolo del CUG nel promuovere la salute organizzativa, favorendo collaborazioni del Comitato con organismi e soggetti esterni, per uno scambio di idee, competenze e buone prassi e la realizzazione di iniziative condivise	Comitato unico di garanzia Divisione Risorse	• Partecipazione di componenti del CUG alle riunioni e alle attività della Rete nazionale dei CUG; • Diffusione delle iniziative promosse dalla Rete; • Collaborazioni del CUG con la Consigliera Nazionale di Parità o altri soggetti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità	• Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete nazionale dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni	• Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete nazionale dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni	• Partecipazione del CUG ai Lavori della Rete nazionale dei CUG e cooperazioni con altri organismi e soggetti esterni
Rafforzare il ruolo dei Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità	• rafforzare la Rete delle/dei Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità (RESPID) • favorire la condivisione delle buone prassi e la realizzazione di azioni condivise; '• promuovere il confronto e la collaborazione tra tutti gli attori coinvolti in tema di pari opportunità, inclusione e benessere organizzativo all'interno dell'organizzazione; • erogare percorsi formativi per le/i Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità	Comitato unico di garanzia Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità Direzione Centrale Risorse umane Divisione Risorse Direzioni regionali Altri attori coinvolti in tema di pari opportunità, inclusione e benessere organizzativo	• 'Effettuazione periodica di incontri per la condivisione delle migliori prassi • Creazione di tavoli permanenti di consultazione e confronto su base regionale tra i vari attori coinvolti nel promuovere in Agenzia le pari opportunità e il benessere organizzativo • Creazione di una banca dati degli "accomodamenti ragionevoli" • Programmazione ed erogazione di una iniziativa formativa dedicata alle/ai Responsabili dei processi di inserimento	• Iniziative di supporto alla Rete dei Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità (tavoli di confronto, incontri, ecc.) • Creazione della banca dati per la raccolta delle misure di accompagnamento e delle buone prassi • Avvio delle attività di acquisizione del percorso formativo di approfondimento per le/i Responsabili dei processi di inserimento	• Iniziative di supporto alla Rete dei Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità (tavoli di confronto, incontri, ecc.) • Alimentazione della banca dati per la raccolta delle misure di accompagnamento •Erogazione del percorso formativo	• Iniziative di supporto alla Rete dei Responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità (tavoli di confronto, incontri, ecc.) • Alimentazione della banca dati per la raccolta delle misure di accompagnamento
Rafforzare il ruolo dei Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo	• rafforzare la rete delle/dei Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo; • favorire la condivisione delle buone prassi e la realizzazione di azioni condivise; • promuovere il confronto e la collaborazione tra tutti gli attori coinvolti in tema di pari opportunità, inclusione e benessere organizzativo all'interno dell'organizzazione; • erogare percorsi formativi per le/i Referenti regionali per le p.o. e il benessere organizzativo	Divisione Risorse Comitato unico di garanzia Referenti regionali per le pari opportunità e il benessere organizzativo Direzione Centrale Risorse umane Direzioni regionali Altri attori coinvolti in tema di pari opportunità, inclusione e benessere organizzativo	• 'Effettuazione periodica di incontri, anche per la realizzazione di azioni condivise • Creazione di tavoli permanenti di consultazione e confronto su base regionale tra i vari attori coinvolti nel promuovere in Agenzia le pari opportunità e il benessere organizzativo • Programmazione ed erogazione di una iniziativa formativa dedicata alle/ai Referenti per le pari opportunità e il benessere organizzativo	• 'Incontri di allineamento, condivisione e confronto, anche mediante la costituzione di tavoli permanenti di consultazione e confronto su base regionale	• 'Incontri di allineamento, condivisione e confronto, anche mediante la costituzione di tavoli permanenti di consultazione e confronto su base regionale	• Incontri di allineamento, condivisione e confronto, anche mediante la costituzione di tavoli permanenti di consultazione e confronto su base regionale • Programmazione ed erogazione di una iniziativa formativa dedicato alle/ai Referenti pari opportunità e benessere organizzativo
Rafforzare il ruolo dei Consiglieri di fiducia	• rafforzare la Rete delle/dei Consiglieri di fiducia • promuovere il confronto e la collaborazione tra tutti gli attori coinvolti in tema di pari opportunità, inclusione e benessere organizzativo all'interno dell'organizzazione; • erogare percorsi formativi per le/i Consiglieri di fiducia	Divisione Risorse Comitato unico di garanzia Consiglieri di fiducia Direzione Centrale Risorse umane Direzioni regionali Altri attori coinvolti in tema di pari opportunità, inclusione e benessere organizzativo	• Realizzazione di incontri e/o tavoli di confronto • Iniziative formative dedicate alle/ai Consiglieri di fiducia	• Iniziative di supporto alla Rete dei Consiglieri di fiducia (tavoli di confronto, incontri, ecc.) • Iniziative formative dedicate	• Iniziative di supporto alla Rete dei Consiglieri di fiducia (tavoli di confronto, incontri, ecc.)	• Iniziative di supporto alla Rete dei Consiglieri di fiducia (tavoli di confronto, incontri, ecc.)

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

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

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

L'Agenzia, nella programmazione triennale delle misure di prevenzione della corruzione per il periodo 2026-2028, continua il percorso precedentemente intrapreso con l'obiettivo strategico di migliorare le misure generali e specifiche adottate per il trattamento dei rischi corruttivi.

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

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

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

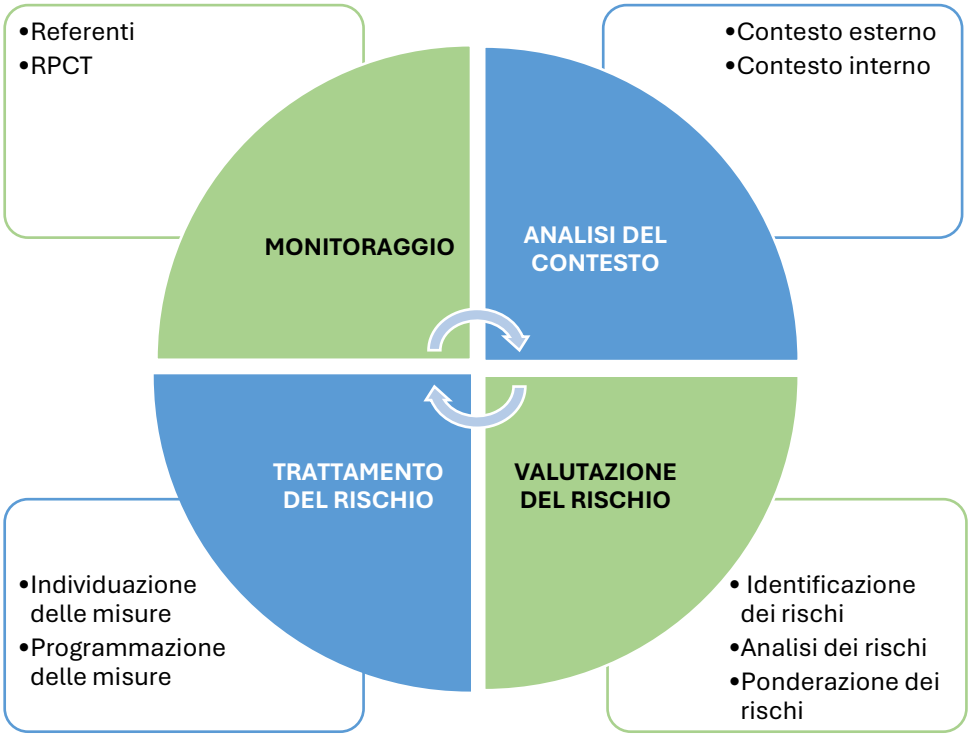


Figura 1 *Processo di gestione del rischio*

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

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

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

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

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

I Referenti anticorruzione sono individuati nelle persone dei **Capi Divisione,** dei **Direttori Centrali** e dei **Direttori Regionali (Provinciali per Trento e Bolzano).** Il ruolo dei referenti è fondamentale per un efficace svolgimento dei compiti del RPCT. Tali figure oltre al compito di coadiuvare il Responsabile nello sviluppo e nell'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione[41], svolgono una costante attività informativa nei confronti del RPCT, affinché questi abbia elementi e riscontri per la formazione e il monitoraggio della presente sottosezione e sull'attuazione delle misure indicate.

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

- ✓ Centro Operativo di Pescara: Capo Divisione Contribuenti;
- ✓ Centro Operativo Servizi Fiscali di Cagliari: Direttore Regionale della Sardegna[42];
- ✓ Centro Operativo Servizi Fiscali di Venezia: Direttore Regionale del Veneto[43];
- ✓ Sezioni assistenza multicanale: Direttore Regionale territorialmente competente[44];
- ✓ Sezioni Territoriali del Settore contrasto illeciti: Capo Divisione Contribuenti.

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

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

[41] L'art. 16 del decreto legislativo n. 165/2001 individua, tra l'altro, compiti e poteri per la prevenzione della corruzione, stabilendo che i dirigenti generali:
- concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
- forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;
- provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

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

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

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

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

A tal proposito è stata attuata una forte integrazione con gli aspetti legati alla performance, prevedendo specifici obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza; nella stesura della presente sottosezione è stata coinvolta anche la dirigenza di vertice (Capi Divisione, Direttori Centrali), chiamata ad individuare eventuali nuove misure di prevenzione della corruzione che incidano trasversalmente sulle strutture coordinate o che migliorino/rafforzino quelle esistenti[45]. Il RPCT ha pertanto coinvolto i Capi Divisione e i Direttori Centrali, invitandoli a presentare le proprie proposte che, previa valutazione del RPCT, sono state eventualmente incluse nel presente Piano.

Ciò è in linea con gli obiettivi del PIAO di semplificazione e razionalizzazione del sistema, di cui più volte l'ANAC ha evidenziato l'importanza, sia negli atti di regolazione che nei PNA, in modo anche da ridurre gli oneri amministrativi e le duplicazioni di adempimenti per le pubbliche amministrazioni e, come affermato dal Consiglio di Stato, "*minimizzare il lavoro formale, valorizzare il lavoro che produce risultati utili verso l'esterno, migliorando il servizio dell'amministrazione pubblica*"[46], specificando, in ogni caso, che tali fondamentali obiettivi non devono tuttavia andare a decremento delle iniziative per prevenire la corruzione e favorire la trasparenza.

2.3.1 Analisi del contesto

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

2.3.1.1 Il contesto esterno

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

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

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

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

Tenuto conto dell'estensione a livello nazionale dell'attività svolta dall'Agenzia, si è ritenuto far riferimento, in primo luogo, all'indice di percezione della corruzione (CPI) pubblicato annualmente da *Transparency International*[47]. Nel 2024, con un punteggio di 54/100, l'Italia si è posizionata al 52esimo posto su 180 paesi presi in considerazione.[48]

Il predetto indice, essendo una misura di percezione, non può essere considerato espressione del livello di corruzione effettiva, inoltre, riferendosi all'intero Paese, non fornisce indicazioni relative alle singole aree territoriali. Pertanto, al fine di avere una misura del rischio corruttivo che rappresenti le diverse aree territoriali del Paese, sono stati presi in considerazione gli indicatori di contesto elaborati dall'ANAC[49].

L'analisi di contesto è stata effettuata utilizzando diciotto indicatori, su base provinciale, raccolti in quattro domini tematici (istruzione[50], economia del territorio[51], capitale sociale[52] e criminalità[53]) e, infine, sintetizzati da un indice composito per rendere più semplice la lettura della complessità dovuta alle numerose dimensioni considerate.

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

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

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

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

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

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

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

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

(*fig. 2*). Sulla base degli indicatori elaborati dall'ANAC, per ogni singola Regione, è stata redatta una scheda con la valutazione quantitativa del rischio di corruzione associato ad ogni area territoriale provinciale (Sezione 1 dell'Allegato)[54]. I risultati così ottenuti, coordinati con la successiva analisi di contesto interno, permettono di programmare alcuni degli interventi di prevenzione, descritti nei successivi paragrafi, in modo prioritario sugli Uffici situati nelle aree maggiormente a rischio.

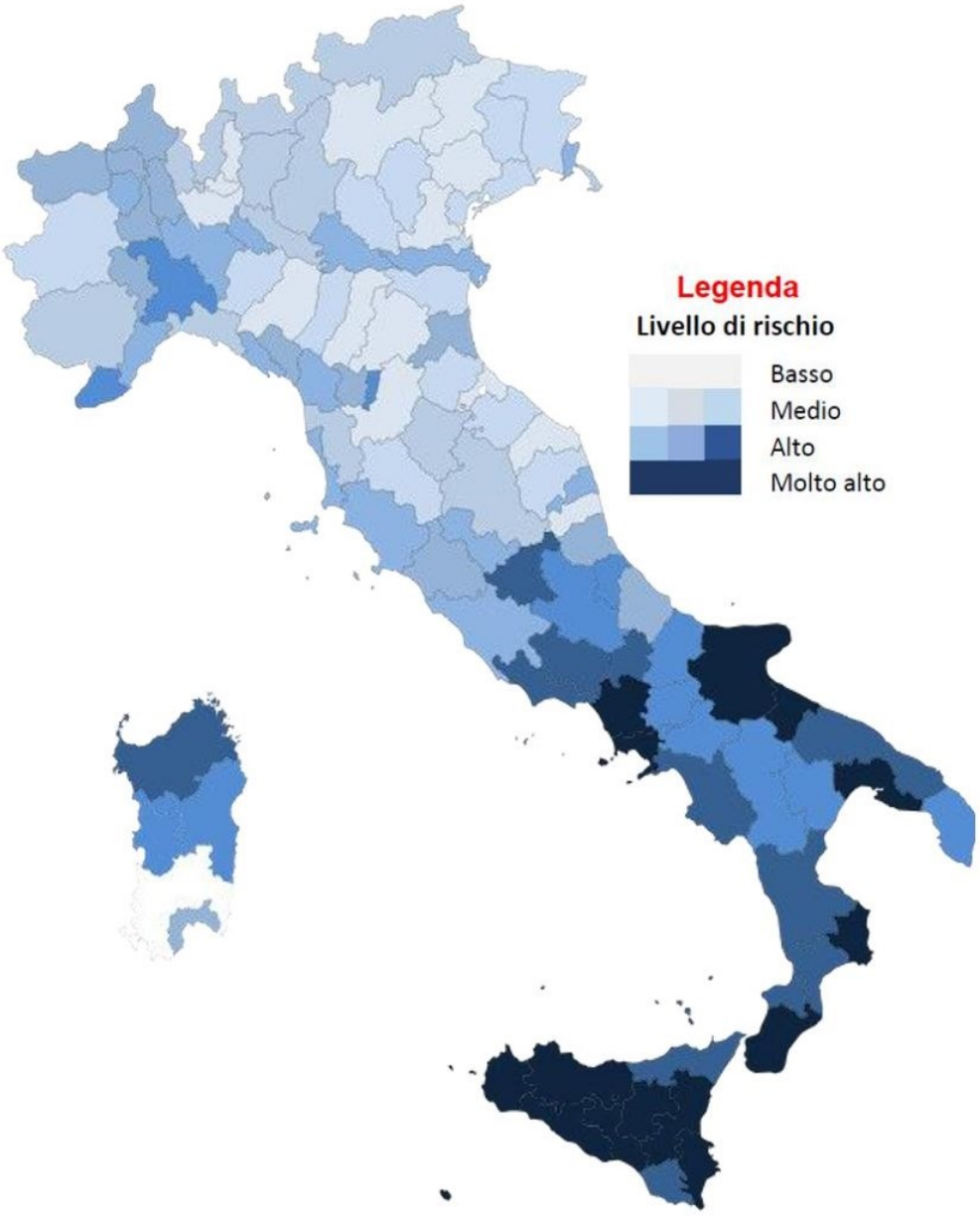


***Figura 2** - Definizione del rischio in relazione al contesto esterno*

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

2.3.1.2 Il contesto interno

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

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

Struttura organizzativa

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

L'attività di analisi dei rischi (AdR), descritta nei seguenti paragrafi, si pone infatti l'obiettivo di individuare i rischi e le ipotesi di controllo con riferimento al processo oggetto di analisi. Ad esito dell'AdR viene redatta una specifica scheda di rischio, trasmessa, tramite l'applicativo dedicato, ai c.d. responsabili schede, coincidenti con i *process manager* o *process owner*[55] come individuati nella mappa dei processi. L'obiettivo principale di tali schede è quello di rendere i responsabili delle strutture parte attiva nel complessivo sistema di controllo interno e di gestione del rischio. Essi, infatti, sono chiamati a valutare i rischi indicati nella scheda e a individuare i relativi presidi in relazione alle attività concretamente svolte dagli uffici nonché al contesto in cui essi operano.

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

La mappatura dei processi

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

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

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

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

2.3.2 Valutazione del rischio

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

2.3.2.1. Identificazione e analisi del rischio

L'attore principale per lo svolgimento delle attività di identificazione e analisi dei rischi è l'Ufficio Analisi del rischio e pianificazione della Direzione Centrale Audit che, sulla base dell'analisi dei processi dell'Agenzia definisce le c.d. Schede di autovalutazione del rischio (SAR) o di rilevazione diretta dei rischi, che rappresentano lo strumento di supporto ai Dirigenti nella gestione dei rischi, compresi quelli di corruzione. L'analisi del rischio, condotta negli anni, ha permesso di identificare i rischi relativi ai principali processi dell'Agenzia. I rischi individuati e le ipotesi di controllo sono descritti nelle schede SAR (Sezione 3 dell'Allegato) e nelle schede di rilevazione diretta (Sezione 4a) e 4b) dell'Allegato)[56].

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

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

- raccolta e studio della normativa e della documentazione relative al processo, come descritte nella Mappa dei Processi;
- confronto con il *process owner* della struttura centrale competente per acquisire ulteriori informazioni utili ad un inquadramento preliminare del processo e dei relativi rischi;

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

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

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

Pur essendo stata sostanzialmente confermata la metodologia di analisi e valutazione del rischio già utilizzata nell'ambito dell'ultimo PIAO, attesa la compatibilità con gli indirizzi adottati dall'ANAC nel PNA 2018, nel PNA 2019 e nel PNA 2022, nel 2023 è stata conclusa l'attività di studio per migliorare la metodologia fino ad ora adottata per lo svolgimento del processo di gestione del rischio. Gli esiti dell'attività di studio hanno costituito la base di partenza per la ri-programmazione delle attività di analisi del rischio per il triennio 2026-2028. Allo scopo di rafforzare l'impegno assunto nel precedente PIAO, nel 2026 verrà avviata l'attività finalizzata a conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione del rischio.

L'attività di *risk management* è stata condotta con l'obiettivo di coinvolgere tutti i processi aziendali e per consentirne la massima efficacia sarà integrata nella cultura dell'organizzazione, diventando quindi parte integrante di ogni singola attività. A tal fine, nel 2024 è stata avviata l'analisi dei rischi su tutti i processi dell'Agenzia per renderla disponibile direttamente nella Mappa dei processi. In tal modo, non solo i responsabili ma tutto il personale operativo viene a conoscenza di potenziali rischi. Per ogni processo sono stati individuati i rischi, associati gli eventi rischiosi (potenziali eventi negativi che possono dare origine al verificarsi del rischio) e, per ognuno di essi, sono state individuate le possibili misure di contenimento.

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

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

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

Per preservare la corretta esecuzione di tali attività si rende, pertanto, necessario disporre di un nuovo applicativo informatico il cui sviluppo verrà avviato nel corso del 2026.

Misura da attuare **Revisione delle schede di rischio**			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026 - 2028	Conclusione delle attività di analisi dei rischi su tutti i processi censiti nella mappa. Predisposizione di schede che assicurino una rappresentazione precisa delle informazioni rilevanti, concernenti i processi e le attività degli uffici con il fine di identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio corruttivo.	Diffusione di un modello di scheda in grado di fornire ausilio al compilatore nello svolgimento del processo di gestione del rischio.	DC AUDIT
	Applicativo informatico a supporto delle attività di gestione del rischio.	Realizzazione e messa in funzione dell'applicativo.	DC AUDIT

2.3.2.2 Autovalutazione e ponderazione del rischio

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

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

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

a) ambientale (contesto locale, eventuali precedenti eventi critici, disciplinari o giudiziari, segnalazioni);

b) gestionale (grado di discrezionalità amministrativa e possibilità di scegliere tecniche e strumenti diversi per il raggiungimento degli obiettivi);

c) organizzativo (profilo e percentuale del personale impiegato);

d) economico (danno patrimoniale);

e) reputazionale (risonanza mediatica di eventi critici o giudiziari).

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

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

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

1	2	3
BASSA	MEDIA	ALTA

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

Le valutazioni sono effettuate attribuendo un punteggio compreso tra "1" - "rilevanza bassa" (ossia rischi che hanno impatto minimo sugli obiettivi istituzionali) e "3" - "rilevanza alta" (ossia rischi che possono comprometterne il pieno e regolare raggiungimento degli obiettivi). Al fine di garantire una più puntuale determinazione dei valori complessivi di rischio associabili alle attività verranno avviati approfondimenti sulla proficuità della revisione della scala di misurazione ordinale in modo da incrementarla a 4 livelli, valorizzando anche la soglia "trascurabile". Trattasi, in particolare, di rischi infrequenti ma comunque censiti e per i quali verranno di conseguenza graduate le misure di contenimento. I responsabili delle strutture danno sempre evidenza delle motivazioni sottese alla valutazione del rischio, obbligatoriamente nel caso in cui si valuti "bassa" la rilevanza dello stesso, ciò al fine di assicurare coerenza con il sistema di controllo adottato in termini di intensità, ampiezza, frequenza e incisività delle misure previste.

Ai fini della gestione del rischio, una volta che le SAR, predisposte dall'Ufficio Analisi del Rischio e pianificazione della Direzione Centrale Audit, sono state rese disponibili ai titolari delle strutture organizzative sull'applicativo Co.R.S.A., questi ultimi, entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico, hanno il compito di prendere in carico le schede di competenza della propria struttura

con conseguente cognizione dei rischi correlati a ciascun processo e del sistema di controllo in essere nella struttura. A tale fase può seguire quella appena sopra descritta di *autovalutazione dei rischi* e di definizione del relativo sistema di controllo.

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

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

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

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

2.3.3 Trattamento del rischio

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

2.3.3.1 Misure specifiche di trattamento del rischio

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

Per coadiuvare il responsabile nella scelta delle misure di trattamento del rischio, la Direzione Centrale Audit effettua, come detto, una prima formulazione di possibili ipotesi di controllo (c.d.

"controlli suggeriti"), descritti all'interno delle schede[57]; tali controlli sono da intendersi quale mero ausilio, non vincolanti né esaustivi, ma aventi la finalità di agevolare il responsabile nella individuazione di misure di presidio che da un lato siano efficaci nell'azione di mitigazione del rischio e dall'altro siano sostenibili da un punto di vista economico ed organizzativo e siano, infine, calibrate in base alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.

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

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

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

Con riferimento alle schede relative ai rischi delle Direzioni Provinciali, delle Sezioni di assistenza multicanale, dei Centri operativi, degli Uffici Provinciali-Territorio non dipendenti da Direzioni Provinciali (UPT Milano, Napoli, Roma e Torino) e per alcuni Uffici e Settori delle Direzioni Regionali, nella Sezione 3 dell'Allegato sono indicate le sole misure di trattamento del rischio suggerite dalla Direzione Centrale Audit e non quelle effettivamente attuate da ogni responsabile e dichiarate nell'applicativo Co.R.S.A[58].

La motivazione di tale scelta è dovuta alla numerosità delle strutture coinvolte, nonché al modello *Control Risk Self-Assessment* (CRSA) adottato, che rendono poco utile, per eccessiva dispersione delle informazioni, allegare i documenti aventi ad oggetto le misure di trattamento del rischio autonomamente individuate da ciascuno dei responsabili di processo. Tali misure sono tuttavia riportate all'interno dell'applicativo Co.R.S.A. che, per ciascun processo analizzato, permette al

[57] I documenti originariamente inviati in allegato alle stesse nonché i documenti presenti nella sezione archivio dell'applicativo Co.R.S.A. costituiscono parte integrante delle schede stesse.
[58] Nell'applicativo di norma vengono descritti i controlli di secondo livello attuati dal responsabile scheda.

RPCT e ai suoi Referenti di reperire agevolmente la scheda di autovalutazione del rischio elaborata da ogni struttura competente e di visionare quindi tutte le relative misure di trattamento previste.

Nella Sezione 4 dell'Allegato sono invece riportate le schede di rilevazione diretta che contengono le attività più esposte ai rischi di corruzione con riferimento ai processi non corredati da scheda di autovalutazione del rischio. Le schede di rilevazione diretta riguardano le attività svolte dalle Divisioni e dalle Direzioni centrali e da alcuni uffici delle Direzioni regionali e contengono, oltre ai rischi anche la descrizione delle effettive misure di trattamento[59].

Nel corso del 2026, al fine di migliorare l'architettura dei controlli attuati presso le strutture regionali, si procederà all'assegnazione delle SAR ai Capi Settore in qualità di Responsabili Scheda. Nel contempo, verranno revisionate anche le schede di rilevazione diretta indicando quale responsabile del controllo il Capo Settore.

Si evidenzia che le schede compilate da ogni responsabile costituiscono, comunque, parte integrante del presente Piano e che, ai fini del monitoraggio della presenza ed efficacia dei controlli anticorruzione e per le conseguenze giuridiche che la Legge n. 190/2012 connette alla mancanza di idoneo presidio sugli specifici rischi, assume valore soltanto la misura specifica di trattamento del rischio indicata nella scheda dal responsabile della struttura[60].

2.3.3.2 Misure generali di trattamento del rischio

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

Il Codice di comportamento

Il Codice di comportamento rappresenta uno degli strumenti essenziali di prevenzione della corruzione, costituendo quello che, più di altri, si presta a regolare le condotte del personale indirizzandole alla cura dell'interesse pubblico. Nell'Agenzia, la trattazione della materia fiscale impone al personale un'applicazione ancor più rigida dei canoni di lealtà, trasparenza ed efficienza che sono attesi da ogni dipendente pubblico; in particolare, l'agire del personale deve essere il più imparziale e trasparente possibile in quanto le decisioni e i comportamenti adottati possono incidere, anche in maniera rilevante, nella sfera economica dei privati[61].

L'Agenzia, a seguito di un'approfondita analisi delle peculiarità caratterizzanti la missione istituzionale svolta, ha adottato un primo Codice di comportamento in data 16 settembre 2015 ad

[59] Si rammenta l'importanza che le schede compilate da ogni responsabile assumono nell'ambito del sistema di controllo interno ed in particolare nella definizione dei controlli di secondo livello, la cui declinazione contenuta nelle schede presenti nell'applicativo Co.R.S.A. costituisce parte integrante del presente Piano.
[60] Eventuali omissioni inerenti alla compilazione delle schede sono soggette a valutazione disciplinare ai sensi dell'art. 1, comma 14, della Legge 6 novembre 2012, n. 190.
[61] Il Codice, adottato in base alle previsioni della legge 6 novembre 2012, n. 190, rappresenta non soltanto un presidio generale per la prevenzione e il contrasto dei fenomeni corruttivi, ma anche uno strumento funzionale per orientare il dipendente, contribuendo a prevenire condotte illecite o non corrette, anche solo sotto il profilo deontologico; in particolare, sono fornite le norme di comportamento idonee a gestire le situazioni di conflitto di interessi.

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

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

Nel nuovo Codice particolare rilevanza è stata attribuita alla descrizione del conflitto di interessi, prevedendo le regole di comportamento e gli obblighi di comunicazione del dipendente per la gestione di tali conflitti, nonché il ruolo che assume il dirigente in merito alle iniziative da intraprendere a seguito delle dichiarazioni ricevute. Il conflitto di interessi rappresenta infatti un importante presupposto della corruzione e il modo con il quale le organizzazioni lo gestiscono può avere importanti ripercussioni sull'efficacia e sull'efficienza delle stesse nel conseguimento della loro missione e nel contrasto dei fenomeni corruttivi[62].

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

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

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

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

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

[62] Le definizioni di conflitto di interessi a cui si fa riferimento sono le seguenti:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'attuale Codice di comportamento, pur se di recente adozione, è in corso di revisione al fine di recepire gli aggiornamenti di cui al D.P.R. 13 giugno 2023 n. 81, recante il Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62.

Misura di carattere generale attuata Massima pubblicità e diffusione del Codice di comportamento		
Misura	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
Assicurare la massima diffusione e conoscenza delle disposizioni contenute nel Codice di comportamento a tutto il personale e, per quanto compatibili, a tutti i collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, nonché nei confronti dei dipendenti e collaboratori di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione.	- pubblicazione sui siti Internet e Intranet dell'Agenzia; - consegna di una copia al soggetto interessato contestualmente alla sottoscrizione di qualsiasi tipologia di contratto.	Settore Comunicazione DC RU DDRR

Misura di carattere generale da attuare Aggiornamento del Codice di Comportamento			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026-2028	Revisione dell'attuale Codice di comportamento al fine di adeguarlo ai contenuti del d.P.R. 13 giugno 2023, n. 81 di modifica del codice di comportamento generale.	Approvazione del Direttore dell'Agenzia e divulgazione al personale del Codice di Comportamento aggiornato.	RPCT DC RU DC AALL

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

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

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

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

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

Al fine di prevenire e gestire il conflitto di interessi, nel corso del 2021 era stata aggiornata la relativa modulistica da utilizzare dai soggetti coinvolti nelle attività negoziali dell'Agenzia, sia a livello centrale che regionale, riguardante sia i Patti d'Integrità[63] che le dichiarazioni sostitutive di atto notorio ex art. 47 del D.P.R. 445/2000.

La modulistica era stata elaborata alla luce delle disposizioni contenute nel D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 (Codice di comportamento dei pubblici dipendenti), nel Decreto legislativo n. 18 aprile 2016, n. 50 (Codice dei contratti pubblici), nel Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate e nelle Linee Guida ANAC n. 15 del 5 giugno 2019.

Nel corso del 2024 e del 2025, la modulistica sulla prevenzione e gestione del conflitto di interessi è stata allineata ai riferimenti del decreto legislativo n. 36 del 31 marzo 2023 e del successivo correttivo (decreto legislativo n. 209 del 31 dicembre 2024).

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

- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi potenziale:** tale dichiarazione è resa, da tutti i dipendenti che sono coinvolti nell'attività negoziale dell'Agenzia, incluso il Responsabile, al Dirigente della Struttura, al momento dell'assegnazione all'ufficio e, successivamente, con cadenza almeno annuale. Tale dichiarazione dovrà essere aggiornata immediatamente, previa segnalazione degli interessati, qualora le situazioni di conflitto maturino medio tempore tra una dichiarazione annuale e l'altra.
- **Comunicazione di astensione in presenza di un conflitto di interessi reale:** tale dichiarazione deve essere resa dai dipendenti coinvolti in attività negoziale al Dirigente della Struttura, qualora si realizzi una delle condizioni previste dall'art. 6, comma 1, del Codice di comportamento.
    - La sussistenza di un conflitto di interessi, reale o attuale, relativamente ad una procedura di affidamento di un contratto pubblico comporta il dovere di astensione dalla partecipazione alla procedura sia per effetto dell'art. 16 comma 3 del Codice contratti pubblici che, più in generale, in ossequio alla normativa sul conflitto di

[63] Si rinvia per maggiori dettagli e riferimenti al paragrafo "Ulteriori Misure – Patti di integrità negli affidamenti"

interessi contenuta nell'art. 6 bis della legge 7 agosto 1990 n. 241[64], introdotto dalla citata legge n. 190/2012, e nell'art. 7 del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle entrate.

- Le situazioni di conflitto dichiarate dal dipendente o comunque accertate vengono valutate dal responsabile dell'ufficio di appartenenza del soggetto interessato o, nel caso di dirigente, dal superiore gerarchico, in contraddittorio con il dichiarante, al fine di determinare se possa realizzarsi un conflitto di interessi idoneo a ledere l'imparzialità dell'azione amministrativa. In caso positivo, il responsabile affida il procedimento ad un diverso funzionario dell'amministrazione oppure, in carenza di idonee figure professionali, lo avoca a sé stesso. Nel caso in cui le precedenti soluzioni siano impraticabili o possano recare danno all'amministrazione, anche sotto altro profilo, il Responsabile, con adeguata motivazione, può attuare ulteriori misure che possono consistere:
  1. nell'adozione di cautele aggiuntive rispetto a quelle ordinarie in materia di controlli, comunicazione, pubblicità;
  2. nell'intervento di altri soggetti con funzione di supervisione e controllo;
  3. nell'adozione di obblighi più stringenti di motivazione delle scelte adottate, soprattutto con riferimento alle scelte connotate da un elevato grado di discrezionalità.
- L'esclusione del concorrente dalla gara ai sensi dell'articolo 95, comma 1, lettera b) del codice dei contratti pubblici è invece disposta soltanto nel caso in cui tutte le precedenti soluzioni siano assolutamente e oggettivamente impraticabili.

- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi** resa dal dipendente a cui siano conferiti poteri discrezionali, decisionali, valutativi e di giudizio in una specifica procedura di gara, diverso dal RUP.
  - Ogni funzionario coinvolto in una qualsiasi fase di una procedura di gara che comporti l'utilizzo di poteri discrezionali, decisionali, valutativi e di giudizio, diversa dal RUP renderà tale dichiarazione rispetto alla specifica procedura di gara e alle circostanze conosciute che potrebbero far insorgere una situazione di conflitto.[65]
- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi del RUP:** il RUP è tenuto a rendere la dichiarazione per ogni singola gara (art. 16 del decreto legislativo n. 36 del 31 marzo 2023).
- **Dichiarazione in merito alla sussistenza delle condizioni per la nomina a segretario/commissario/presidente di Seggio di gara o di Commissione giudicatrice ed alla inesistenza di cause di incompatibilità e di astensione** ai sensi dell'art. 93 del decreto legislativo 36/2023[66].

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

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

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

- **Dichiarazione in ordine all'assenza di conflitto di interessi da parte degli operatori economici:** tale dichiarazione è resa dai fornitori ed in generale da tutti i soggetti direttamente coinvolti nella singola procedura di gara al momento della presentazione dell'offerta, in ottemperanza all'art. 1, comma 9, lettera e) legge n. 190/2012. Per quanto riguarda i fornitori, la dichiarazione dovrà essere prevista nel modulo della domanda di partecipazione alla procedura di gara. Devono altresì essere considerati anche i soggetti che intervengono eventualmente solo nella fase esecutiva, per es. i subappaltatori.

Con riguardo all'attività espletata a livello centrale, l'acquisizione delle dichiarazioni/comunicazioni rese è curata da tutti gli Uffici del Settore Approvvigionamenti e del Settore Logistica; il controllo delle stesse invece è effettuato dalla Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti, nei confronti dei rispettivi dipendenti che svolgono attività negoziale.

In ambito regionale, le attività di acquisizione e di controllo delle dichiarazioni/comunicazioni sono curate dal Responsabile dell'Ufficio Risorse Materiali o dal Responsabile dell'Ufficio Gestione Risorse.

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

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

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

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

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

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

Sensibilizzazione: è necessario informare il personale, i collaboratori (Commissari, collegi tecnici, ecc.) che la presenza di un conflitto di interessi non è automaticamente sintomo di irregolarità o di fenomeni di *malagestio*. Ciò che non è consentito è la partecipazione ad una procedura d'appalto

essendo a conoscenza di una situazione di conflitto di interessi. È pertanto necessario comunicare i potenziali conflitti di interessi conosciuti, prima di partecipare alla procedura d'appalto e adottare le misure preventive adeguate. In tal senso la dichiarazione di assenza di conflitti di interessi è uno strumento di prevenzione che ha il compito di:

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

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

Misura di carattere generale attuata Revisione della modulistica delle dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi e patti di integrità		
Misura	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
Revisione della modulistica attualmente in uso	Modulistica aggiornata	DCLA DCAALL

Misura da attuare Aggiornamento della modulistica delle dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi e patti di integrità			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026 - 2028	Aggiornamento della modulistica attualmente in uso	Aggiornare in caso di modifiche normative intervenute	DCLA DCAALL

Misure generali per l'area di rischio dei contratti pubblici

Con la delibera n. 27 del 20 maggio 2021, il Comitato di Gestione, nella seduta del 17 maggio 2021, ha soppresso, dal 30 luglio 2021, la Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Logistica costituendo contemporaneamente la Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione e la Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti, disponendo la separazione delle attività di approvvigionamento e di logistica dalle attività di gestione della contabilità e della pianificazione amministrativa, contabile e finanziaria[67]. Nella medesima seduta sono state riviste le attribuzioni in materia di gestione delle risorse materiali e la riorganizzazione degli uffici regionali nell'ottica dell'accentramento delle attività negoziali e logistiche dell'Agenzia[68].

Nel progetto riorganizzativo, ulteriormente consolidato con atto prot. n. 320151 dell'8 agosto 2022 del Direttore dell'Agenzia, residueranno alle strutture periferiche dell'Agenzia, nell'ambito negoziale, le sole attività di adesione alle Convenzioni Consip e ai contratti normativi stipulati centralmente. Analogamente verrà confermata a livello territoriale la gestione della fase esecutiva e contabile di tutti i contratti afferenti al fabbisogno di pertinenza.

Nel 2025 risultano accentrate le attività negoziali di n. 9 Direzioni regionali. Dal 1°gennaio 2026 ulteriori n. 2 Direzioni regionali saranno oggetto di centralizzazione.
La riorganizzazione delle attività in materia di risorse materiali avrà conseguenze anche sui principi di comportamento da adottare nell'acquisizione di lavori, servizi e forniture e sui livelli autorizzativi alla spesa; tali principi e livelli autorizzativi hanno anche il fine di rafforzare i presidi anticorruzione nei processi adottati da tutti gli uffici che si occupano delle procedure di acquisizione di lavori, forniture e servizi e nella successiva gestione contrattuale.

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

Nel 2023 è stata posta in essere la misura di carattere generale programmata per il biennio 2023-2024, consistente nella revisione delle schede MIP, modificandole in linea con il nuovo modello organizzativo che l'Agenzia sta adottando, orientato all'accentramento delle attività negoziali, e aggiornate al nuovo codice degli appalti (decreto legislativo n. 36/2023). Il processo di revisione delle schede MIP è proseguito anche nel 2024[69] e nel 2025 con l'ulteriore aggiornamento di 32 schede, tutte pubblicate al 31 dicembre 2025 sul sito Intranet dell'Agenzia.

[67] Cfr. Sez. 3.1 – Struttura organizzativa

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

[69] In particolare, nel 2024 è stata aggiornata e pubblicata la Scheda A.b - Principi generali e livelli autorizzativi, con la quale sono stati definite le figure autorizzate alla spesa e i relativi limiti di spesa. Tale Scheda MIP, approvata con Delibera n. 2 del Comitato di Gestione del 1° febbraio 2024, non è stata oggetto di revisione nel corso del 2025.

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

Misura di carattere generale attuata Revisione schede M.I.P.		
Indicatore di output	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
Aggiornamento costante delle schede del Manuale interattivo delle Procedure	Schede MIP aggiornate. Pubblicazione di ulteriori 31 Schede MIP.	DC LA
Implementazione format modulistica allegata alle Schede MIP	Format implementato. Trasmessa documentazione alle strutture regionali con nota prot. 198565 del 17 aprile 2024.	DC LA

Per il triennio 2026-2028 si procederà alla pubblicazione delle Schede revisionate ed elaborate nel 2025 e a un costante aggiornamento delle schede MIP in funzione delle eventuali modifiche normative che sopraggiungeranno, in linea con lo sviluppo del processo di digitalizzazione del ciclo vita degli approvvigionamenti.

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

Misura di carattere generale da attuare Revisione schede M.I.P.			
Periodo di attuazione	**Indicatore di output**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026 - 2028	Pubblicazione e aggiornamento costante delle schede del Manuale interattivo delle Procedure	Pubblicazione delle ulteriori schede MIP aggiornate	DC LA
	Implementazione format modulistica allegata alle Schede MIP	Implementazioni format	

Ulteriori misure

Patti di integrità negli affidamenti

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

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

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

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

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

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

Con comunicato del 1° aprile 2020, il Presidente dell'Autorità ha manifestato la disponibilità dell'ANAC al potenziamento dell'attività di vigilanza collaborativa da svolgere oltre che sulla documentazione di gara anche su ogni altro atto, determinazione o documento predisposto dalla stazione appaltante nell'ambito della fase di aggiudicazione e fino alla stipula del contratto.

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

In data 21 febbraio 2022 è stato sottoscritto un accordo di vigilanza collaborativa avente ad oggetto la predetta procedura per l'affidamento dei servizi di notifica degli atti[70]. L'Agenzia ha sottoposto le bozze della documentazione di gara al vaglio dell'Autorità, che ha suggerito alcune parziali modifiche, prontamente recepite. All'esito di tali operazioni, la procedura di gara è stata avviata con la previsione della scadenza del 30 maggio 2023 per la presentazione delle offerte. Le interlocuzioni con l'ANAC sono proseguite con la trasmissione delle bozze di provvedimenti e verbali relativi alla procedura, a partire dagli atti di nomina della commissione giudicatrice sino ad arrivare agli accordi sottoscritti con gli aggiudicatari.

In data 20 ottobre 2025 l'Agenzia ha sottoscritto un ulteriore accordo di vigilanza collaborativa per la procedura di gara relativa al servizio di raccolta e recapito della corrispondenza di Agenzia delle Entrate e di Agenzia delle entrate-Riscossione, nonché dei relativi servizi connessi, per una durata stimata dell'appalto pari a 48 mesi. L'accordo è finalizzato a verificare la conformità degli atti di gara alla normativa di settore, all'individuazione di clausole e condizioni idonee a prevenire tentativi di infiltrazione criminale[71].

Inconferibilità ed incompatibilità di incarichi dirigenziali

La disciplina sull'inconferibilità di incarichi dirigenziali e sull'incompatibilità di determinate posizioni dirigenziali è contenuta nel decreto legislativo n. 39/2013[72]: ai sensi dell'art. 20 del medesimo decreto, in particolare, in sede di conferimento dell'incarico (e successivamente allo stesso, annualmente), il Dirigente deve compilare la dichiarazione di assenza di cause di inconferibilità/incompatibilità.

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

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

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

Al fine di contrastare la presentazione di eventuali dichiarazioni mendaci, spetta invece all'organo conferente l'incarico il dovere di verificare l'assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità

[70] L'accordo è pubblicato sul sito istituzionale dell'ANAC disponibile al link https://www.anticorruzione.it/-/protocollo-di-azione-di-vigilanza-collaborativa-anac-agenzia-delle-entrate-21-febbraio-2022

[71] L'Accordo è pubblicato sul sito istituzionale dell'ANAC disponibile al link:https://www.anticorruzione.it/-/protocollo-di-vigilanza-collaborativa-anac-agenzia-delle-entrate-23-ottobre-2025

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

in capo al soggetto che si vuole nominare, utilizzando la massima cautela e diligenza nella valutazione della dichiarazione richiesta dall'art. 20.

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

In entrambi i casi sopra richiamati, quindi, prima del conferimento dell'incarico, detta Direzione procede alla verifica delle dichiarazioni (rese ai sensi del DPR 445/2000 e pubblicate sul sito istituzionale come condizione per l'efficacia dell'incarico medesimo) mediante l'analisi delle circostanze indicate nel modulo di dichiarazione, ovvero nel CV (ove allegato), rispetto a quelle ritenute ostative dal legislatore.

Per supportare i soggetti che rendono le dichiarazioni ex art. 20 del D.lgs. n. 39/2013, l'ANAC ha di recente[73] predisposto degli schemi esplicativi delle fattispecie di inconferibilità e incompatibilità, schemi di cui la DC RU potrà avvalersi per l'informativa da sottoporre al soggetto al quale intende conferire un incarico.

Successivamente alla formalizzazione dell'incarico, inoltre, la DC RU eseguirà apposite verifiche a campione sulla veridicità e completezza del contenuto delle dichiarazioni, verifiche da eseguirsi tramite un'istruttoria in cui, in linea con le ultime indicazioni contenute nella delibera ANAC n. 464 del 26 novembre 2025, assumeranno valore strategico:

1) la consultazione del registro telematico delle imprese e/o dell'Anagrafe degli amministratori locali e regionali curata dal Ministero dell'Interno;
2) l'acquisizione del certificato del Casellario giudiziale e dei carichi pendenti prodotto dal soggetto sottoposto a verifica o, in mancanza, acquisito dall'ufficio locale del Casellario giudiziale con la finalità di controllo sulla dichiarazione sostitutiva ex art. 71 d.P.R. n. 445/2000;
3) il monitoraggio delle fonti aperte da cui è possibile individuare la presenza di circostanze meritevoli di approfondimento.

Le suddette dichiarazioni vengono pubblicate sul sito internet dell'Agenzia nelle apposite sezioni e sottosezioni presenti in Amministrazione Trasparente al seguente link:

L'Agenzia - Personale - Agenzia delle Entrate

Nel corso dell'ultima annualità sono state acquisite le dichiarazioni del personale dirigenziale, aventi tutte contenuto negativo. Le stesse sono state pubblicate nell'apposita sezione di Amministrazione trasparente.

[73] V. ANAC, All.1 PNA 2025, consultabile al seguente link: https://www.anticorruzione.it/-/consultazione.07.08.25.pna-2025

Misura di carattere generale e specifico da attuare Dichiarazioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali (d.lgs. n. 39/2013)			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026	Acquisizione e verifica delle dichiarazioni rese, mediante l'analisi delle circostanze indicate nel modulo di dichiarazione, rispetto a quelle ritenute ostative dal legislatore. Verifiche a campione sulla veridicità e completezza del contenuto delle dichiarazioni.	Verbali di verifica	DC RU

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nel corso del 2025, in tutti i casi in cui sono state nominate Commissioni di concorso, Commissioni giudicatrici per procedure di gara aggiudicate con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, Commissioni di valutazione nell'ambito delle indagini di mercato immobiliare, si è provveduto ad acquisire le suddette dichiarazioni e si è proceduto ad un controllo a campione sulla veridicità di quanto dichiarato. Per quanto riguarda le Commissioni giudicatrici in ambito di appalti e quelle relative alle indagini di mercato immobiliare, il controllo è stato eseguito mediante acquisizione del certificato del casellario giudiziale dei componenti, al fine di accertare l'assenza di cause ostative alla nomina.

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

Disciplina delle incompatibilità e del cumulo di impieghi

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

I suddetti controlli vengono effettuati anche sulla base di informazioni acquisite tramite l'invio automatizzato di appositi questionari, sia al personale estratto che ai relativi responsabili di struttura; per il 2025 hanno riguardato n. 646 dipendenti.

A conclusione delle verifiche svolte nel 2025, saranno effettuate n. 98 segnalazioni alle strutture competenti (Direzioni Regionali e Direzioni Centrali/Divisioni) per valutazioni, anche di carattere disciplinare, inerenti a criticità riconducibili al mancato rispetto della disciplina in argomento, ed una segnalazione all'Ispettorato per la Funzione Pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, affinché valuti l'avvio di specifici approfondimenti. Su n. 32 posizioni, invece, ulteriori approfondimenti saranno eseguiti dal Settore Audit compliance o dalle strutture di audit regionali.

Analoghe verifiche saranno effettuate anche per il 2026.

Misura di carattere generale attuata Disposizioni in materia di incompatibilità e del cumulo di impieghi			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato**	**Soggetto responsabile**
2025	Effettuazione delle verifiche ispettive ai sensi della Legge 662/1996.	Predisposizione di n. 646 Relazioni di verifica	DC Audit – Settore Audit compliance

Misura di carattere generale da attuare Disposizioni in materia di e incompatibilità e del cumulo di impieghi			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026	Effettuazione delle verifiche ispettive ai sensi della Legge 662/1996.	Predisposizione delle Relazioni di verifica	DC Audit – Settore Audit compliance

Disciplina degli incarichi esterni del personale

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

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

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

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

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

a. l'incarico deve essere compatibile con l'attività istituzionale dell'Agenzia e con i compiti cui è adibito il dipendente;

b. la prestazione non deve interferire o essere direttamente o indirettamente in contrasto con gli interessi dell'Agenzia, né pregiudicarne il decoro;

c. l'incarico non deve essere svolto per conto di soggetti contraenti, concessionari o comunque fornitori di beni e servizi all'Agenzia;

d. l'incarico dev'essere temporaneo e occasionale;

e. l'incarico dev'essere svolto al di fuori dell'orario di lavoro del dipendente o in giornate lavorative per le quali è preventivamente autorizzata l'assenza;

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

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

Nel corso del 2025 tutte le richieste di autorizzazione a svolgere incarichi esterni, presentate dal personale, sono state oggetto di valutazione, tenendo conto dei criteri oggettivi indicati nel PIAO, al fine di evitare casi di incompatibilità e l'insorgere di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale.

Si evidenzia infine che gli incarichi conferiti/autorizzati sono oggetto di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente – Personale – Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti", ai sensi dell'art. 18 del decreto legislativo n. 33 del 2013 e, per la dirigenza, anche ai sensi dell'art. 14[74]; la pubblicazione rafforza l'efficacia della misura generale in oggetto aggiungendo il potenziale controllo anche da parte di soggetti esterni.

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

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

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

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

Il 9 luglio 2024 è stata emanata nuova Direttiva, prot. n. 286940, sulla compatibilità dello svolgimento di attività extraistituzionali remunerate in ambito sportivo con il rapporto di impiego in Agenzia, a seguito della riforma che ha riguardato il lavoro sportivo. Tale Direttiva è stata integrata con la nota prot. 441709 del 9 dicembre 2024 a seguito dell'entrata in vigore del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, convertito, con modificazioni, nella legge 29 luglio 2024, n. 106.

Misura di carattere generale da attuare **Disciplina degli incarichi esterni del personale**			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026-2028	Revisione della nota prot. 74427 del 10 maggio 2004 mediante l'elaborazione di una nuova direttiva	La complessa attività di revisione è in corso d'opera. Invio della proposta di aggiornamento della Direttiva al Direttore dell'Agenzia.	DC RU DC AALL

Incompatibilità successive alla cessazione del rapporto di lavoro

L'art. 53, comma 16-*ter*, del decreto legislativo n. 165 del 2001[75] dispone che i dipendenti delle Amministrazioni pubbliche che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle stesse, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri [76] (c.d. divieto di *pantouflage*).

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

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

La *ratio* è quella di scoraggiare comportamenti impropri dei dipendenti pubblici che, facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'amministrazione, potrebbero precostituirsi situazioni vantaggiose, con la prospettiva di un incarico/rapporto di lavoro presso l'impresa o il soggetto privato con cui entrano in contatto esercitando, per l'appunto, poteri autoritativi o negoziali.[77]

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

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

L'ANAC, nelle Linee Guida n.1 in tema di c.d. divieto di *pantouflage* adottate con delibera n. 493 del 25 settembre 2024 (di seguito Linee Guida), ha specificato l'ambito oggettivo di applicazione della normativa sul *pantouflage* e ha fornito indicazioni anche in merito alla corretta individuazione dei soggetti privati destinatari dei poteri autoritativi e negoziali e alla definizione di attività lavorativa o professionale svolta dal dipendente che ha cessato il proprio rapporto lavorativo pubblicistico.[78]

La competenza in merito alla vigilanza e all'accertamento delle fattispecie di *pantouflage* nonché ai relativi poteri sanzionatori è dell'Autorità Nazionale Anticorruzione. Le violazioni in materia di *pantouflage* dovranno essere segnalate al RPCT al fine di consentire l'avvio delle verifiche necessarie per l'eventuale comunicazione all'ANAC[79].

In aggiunta alla predetta normativa, per le dipendenti e i dipendenti dell'amministrazione finanziaria, l'art. 63, comma 4, del D.P.R n. 600/1973[80] stabilisce, altresì, uno specifico divieto a esercitare funzioni di assistenza e di rappresentanza presso gli enti impositori e davanti alle Corti di giustizia tributarie, nei due anni successivi alla data di cessazione del rapporto d'impiego. Tale circostanza viene ribadita dall'art. 23, lettera a), del Codice di comportamento, ai sensi del quale il dipendente è tenuto, anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro, ad essere leale e corretto nei confronti dell'Agenzia delle entrate e a tal proposito si impegna, sia in fase di stipula del contratto di lavoro con l'Agenzia, sia al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico, al rispetto di quanto disposto dall'art. 63, quarto comma, D.P.R. n. 600/73.

Per quanto concerne le misure di contrasto adottate, l'Agenzia inserisce nei bandi di gara e negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, la condizione che i partecipanti

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

[78] Per maggiori dettagli si rinvia alle Linee guida Anac reperibili al seguente link Pantouflage, emanate da Anac le Linee Guida. Potere regolatorio e sanzionatorio dell'Autorità - www.anticorruzione.it

[79] Nell'ambito delle proprie verifiche, l'amministrazione può raccogliere informazioni utili ai fini della segnalazione ad ANAC circa l'eventuale violazione del divieto di *pantouflage*, attraverso l'interrogazione di banche dati liberamente consultabili (ad es. INI-PEC).

[80] Per la nuova disciplina, a decorrere dal 1°gennaio 2027 (ex art. 4, co. 3, D.L. n. 200/2025 cosiddetto "Milleproroghe"), cfr. art. 57 D. Lgs. n. 175/2024, a seguito dell'abrogazione dei commi da 3 a 5 dell'art. 63, D.P.R. n. 600/1973.

non abbiano concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo, e comunque la condizione di non aver attribuito incarichi a ex dipendenti dell'Agenzia in violazione del divieto previsto dall'art. 53, comma 16-*ter* del decreto legislativo n. 165/2001[81].

L'Agenzia dispone l'esclusione dalle procedure di affidamento nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa la situazione di incompatibilità di cui all'articolo 53, comma 16-*ter* del Decreto legislativo n. 165/2001. Nel Codice di comportamento è richiamata espressamente la normativa generale sul *pantouflage* prevista dall'art. 53, co. 16-*ter*, del decreto legislativo n. 165/2001: l'art. 23, lett. b) del Codice di comportamento stabilisce che il dipendente assume l'impegno di non svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del servizio o dell'incarico, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati nei cui confronti il dipendente ha esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia negli ultimi tre anni di servizio, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 53, comma 16-*ter*, decreto legislativo n. 165/2001. Il dipendente in fase di stipula di un nuovo contratto di lavoro assume l'impegno al rispetto della predetta disposizione. Inoltre, al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico è inserita apposita clausola nell'atto di cessazione. È in corso di definizione il format della dichiarazione con il quale ciascun dipendente si impegna al rispetto della citata disposizione prima di cessare il rapporto di lavoro.

In linea con le indicazioni fornite da ANAC nel PNA 2022[82] è previsto lo svolgimento di monitoraggi/controlli finalizzati a verificare l'effettiva osservanza del divieto in argomento da parte dei dipendenti cessati dal servizio nell'ultimo triennio.

Misura di carattere generale attuata **Contrasto al *pantouflage***		
Misura	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
Consegna, in occasione del contratto di assunzione, del Codice di comportamento, contenente il divieto di *pantouflage* e il divieto, per il tempo previsto dalla normativa, di assistenza e rappresentanza tributaria.	Presenza, nel contratto, della clausola di rispetto del divieto di *pantouflage.*	DC RU – Ufficio Selezione del personale DC RU - Ufficio Dirigenti e posizioni organizzative DD RR
Inserimento della clausola di *pantouflage* nella lex di gara e negli atti prodromici all'affidamento, in coerenza con quanto previsto nei Bandi Tipo Anac per le procedure di affidamento di importo superiore alla soglia comunitaria, tra i quali: disciplinare, modelli di DGUE e Patto d'integrità che i concorrenti devono compilare e firmare per partecipare alla procedura.	Presenza della clausola nella lex di gara e negli atti prodromici.	DC LA

[81] Cfr. PNA 2022
[82]Reperibile al seguente link: Piano Nazionale Anticorruzione 2022 - www.anticorruzione.it

Misura di carattere generale da attuare Contrasto al *pantouflage*			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026	Richiamo delle limitazioni previste dalla normativa sul *pantouflage* e sull'assistenza e rappresentanza tributaria nel contratto di assunzione e in tutti gli atti di cessazione del rapporto di lavoro	Presenza della clausola	DC RU DD RR
	Predisposizione del format della dichiarazione con il quale ciascun dipendente, prima di cessare il rapporto di lavoro, si impegna al rispetto delle disposizioni in materia di *pantouflage* e di quanto previsto dall'art. 63, comma 4 del dpr n. 600/73	Definizione del format	DC RU

Misure di rotazione ordinaria di dirigenti e funzionari

La rotazione «ordinaria» del personale, introdotta dall'art. 1, comma 5, lett. b), della legge 190/2012, è una misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.

In materia l'ANAC, all'interno del PNA 2019[83], ha dedicato uno specifico approfondimento in cui viene specificato come detta misura vada considerata in una logica di necessaria complementarità con le altre iniziative di prevenzione della corruzione, specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo.

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

Con riferimento alla dirigenza, in particolare, ai fini dell'applicazione delle misure di rotazione occorre anche fare riferimento alla disciplina sul pubblico impiego (art. 19, decreto legislativo 165/2001 e art. 109, decreto legislativo 267/2000), compiendo una valutazione in merito al tipo degli incarichi dirigenziali, distinguendo quelli di natura strettamente tecnica da quelli di natura amministrativa, in quanto solo i primi, connotati da specifiche professionalità, non essendo sostituibili con altra professionalità presente nell'ambito della medesima struttura, sono da ritenersi infungibili e pertanto possono non essere sottoposti alla rotazione.

[83] Sezione 2 dell'Allegato

Recependo le indicazioni ANAC, già a partire dal 2006 l'Agenzia ha emanato Direttive[84] tese ad affermare il principio di rotazione, disciplinandone nel dettaglio le modalità di attuazione: da ultimo, i criteri per la rotazione ordinaria degli incarichi dirigenziali sono stati ulteriormente specificati con Direttiva emanata dalla Direzione Centrale Risorse Umane, prot. n. 89963 del 23 marzo 2023, in cui si rappresenta tra l'altro che "*la rotazione ordinaria viene programmata ed attuata non oltre il primo rinnovo dell'incarico (di regola quindi ogni sei anni); considerato che la misura della rotazione ordinaria ha il compito di interrompere il processo di consolidamento delle relazioni instaurate con la medesima utenza, il periodo di interruzione dall'esercizio delle medesime funzioni nello stesso ambito territoriale deve essere pari ad almeno tre anni (cd. periodo di raffreddamento)*". Con nota n. 171883 del 19 maggio 2022 sono state date indicazioni alle strutture in merito ai criteri per la rotazione ordinaria dei titolari di incarichi POER come presidio anticorruzione.

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

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

In sede di concreta applicazione della normativa citata, naturalmente, sarà necessario altresì considerare che i limiti temporali previsti devono tenere conto anche dell'esigenza di portare a conclusione le attività strategiche dell'ufficio e consentire un efficace affiancamento del dipendente individuato per l'avvicendamento[85].

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

[84] V., per specifici approfondimenti sul tema, Direttiva del 9 marzo 2006, prot. 39504; nota del 26 maggio 2010, prot. 82937; Prov. n. 171883 del 19/05/2022; Direttiva del 14 febbraio 2025, prot. n. 48398.

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

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

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

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

Ai fini del monitoraggio sull'applicazione della misura, si evidenzia che nel corso del 2025, su 1083 incarichi POER in scadenza, con atto RU n. 219846 del 15 maggio 2025, 753 incarichi POER sono stati prorogati, mentre non sono stati riscontrati casi di rotazione in presenza di attività a rischio corruttivo con permanenza di sei anni nella medesima posizione e quindi interessati dalla misura della rotazione ordinaria. Relativamente al personale dirigenziale, nel corso del 2025, su 39 dirigenti di ruolo, di I e II fascia, in scadenza di incarico, sono stati **ruotati 6 dirigenti**, **con permanenza di sei anni nella medesima posizione**, mentre **1 dirigente** è stato **rinnovato integrando le misure di controllo** previste nelle schede di analisi del rischio o di rilevazione diretta.

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

Misure di rotazione straordinaria

L'istituto della rotazione «straordinaria»[86] è previsto dall'art. 16, comma 1, lett. l-quater), del decreto legislativo n. 165/2001, come misura di carattere successivo e cautelare adottata dai dirigenti degli uffici dirigenziali generali o dai responsabili di uffici complessi (uffici che si articolano a loro volta

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

in diversi uffici) nelle ipotesi di "avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva" compiute dal personale anche in altri uffici dell'Amministrazione o in una Amministrazione diversa.

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

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

→ ai reati per i quali è da ritenersi obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato (con il quale, valutata la potenzialità della condotta corruttiva di pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione, viene eventualmente disposta la rotazione straordinaria del dipendente), individuati in quelli di cui all'art. 7 della legge n. 69/2015, ovvero gli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del Codice penale[87];

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

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

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

• per l'ipotesi di avvio di procedimento penale, in quello in cui il dipendente viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 del codice di procedura penale, in quanto è proprio con quell'atto che inizia un procedimento penale. L'Amministrazione, in particolare, potrà venire a conoscenza di detto avvio in qualsiasi modo: da fonti aperte (es. notizie diffuse dai media); dalla comunicazione del dipendente che ne abbia avuto comunque cognizione; da informazioni trasmesse dal P.M. ai sensi dell'art. 129, comma 1, del c.p.p., etc. Sul punto, si deve ritenere che il provvedimento debba essere adottato sia

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

già in caso di avvio del procedimento sia, nuovamente, in presenza di una successiva richiesta di rinvio a giudizio, ripetendo la valutazione sulla permanenza in ufficio del dipendente;

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

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

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

Detto provvedimento finale può peraltro disporre, in alternativa:

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

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

Nel corso del 2025 è stato adottato un provvedimento di spostamento di sede di un dipendente, interessato da un procedimento penale rilevante. Inoltre, sono stati disposti, nell'ambito di alcune Direzioni provinciali, 3 spostamenti di personale, interni alla Direzione, in occasione di notizie penali rilevanti.

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

Misura di carattere generale da attuare Rotazione straordinaria			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026-2028	Disposizioni in materia di rotazione straordinaria del personale	Provvedimento del Direttore che esplicita i criteri di rotazione	DC AL DC RU USRPCT

Procedura di segnalazione di condotte illecite (*whistleblowing*)

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

In attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937 è stato emanato il decreto legislativo n. 24 del 10 marzo 2023[88] (di seguito "*Decreto*") riguardante "*la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali*".

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

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

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

In tale sezione, è descritto l'istituto del "*whistleblowing*" e specificato chi può effettuare la segnalazione, cosa può essere segnalato, quando segnalare, cosa indicare nella segnalazione, quali sono le tutele del segnalante, come effettuare la segnalazione e in che modo essa viene verificata.[89]

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

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

L'unico soggetto interno all'Agenzia delle entrate destinatario delle segnalazioni di *whistleblowing* è il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.[90]

I dipendenti e i collaboratori dell'Agenzia che hanno accesso alla intranet aziendale utilizzano preferibilmente la procedura informatica presente nella home page della stessa, in quanto maggiormente idonea a garantire le tutele del segnalante.[91]

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

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

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

[91] Al riguardo, si evidenzia che la procedura è stata creata con accorgimenti tali da garantire il massimo grado di tutela e sicurezza sia delle generalità dei segnalanti che del contenuto della segnalazione: tutte le informazioni trattate sono infatti crittografate e non verrà conservato alcun dato che potrebbe, anche in futuro, identificare la postazione di lavoro da cui è stata effettuata la segnalazione (come ad es. l'identificativo o l'indirizzo IP del computer utilizzato, il codice della sede o la matricola della postazione di lavoro).
Il sistema, peraltro, provvederà, in automatico, ad inviare una e-mail crittografata alla casella personale del RPCT, dopo aver generato un codice univoco della segnalazione e attribuito specifiche credenziali di accesso alla stessa, utilizzabili dal segnalante per eventuali integrazioni o ulteriori contatti. La e-mail crittografata avrà come oggetto il codice di segnalazione attribuito dal sistema.
Le e-mail crittografate potranno essere decodificate soltanto dal RPCT utilizzando la Carta Nazionale dei Servizi integrata nel proprio badge, garantendo quindi un livello di riservatezza massimo.
Il sistema, peraltro, prevede che il RPCT possa colloquiare con il segnalante, anche se anonimo, attraverso il codice attribuito alla segnalazione; anche in tale fase è garantita la massima riservatezza e sicurezza in quanto il RPCT non può infatti conoscere l'identità del segnalante, a meno che quest'ultimo non abbia indicato le proprie generalità nella segnalazione originaria.
Nel portale intranet dell'Agenzia oltre al link per il primo invio della segnalazione è presente anche un secondo link che consente l'accesso a una "bacheca" nella quale vengono inserite le segnalazioni identificabili tramite il codice generato dal sistema in sede di invio; qualora il segnalante intenda fornire ulteriori contributi in merito alla medesima segnalazione, oppure chiarimenti e/o integrazioni richiesti dal RPCT, potrà farlo cliccando sul codice univoco presente in bacheca, inserendo poi l'username e la password forniti dal sistema al momento della prima segnalazione.

a) la posta elettronica, mediante trasmissione alla casella dedicata, accessibile solo al RPCT, ae.responsabile.anticorruzione@agenziaentrate.it[92];

b) il servizio postale. In tal caso, al fine di garantire la riservatezza del segnalante, la segnalazione dovrà essere contenuta in due buste chiuse: la prima con i dati identificativi del segnalante unitamente alla fotocopia di riconoscimento; la seconda con la segnalazione, in modo da separare i dati identificativi del segnalante dalla segnalazione. Entrambe dovranno poi essere inserite in una terza busta chiusa che rechi all'esterno la dicitura "riservata" e indirizzata al "*Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Agenzia delle entrate*" con sede in via Giorgione n. 159 – 00147 Roma e contenere, in modo chiaro e leggibile, la dicitura "*RISERVATA PERSONALE - WHISTLEBLOWING*";

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

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

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

- la tutela della riservatezza dell'identità del segnalante, del facilitatore, della persona coinvolta e delle persone menzionate nella segnalazione (art. 4, comma 1 e art. 12 del Decreto);
- la tutela da eventuali misure ritorsive adottate o anche solo tentate o minacciate dall'ente in ragione della segnalazione effettuata (artt. 17 e 19 del Decreto); [93]
- le limitazioni della responsabilità rispetto alla rivelazione e alla diffusione di alcune categorie di informazioni che operano al ricorrere di determinate condizioni (art. 20 del Decreto);
- la previsione di misure di sostegno da parte di enti del Terzo Settore inseriti in un apposito elenco pubblicato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (di seguito "ANAC").

In conformità alla predetta normativa, il RPCT garantisce la massima riservatezza non solo dell'identità del segnalante, ma anche di tutti gli elementi della segnalazione, inclusa la documentazione ad essa allegata, nella misura in cui il loro disvelamento possa, anche indirettamente, consentire l'identificazione del *whistleblower*.[94]

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

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

[94] Le segnalazioni, la trasmissione delle informazioni, il trattamento e la conservazione dei dati personali sono processati in ossequio alle disposizioni del D. Lgs n. 24/2023.

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

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

Nel corso del 2026 sarà avviata una nuova procedura informatica per le segnalazioni. Si tratta di un progetto di evoluzione dell'attuale sistema che sarà curato dal partner tecnologico Sogei, in modalità SaaS, basato sulla soluzione "Global Leaks".

La nuova procedura rappresenta un'evoluzione della vecchia piattaforma, in termini di sicurezza, in linea con le previsioni del decreto legislativo n. 24/2023 e delle Linee Guida emanate da ANAC.

In linea con le disposizioni vigenti, la nuova procedura garantisce il massimo grado di tutela e sicurezza, sia delle generalità del segnalante che del contenuto della segnalazione[95].

Nel corso dell'anno 2025 sono pervenute complessivamente n. 38 segnalazioni (comprese quelle anonime), di cui, 36 tramite il canale informatico e 2 tramite posta elettronica. Il 32% delle segnalazioni pervenute è stato archiviato in sede di preistruttoria in quanto valutate inammissibili/infondate, mentre le altre sono state assegnate, per la relativa istruttoria, garantendo l'anonimato del segnalante, agli organi preposti interni o esterni all'Agenzia delle entrate, ognuno secondo le proprie competenze.

Misura di carattere generale da attuare **Applicativo segnalazioni whistleblowing**			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026 - 2028	Miglioramento del sistema di segnalazione	Adozione dell'applicativo basato sulla soluzione "Global Leaks"	USRPCT Settore Governance della Protezione dei dati

Formazione su etica, anticorruzione e trasparenza

La legge n. 190/2012 attribuisce fondamentale importanza alla formazione del personale sulle attività e i procedimenti sensibili alla corruzione amministrativa e sulla trasparenza, in quanto rappresenta

[95] Nel prossimo triennio, l'Agenzia si impegna a proseguire le attività di informazione e sensibilizzazione rivolte al personale, riservando particolare attenzione ai referenti regionali e al personale di nuova assunzione.

uno dei più rilevanti strumenti per prevenire il rischio di fenomeni corruttivi, rafforzare le competenze dei dipendenti ed il senso dell'etica e della legalità (cfr. art. 1, comma 5, lettera b, L. n.190/2012).

La formazione del personale sulle attività a rischio corruzione e sulla trasparenza amministrativa può essere articolata su due livelli:

- uno generale, rivolto a tutti i dipendenti, protagonisti attivi della lotta alla corruzione, volto all'aggiornamento delle conoscenze sulla normativa vigente in materia di anticorruzione, etica e legalità;

uno specifico, rivolto principalmente a dipendenti addetti alle aree a maggior rischio corruttivo, volto ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'Agenzia ed ai rischi collegati all'attività di propria competenza. Relativamente alle attività formative effettuate nel corso del 2025**,** si rappresenta che sono stati erogati, tra l'altro, i seguenti corsi:

• "*Valori, comportamenti e casi di incompatibilità":* il corso, a cui hanno partecipato 5.676 dipendenti, ha fornito una panoramica delle principali fonti normative in materia di anticorruzione e trasparenza, illustrando i metodi e gli strumenti di contrasto al fenomeno corruttivo, soffermandosi sulle tipologie di comportamenti a rischio oltre che sull'esame di casi di studio;

• "*Etica e anticorruzione":* l'iniziativa formativa, disponibile in piattaforma e-learning, è stata erogata a 3.161dipendenti. L'obiettivo di questo intervento formativo è stato quello di sensibilizzare il personale dipendente sul tema dell'anticorruzione, favorendo la conoscenza dei contenuti delle norme di comportamento, i cui principi devono caratterizzare lo svolgimento delle attività istituzionali;

• sono stati erogati, inoltre, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, corsi specifici per responsabili e referenti anticorruzione, come "*Strumenti e strategie di prevenzione della corruzione: seminari tematici*, nonché attività relative alla Comunità di Pratica RPCT;

Sono stati inoltre attivati corsi accreditati con Valore PA, finalizzati a garantire un percorso di aggiornamento professionale certificato e coerente con gli standard richiesti per il personale della pubblica amministrazione, in particolare:

- VALORE PA -Anticorruzione, Trasparenza ed Integrità: Normative e strategie e sviluppo di sistemi di compliance nella PA (2 dipendenti).
- VALORE PA - Corso di Perfezionamento in Anticorruzione, trasparenza ed integrità: normative e strategia e sviluppo di sistemi di compliance nella PA (2 dipendenti).
- VALORE PA: Riforma della PA e valorizzazione del capitale umano, Nuove regole reclutamento, strategie attrazione e fidelizzazione talenti, Programmazione strategica: prospettiva del PIAO, Misurare e valutare le performance delle PA (4 dipendenti).
- VALORE PA: La valorizzazione del capitale umano delle Pubbliche Amministrazioni: il pubblico impiego, le performance, le responsabilità (4 dipendenti).

Riguardo alla programmazione della formazione si rimanda a quanto previsto nella sottosezione del PIAO sulla Formazione del personale (par. 3.3.1).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'Agenzia delle entrate ha, inoltre, introdotto ulteriori misure di sicurezza per la tutela delle informazioni contenute nelle proprie banche dati. In primo luogo, ha previsto un'apposita politica per

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

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

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

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

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

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

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

Nell'ambito del percorso di rafforzamento della tutela delle informazioni e di contrasto agli accessi abusivi ai sistemi informatici e alle banche dati dell'Agenzia, in particolare all'Anagrafe tributaria, nel 2024 è stata avviata, in via sperimentale, l'attribuzione di un profilo di accesso a Serpico nel quale, dopo aver effettuato l'autenticazione, all'operatore compare una maschera in cui indicare le motivazioni di servizio che richiedono l'accesso alla banca dati. Nel corso del 2025 il nuovo profilo di accesso è stato esteso a tutto il personale.

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

I Direttori regionali valutano la necessità di compiere eventuali approfondimenti, ulteriori rispetto alle verifiche già svolte dal Responsabile, gestiti dalle rispettive strutture di audit. Nell'eventualità in cui l'accesso ritenuto illegittimo dal Responsabile dovesse riguardare i titolari di posizioni dirigenziali e/o POER e, in ogni caso, se inerente a personale centrale, della circostanza saranno interessati, per le valutazioni ed attività di competenza, il Direttore Centrale Risorse Umane ed il Direttore Centrale Audit.

Il sistema consente agli Uffici Audit regionali la visualizzazione di tutti gli *alert* prodotti su base regionale, con evidenza di quelli presi in carico dai Responsabili, di quelli esitati e di quelli per i

quali, pur presi in carico, il Responsabile non ha fornito alcun riscontro. La Direzione Centrale Audit effettua un controllo periodico, su base nazionale, delle tipologie di *alert* prodotti e degli esiti delle verifiche eseguite dai Responsabili, anche al fine di aggiornare il sistema di monitoraggio e intraprendere le necessarie azioni correttive. L'adozione delle predette misure ha semplificato l'emersione dei casi di accesso abusivo alle banche dati dell'Agenzia da parte dei propri dipendenti.

Come ulteriore misura di contrasto ai fenomeni corruttivi, l'Ufficio Sviluppo strategie di contrasto della Direzione Centrale Audit ha implementato un sistema di analisi informatizzata dei dati relativi agli accessi all'Anagrafe tributaria (AT) e al Catasto, finalizzata ad evidenziare comportamenti potenzialmente anomali. In particolare, relativamente agli accessi in AT, l'obiettivo è quello di individuare anomalie nella modalità di interrogazione dei dati (in termini sia quantitativi che qualitativi) che un operatore ha effettuato su clienti di un intermediario e/o depositario di scritture contabili in un dato intervallo temporale. Per quanto riguarda l'analisi degli accessi al Catasto, l'obiettivo è quello di rilevare potenziali criticità nelle modalità di interrogazione dei dati da parte di un operatore in relazione a Documenti catasto fabbricati (DOCFA) presentati da un determinato professionista in un determinato intervallo temporale. L'esito di tali analisi, avviata secondo quanto previsto dal Piano annuale di audit o su specifica richiesta delle strutture di audit, può costituire un'eventuale fonte d'innesco per successivi approfondimenti istruttori e per lo svolgimento di indagini amministrative.

Misura di carattere generale attuata **Verifica periodica delle abilitazioni**		
Misura	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
Verifica periodica delle abilitazioni agli applicativi e agli asset informatici condivisi	Verifica trimestrale delle abilitazioni	Responsabili di Struttura

Monitoraggio del rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti

Ai sensi dell'art. 1, comma 9, lettera c) della legge n. 190/2012, il PNA definisce le modalità di monitoraggio del rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti, per la conclusione dei procedimenti.[96]

Allo stato attuale i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi gestiti dall'Agenzia sono disciplinati, oltre che dalla legge n. 241/1990, dal Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del Territorio del 25 giugno 2010 e dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 5 maggio 2011 n. 109, Tabelle D e F. Ai Referenti anticorruzione è pertanto richiesto di illustrare all'interno

[96] L'obiettivo perseguito attraverso la misura "Monitoraggio dei tempi procedimentali" è quello di consentire l'attuazione di due diversi adempimenti tra loro strettamente connessi: da un lato l'aggiornamento dei procedimenti amministrativi ai sensi dell'art. 35 del d.lgs. n. 33/2013 e dall'altro la realizzazione della misura generale del monitoraggio dei tempi procedimentali.

delle relazioni semestrali sull'attuazione delle misure previste dal Piano della prevenzione della anticorruzione e della trasparenza gli esiti del monitoraggio condotto sul rispetto dei termini procedimentali stabiliti dalle predette disposizioni (vedi Sez. 4 - MONITORAGGIO).

L'articolo 12, comma 2, del decreto-legge 16 luglio 2020 n. 76, convertito dalla legge 11 settembre 2020 n. 120 ("Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale") prevede che le amministrazioni e gli enti pubblici statali debbano verificare e rideterminare, in riduzione, i termini di durata dei procedimenti di loro competenza ai sensi dell'articolo 2 della legge 7 agosto 1990 n. 241.

Per l'attuazione delle citate disposizioni, nel corso del 2025, è stato costituito un Gruppo di lavoro con l'obiettivo della ricognizione dei procedimenti di interesse dell'Agenzia al fine dell'individuazione dei termini procedimentali e alla correlata predisposizione di un provvedimento da sottoporre al Direttore dell'Agenzia che dia attuazione all'articolo 12, comma 2, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76.

Al fine di assicurare un efficace monitoraggio dei tempi di lavorazione, in primo luogo delle istanze di accesso (civico e documentale), nel corso del 2024 è stata avviata l'attività di implementazione dell'applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia". Nel corso del 2025, dopo un breve periodo di sperimentazione presso un numero limitato di Direzioni regionali "pilota", l'applicativo è stato proposto a tutte le Strutture interessate all'adozione ed è attualmente in uso presso 17 Direzioni regionali.

Misura di carattere generale attuata Regolamento previsto dall'articolo 2 della legge n. 241/1990 e della relativa tabella allegata			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2025	Istituzione di un Gruppo di lavoro con l'obiettivo della ricognizione dei procedimenti di interesse dell'Agenzia al fine dell'individuazione dei termini procedimentali	Avvio dell'attività di ricognizione dei procedimenti di interesse	DIV Risorse

Misura di carattere generale da attuare Regolamento previsto dall'articolo 2 della legge n. 241/1990 e della relativa tabella allegata			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026 - 2028	Predisposizione di un provvedimento da sottoporre al Direttore dell'Agenzia che dia attuazione all'articolo 12, comma 2, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76	Adozione del provvedimento	DIV Risorse

Misura di carattere generale attuata Applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia"			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2025	Messa a disposizione dell'applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia" alle Strutture dell'Agenzia	Adozione dell'applicativo da parte delle Strutture dell'Agenzia	USRPCT DC TI

Misura di carattere generale da attuare Applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia"			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026 - 2028	Estensione dell'uso dell'Applicativo "AgAtA – Agenda Attività Agenzia" a tutte le Strutture dell'Agenzia	Adozione dell'applicativo da parte di tutte le Strutture regionali e centrali.	Referenti anticorruzione

Semplificazione dei processi e potenziamento dei canali telematici

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

La progressiva informatizzazione delle attività operative e delle attività di governance della struttura rappresenta una modalità generale di trattamento del rischio corruttivo. Il processo di informatizzazione e automazione riduce infatti per sua natura la discrezionalità degli operatori, eliminando o limitando l'intervento manuale a favore dell'intervento automatizzato. Al contempo, lo sviluppo di canali di contatto telematici, diminuisce la possibilità per il cittadino e per il personale dipendente di instaurare rapporti "anomali", che possono poi condurre al mancato rispetto dei principi di lealtà e correttezza. Al riguardo si veda anche la Sezione 2.1.3 STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO del presente Piano.

Misure generali per l'area di rischio delle valutazioni immobiliari

Il processo "stimare beni economici", disciplinato dalla Procedura Operativa 1/2025 della Direzione centrale Servizi Estimativi e Osservatorio Mercato Immobiliare (SEOMI), prevede che sulla base del principio di competenza territoriale siano forniti servizi estimativi verso pubbliche amministrazioni ed enti ad esse strumentali sulla base di accordi o, per collaborazione interna, verso strutture dell'Agenzia per le attività di accertamento fiscale e di gestione degli immobili. Oltre ai controlli di livello locale e centrale relativi alla fase di definizione degli strumenti di regolazione delle attività, il processo prevede per la fase di esecuzione del prodotto estimativo il coinvolgimento di più attori, ognuno dei quali assume un diverso ruolo (tecnico valutatore, responsabile tecnico, direttore provinciale, referente regionale, direttore regionale, direzione centrale SEOMI) al fine di garantire non solo un adeguato livello di qualità dei prodotti, ma anche per esercitare un controllo nell'ambito della prevenzione della corruzione.

Per facilitare la corretta applicazione delle regole tecniche previste dal Manuale Operativo delle Stime Immobiliari (MOSI) è stata realizzata una procedura informatica denominata MARS (Moduli Applicativi Redazione Stime) costituita dal modulo SIFA di supporto alla redazione delle stime fiscali e dal modulo VIA per le valutazioni immobiliari non fiscali; tale procedura costituisce uno strumento di assistenza e di guida ai tecnici valutatori per la corretta redazione delle relazioni, sia nelle parti formali sia in quelle di calcolo. Inoltre, fornisce supporto anche per l'attività di controllo e revisione dell'elaborato estimativo, rendendo quindi più semplice ed efficace anche la partecipazione del responsabile tecnico nella fase esecutiva del servizio estimativo. La procedura informatica MARS è stata messa in esercizio dal 24 dicembre 2024 e resa disponibile agli Uffici dal 3 febbraio 2025; a partire dal 3 giugno 2025 ne è stato previsto l'utilizzo obbligatorio per tutte le valutazioni immobiliari per conseguire benefici in termini di uniformità e correttezza delle stime, sicurezza (accesso e tracciamento operazioni) e monitoraggio delle attività estimative. La Direzione centrale SEOMI ha poi verificato che tutte le valutazioni immobiliari fossero da allora redatte tramite MARS tranne alcune, per le quali, a causa di condizioni particolari, è indicato l'utilizzo di altre modalità di redazione.

Misura di carattere generale attuata Procedura informatica per la gestione delle valutazioni immobiliari			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2025	Completamento dello strumento informatico di supporto alla redazione delle relazioni di valutazione immobiliare, il cui ambito di applicazione è esteso a quelle non fiscali, allo scopo di migliorarne la qualità e di rendere più semplice la partecipazione delle figure coinvolte nella fase esecutiva del processo "stimare beni economici"	Messa in funzione dell'applicativo MARS (SIFA + VIA)	DC SEOMI

2.3.4 Trasparenza

La trasparenza rappresenta una delle misure volte a prevenire la corruzione e a gestire il rischio di frode nonché a promuovere l'integrità e la cultura della legalità e non deve essere intesa come mero "adempimento" ma considerata come "strumento" principale di tutela degli interessi del cittadino.

La trasparenza, pertanto, rappresenta una misura anticorruzione di natura trasversale per la realizzazione della mission istituzionale di ogni amministrazione o ente e contribuisce alla creazione del valore pubblico, inteso anche come valore riconosciuto da parte della collettività in termini di utilità ed efficienza dell'amministrazione.

La trasparenza è individuabile quale misura e strumento anticorruzione mediante l'applicazione concreta degli obblighi di pubblicazione e degli istituti di accesso appositamente previsti dalla normativa.

Le modalità di attuazione degli obblighi della trasparenza adottate dall'Agenzia prevedono la pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni previsti dal decreto legislativo n. 33 del 2013, così come modificato dal decreto legislativo n. 97 del 2016, sul sito istituzionale agenziaentrate.gov.it, nella sezione denominata "Amministrazione Trasparente", seguendo le indicazioni fornite dall'ANAC nelle linee guida recanti l'attuazione degli obblighi di pubblicità.

Tale sezione è organizzata in sottosezioni all'interno delle quali sono inseriti i documenti, le informazioni e i dati previsti dalla citata normativa, che rimangono disponibili *on line* per un periodo di cinque anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione. Gli atti che producono i loro effetti oltre i cinque anni sono comunque oggetto di pubblicazione fino alla data di efficacia. Allo scadere del termine, gli atti, i dati e le informazioni non vengono più conservati nell'archivio del sito, pur rimanendo accessibili presentando un'istanza di accesso civico ai sensi dell'art. 5 del decreto legislativo. n. 33/2013.

L'ANAC, con la delibera n. 495 del 25 settembre 2024, pubblicata il 19 novembre 2024 (di seguito delibera n. 495/2024), ha approvato 3 schemi di pubblicazione ai sensi dell'art.48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33 ai fini degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto e ha messo a disposizione ulteriori schemi, elaborati ma non definitivamente approvati, a cui le amministrazioni avrebbero potuto fare riferimento nell'ambito di un'esperienza pilota nel periodo transitorio dei 12 mesi (ovvero nel corso del 2025). Inoltre, con le recenti delibere n. 481 e n. 497 del 3 dicembre 2025, l'ANAC ha approvato ulteriori cinque schemi di pubblicazione ed aggiornato alcune parti della delibera n. 495/2024. Pertanto, nel corso del 2026 l'Agenzia proseguirà ad adottare le iniziative più idonee al fine di rendere la propria Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito Internet conforme agli aggiornamenti e alle novità emanate in materia dall'ANAC.

Alla luce degli interventi adottati e proposti dall'Autorità, nel corso del 2025 il RPCT, anche in virtù dell'esito dei monitoraggi periodici condotti sulle sezioni e sottosezioni del sito Amministrazione Trasparente dell'Agenzia e dell'attività svolta ai fini del rilascio dell'attestazione annuale da parte dell'OIV, ha effettuato una ricognizione sullo stato dell'arte con l'obiettivo di valutare le iniziative più idonee a rendere la Sezione "Amministrazione Trasparente" in linea con le indicazioni dell'ANAC.

In esito a tale attività l'Agenzia ha definito, per tutte le Direzioni centrali e le Direzioni regionali, i ruoli e le responsabilità dei soggetti interessati dagli obblighi di pubblicazione, nonché i flussi informativi con la relativa tempistica[97].

In particolare, sono state definite le seguenti figure chiave nel sistema di pubblicazione dei dati, documenti ed informazioni coinvolte nella gestione del processo:

- Responsabile dell'Ufficio interessato dagli obblighi di pubblicazione;
- Responsabile della validazione[98] ;
- Responsabile della trasmissione dei dati;
- Responsabile della pubblicazione.

Il *Responsabile dell'Ufficio interessato dagli obblighi di pubblicazione*, ossia il responsabile dell'ufficio che ha prodotto i dati, i documenti e le informazioni di propria competenza, soggetti a pubblicazione obbligatoria, deve renderli disponibili, nei tempi stabiliti al Responsabile della validazione (ove presente) o, previa validazione[99] al Responsabile della trasmissione dei dati della propria struttura di riferimento; assicura inoltre, in collaborazione con il Responsabile della trasmissione dei dati e con i competenti Uffici della DCTI, lo svolgimento delle attività necessarie allo sviluppo degli applicativi di competenza, o all'implementazione di nuovi software, che garantiscano il tempestivo e completo aggiornamento delle pubblicazioni.

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

Il *Responsabile della validazione* assicura ed attesta il rispetto dei requisiti di qualità dei dati oggetto di pubblicazione alle caratteristiche qualitative declinate nell'ambito delle Istruzioni operative della Delibera n.495/2024. Nel modello organizzativo dell'Agenzia, il ruolo di "Responsabile della validazione" è attribuito tipicamente al Responsabile dell'Ufficio interessato dagli obblighi di pubblicazione. Tale ruolo potrebbe essere attribuito anche al Capo Settore della struttura di riferimento, oppure a un'altra figura organizzativa comunque dotata di conoscenze e competenze adeguate e nell'allegato "Ruoli e Responsabilità" è data specifica evidenza della scelta effettuata.

Il *Responsabile della trasmissione dei dati*, individuato nel Capo Ufficio del Direttore/Capo Divisione/Direttore Centrale o nel Capo Area di Staff per le Direzioni Regionali[100], deve monitorare

[97] Gli obblighi di pubblicazione in esso inseriti fanno riferimento alla delibera n. 1310/2016, allegato 1, dell'ANAC, e alla Delibera n. 495/2024 opportunamente adeguati alla realtà operativa dell'Agenzia e alle indicazioni emanate dall'ANAC con il PNA 2022 e i suoi aggiornamenti

[98] La fase della *validazione* "*costituisce un presupposto necessario per la pubblicazione dei dati ed è propedeutica alla loro diffusione. Essa viene definita come un processo che assicura la corrispondenza dei dati finali (pubblicati) con una serie di caratteristiche qualitative".*

[100] Nell' allegato "Ruoli e Responsabilità" sarà data specifica evidenza qualora il ruolo sia attribuito ad un soggetto diverso da quello espressamente individuato.

il rispetto degli adempimenti di pubblicazione per l'area operativa di competenza, coordinandosi con i Responsabili degli Uffici, sollecitandoli, ove necessario, a produrre la documentazione da inviare alla pubblicazione; provvede materialmente all'invio degli atti all'Ufficio Comunicazione istituzionale per la successiva pubblicazione, mettendone a conoscenza l'Ufficio Supporto al RPCT della Direzione Centrale Audit. In occasione dell'invio degli atti da pubblicare, il Responsabile della trasmissione, previo confronto con il Responsabile dell'Ufficio interessato dagli obblighi di pubblicazione e con il Responsabile della validazione e, se necessario, con l'Ufficio Supporto al RPCT, deve indicare la specifica cartella nella quale effettuare la pubblicazione, all'occorrenza fornendo indicazioni su testi a corredo, note o spostamenti di atti ad altre cartelle, nonché la data di aggiornamento.

Il Responsabile della trasmissione, collabora, inoltre, con l'Ufficio coinvolto nelle attività di pubblicazione con riferimento a eventuali richieste di atti o dati mancanti o per l'efficace configurazione delle sottosezioni del sito di competenza; verifica, infine, l'effettivo svolgimento, da parte dei Responsabili degli Uffici interessati, delle attività connesse allo sviluppo degli applicativi, laddove necessarie a garantire l'aggiornamento automatizzato della sezione "Amministrazione trasparente" del sito.

Il *Responsabile della pubblicazione*, individuato nel responsabile del Settore Comunicazione dell'Agenzia, avvalendosi, ove necessario, dell'apporto tecnico di Sogei, è tenuto a pubblicare (previa verifica dell'accessibilità dei documenti), nel più breve tempo possibile, gli atti inviati dai Responsabili della trasmissione dei dati, interloquendo con essi per richieste di chiarimenti o modifiche/integrazioni agli atti trasmessi. Il Responsabile e il suo staff collaborano, inoltre, con l'Ufficio Supporto al RPCT per la verifica delle soluzioni tecniche più idonee a garantire la migliore fruibilità dei contenuti del sito

Il RPCT, con l'ausilio del proprio Ufficio di supporto, svolge un'attività di consulenza e monitoraggio circa l'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente. Segnala, inoltre, in relazione alla loro gravità, i casi di inadempimento o di adempimento parziale alla pubblicazione di dati, documenti e/o informazioni, all'Ufficio disciplina, nonché al vertice dell'Amministrazione ai fini dell'attivazione dei procedimenti di competenza per l'accertamento di eventuali forme di responsabilità.

Il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione rappresenta, infatti, uno specifico obiettivo di performance organizzativa, come indicato nella specifica Sezione 2.2.6 del presente Piano, il cui raggiungimento è vincolato al ricevimento dell'attestazione annuale da parte dell'OIV e costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale. L'inadempimento di tali obblighi comporta, in taluni casi specificamente individuati, l'applicazione delle sanzioni di cui all'articolo 47 del decreto legislativo n. 33 del 2013, così come modificato dall'art. 1, comma 163, della legge 160/2019.

Ulteriori strumenti di ausilio per un costante monitoraggio dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione e delle scadenze di legge sono:

1. le eventuali segnalazioni provenienti dagli *stakeholder*, dal *contact-center*, dal portale istituzionale o, comunque, da chiunque vi abbia interesse;

2. le istanze di accesso civico;

3. gli eventuali rilievi da parte degli Organi e organismi di controllo.

Un ruolo fondamentale nelle attività di monitoraggio, oltre che dai Referenti anticorruzione, per il tramite dei Responsabili della trasmissione dei dati, sarà infine svolto da tutto il personale addetto ai processi interessati dagli obblighi di pubblicazione che dovrà attivarsi, per quanto di propria competenza, al fine di assicurare all'Amministrazione, nel suo complesso, il tempestivo aggiornamento dei dati, informazioni o documenti secondo quanto previsto dalla normativa.

Per quanto concerne nello specifico gli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, l'Agenzia osserva le indicazioni fornite dall'ANAC nell'aggiornamento 2023 al PNA con Delibera 605 del 19 dicembre 2023[101].

Specifica misura organizzativa di trasparenza è rappresentata dall'individuazione del Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA), che ha il compito di aggiornare annualmente la Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC con i dati relativi alla stazione appaltante stessa, alla sua classificazione e all'articolazione in centri di costo. Per l'Agenzia è stato nominato, con provvedimento prot. RI 151 del 10 gennaio 2024 il dottor Alessandro Bracciali in qualità di Capo Settore Approvvigionamenti della Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti.

Alla luce anche delle recenti delibere ANAC n. 481 e n. 497 del 3 dicembre 2025, si rende necessaria la realizzazione di un Vademecum di supporto a tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione degli obblighi di pubblicazione e in genere a tutto il personale, anche in un'ottica formativa e divulgativa, nonché la revisione e aggiornamento della sezione del sito Intranet dedicato al tema dell'Anticorruzione e della Trasparenza.

Misura di carattere generale da attuare **Predisposizione di un Vademecum a supporto dell'accessibilità dei dati pubblicati sul Sito Internet e degli obblighi di pubblicazione nella Sezione AT**			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026-2028	Conformità del Sito Internet ai criteri di accessibilità e della Sezione AT del Sito Internet alle Linee Guida ANAC	Redazione e pubblicazione sulla Intranet di un Vademecum a supporto all'attuazione degli obblighi di pubblicazione in conformità alla normativa vigente e alle Linee Guida ANAC	Settore Comunicazione con la collaborazione dell'USRPCT e della DCTI

[101] In particolare, per i contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ed esecuzione conclusa entro il 31 dicembre 2023 occorre effettuare la relativa pubblicazione nella "Sezione Amministrazione trasparente" sottosezione "Bandi di gara e contratti", secondo le indicazioni ANAC di cui all'All.9) al PNA 2022. Gli obblighi di trasparenza vanno adempiuti secondo le indicazioni di cui al comunicato sull'avvio del processo di digitalizzazione che ANAC, d'intesa con il MIT, ha adottato con Delibera n. 582 del 13 dicembre 2023 per i contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1°luglio 2023, ma non ancora conclusi alla data del 31 dicembre 2023. Infine, i contratti con bandi e avvisi pubblicati dopo il 1° gennaio 2024 saranno oggetto di pubblicazione mediante invio alla BDNCP e pubblicazione nella Sezione Amministrazione Trasparente secondo quanto previsto dalle disposizioni del nuovo Codice in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui agli artt. 19 e ss.gg e dalle delibere ANAC n. 261/2023 e n. 264/2023 (e relativo Allegato 1) e successivi aggiornamenti.

Misura di carattere generale da attuare Revisione ed aggiornamento della Sezione Anticorruzione e Trasparenza del Sito Intranet			
Periodo di attuazione	**Misura**	**Risultato atteso**	**Soggetto responsabile**
2026-2028	Revisione ed aggiornamento della sezione del sito Intranet dedicato al tema dell'Anticorruzione e della Trasparenza	Sezione Anticorruzione e Trasparenza del Sito Intranet aggiornato	RPCT

L'applicazione pratica dei principi di trasparenza si attua inoltre mediante anche gli istituti di accesso appositamente previsti dalla normativa. A tal proposito, al fine di regolamentare in modo organico e coordinato l'esercizio dei diritti di accesso presso gli uffici dell'Agenzia delle entrate, in coerenza con quanto suggerito dall'ANAC con deliberazione n. 1309 del 23 dicembre 2016, è stato emanato il Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del 4 agosto 2020 in materia di accesso documentale, accesso civico e accesso civico generalizzato. Tale provvedimento è stato aggiornato e revisionato con Provvedimento del Direttore dell'Agenzia n. 435196 del 28 dicembre 2023[102].

L'Agenzia delle entrate ha adottato un applicativo informatico denominato RedAC (Registro degli Accessi Civici). Il registro contiene l'elenco delle richieste di accesso civico[103] presentate e riporta l'oggetto, la data dell'istanza e il relativo esito con la data della decisione. L'applicativo consente l'aggiornamento trimestrale del Registro pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente – altri contenuti accesso civico – registro degli accessi civici" del sito internet istituzionale.

La tabella che segue riporta i dati relativi alle istanze di accesso civico pervenute nel corso del 2025.

[102] Cfr. Modifiche al Provvedimento 4 agosto 2020, protocollo n. 280693, recante "Disposizioni in materia di accesso documentale, accesso civico semplice e accesso civico generalizzato" Provvedimento regolamento accessi (agenziaentrate.gov.it).

[103] L'accesso civico semplice, che consiste nel diritto di chiunque a richiedere documenti, informazioni o dati di cui è prevista la pubblicazione, nei casi in cui tali documenti non siano presenti nel sito *web* dell'Amministrazione, è garantito attraverso l'invio di un'apposita richiesta gratuita all'indirizzo di posta elettronica: entrate.accesso.civico@agenziaentrate.it. Tali istanze vengono trattate dal RPCT entro 30 giorni. In caso di accoglimento della richiesta, l'Agenzia, su input del RPCT, procede alla pubblicazione, nella sezione Amministrazione trasparente del proprio sito istituzionale, dei documenti, dei dati o delle informazioni richiesti e li trasmette contestualmente al richiedente, ovvero comunica al medesimo l'avvenuta pubblicazione, indicando il collegamento ipertestuale a quanto richiesto. Ove quanto richiesto risulti già pubblicato nel rispetto della normativa vigente, l'Agenzia indicherà al richiedente il relativo link.
L'accesso civico c.d. generalizzato prevede che chiunque, indipendentemente dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, possa accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle P.A., ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, nel rispetto dei limiti che si riferiscono alla tutela degli interessi giuridicamente rilevanti. L'istanza è riscontrata nel termine di trenta giorni dalla presentazione della richiesta, con l'adozione di un provvedimento espresso e motivato. Il rilascio dei documenti richiesti in formato elettronico o cartaceo è gratuito, salvo il rimborso del costo effettivamente sostenuto e documentato dalla P.A. per la riproduzione dei supporti materiali. È inoltre dettata una disciplina puntuale per tutelare eventuali controinteressati.

Istanze di accesso civico pervenute nel 2025					
Tipologia	**Accolte**	**Parzialmente accolte**	**Non accolte**	**Altro**	**Totale**
Civico generalizzato	24	2	21	5	52
Civico semplice	5		2		7
Riesame		1	6		7
Totale	29	3	29	5	66

Trasparenza e disciplina della tutela dei dati personali

Il 4 maggio 2016 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il Regolamento UE 2016/679, relativo alla protezione delle persone fisiche, con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati. Il Regolamento è direttamente applicabile in ciascuno degli Stati membri a far data dal 25 maggio 2018 e si applica a tutti i trattamenti di dati personali relativi alle persone fisiche, ivi compresi i trattamenti che l'Agenzia delle entrate, titolare dei dati, effettua sui dati personali in suo possesso.

L'Agenzia delle entrate, in qualità di titolare del trattamento dei dati, pianifica, realizza, monitora e migliora le modalità, le garanzie ed i limiti ai trattamenti dei dati personali che effettua per il conseguimento delle finalità istituzionali che le sono affidate dalla legge, attraverso l'adozione, avvenuta con provvedimento del Direttore n. 115056 del 8 giugno 2018, del proprio Sistema di Gestione per la Protezione dei Dati Personali (SGDP), periodicamente revisionato e aggiornato.

Al fine di assicurare l'adempimento degli obblighi di legge, l'Agenzia delle entrate ha individuato nel Responsabile del Settore Governance della Protezione dei Dati, il *Data Protection Officer* (DPO) previsto dal Regolamento UE 679/2016. Il DPO rappresenta una figura di riferimento anche per il RPCT a cui chiedere supporto per le questioni riguardanti la protezione dei dati personali, nel caso ad esempio delle istanze di riesame di decisioni sull'accesso civico generalizzato o nel caso di documenti oggetto di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente", oltre che nell'ambito di un rapporto di collaborazione interna fra gli uffici.

SEZ. 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

Attualmente l'Agenzia è articolata in:

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

Le strutture centrali

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

Le prime due gestiscono, rispettivamente, le attività connesse ai servizi nei confronti dei contribuenti e quelle di gestione della loro posizione fiscale complessiva.

La Divisione Risorse è deputata alla gestione unitaria delle risorse umane, strumentali e tecnologiche, al reporting e monitoraggio continuo, richieste per l'efficiente funzionamento dell'Agenzia.

La **Divisione Servizi** assicura la realizzazione e lo sviluppo innovativo dei servizi telematici e la definizione della policy e delle procedure di assistenza all'utenza, in modo trasversale a tutti i processi dell'Agenzia, l'erogazione dei servizi fiscali, cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare e del registro dei pegni mobiliari non possessori, la semplificazione degli adempimenti e dei processi di gestione dei tributi, la predisposizione della modulistica e delle circolari, la gestione del sistema dei versamenti unificati e degli altri versamenti spontanei, i rapporti con gli operatori di settore, l'azione di indirizzo operativo, controllo e monitoraggio su Agenzia delle entrate-Riscossione.

Al suo interno operano la Direzione Centrale Servizi Fiscali, la Direzione Centrale Servizi Catastali, Cartografici e di Pubblicità Immobiliare, la Direzione Centrale Servizi Estimativi e Osservatorio Mercato Immobiliare e la Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione[104].

La Divisione Servizi realizza quindi, a livello centrale, la definitiva e compiuta integrazione di tutti i servizi fiscali, compresi quelli attinenti alla fiscalità immobiliare[105], nei confronti della generalità dei contribuenti e degli utenti.

La **Divisione Contribuenti** presidia e coordina le attività finalizzate a favorire l'adempimento degli obblighi tributari per le diverse macro-tipologie di contribuenti nonché la programmazione, l'indirizzo e il coordinamento delle attività di consulenza, controllo e del relativo contenzioso, le istanze di interpello e la predisposizione delle circolari. Effettua, inoltre, analisi del rischio ed elabora studi economico-statistici in materia di fiscalità, cura e coordina le attività di contrasto agli illeciti e alle frodi fiscali nonché le attività di competenza relative alla riscossione dei tributi e alla gestione della crisi d'impresa.

Ad oggi nella Divisione operano tre Direzioni Centrali, ciascuna preposta a una specifica tipologia di soggetti: Direzione Centrale Persone Fisiche, Lavoratori Autonomi ed Enti non Commerciali, Direzione Centrale Piccole e Medie Imprese, Direzione Centrale Grandi Contribuenti e Internazionale.

Nel corso del primo quadrimestre 2026, la Divisione Contribuenti sarà oggetto **di un progetto di riorganizzazione**, che darà attuazione a quanto approvato dal Comitato di gestione con la delibera n. 42 del 2025. Nel nuovo assetto (indicato nell'articolo 3 del Regolamento di Amministrazione), saranno soppresse la Direzione Centrale Piccole e Medie Imprese e la Direzione Centrale Persone Fisiche, Lavoratori Autonomi ed Enti non Commerciali ed è prevista la costituzione di una Direzione Centrale Normativa e Contenzioso e di una Direzione Centrale Fiscalità, mentre saranno modificati i compiti della Direzione Centrale Grandi Contribuenti e Internazionale.

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

La Divisione cura, con le quattro Direzioni Centrali che la compongono, gli adempimenti amministrativo-contabili, la pianificazione e il controllo di gestione; la gestione delle risorse materiali, cioè gli approvvigionamenti e la logistica, compresa la prevenzione dei rischi e la sicurezza

[104] Istituita dal 1° luglio 2022, nel recepimento delle previsioni normative contenute nella legge 30 dicembre 2021, n. 234 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024", in vigore dal 1° gennaio 2022, che comporta modifiche e integrazioni in materia di *governance* del servizio nazionale della riscossione mediante l'attribuzione all'Agenzia delle entrate delle funzioni di indirizzo operativo, di controllo e di monitoraggio su Agenzia delle entrate–Riscossione. La DC SIR "cura i rapporti con gli enti esterni per l'acquisizione e la fornitura di servizi e per le esigenze di cooperazione istituzionale, governa il sistema dei versamenti unificati e degli altri versamenti spontanei, svolge le funzioni di indirizzo operativo, controllo, e monitoraggio delle attività nei confronti di Agenzia delle entrate–Riscossione e di supporto alla *governance* dell'Ente".

[105] Dal 1° dicembre 2012 l'Agenzia delle entrate ha incorporato l'Agenzia del territorio (decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 - c.d. *spending review*).

del patrimonio immobiliare; la gestione delle risorse umane, dal punto di vista giuridico-amministrativo ma anche, e soprattutto, sotto il profilo della valorizzazione delle competenze, conoscenze e capacità delle persone; la gestione delle banche dati fiscali e immobiliari e delle infrastrutture tecnologiche.

Inoltre, alla diretta dipendenza dal direttore dell'Agenzia operano tre Direzioni Centrali che si occupano degli "Affari Legali", delle attività di "Audit" e del "Coordinamento Normativo".

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

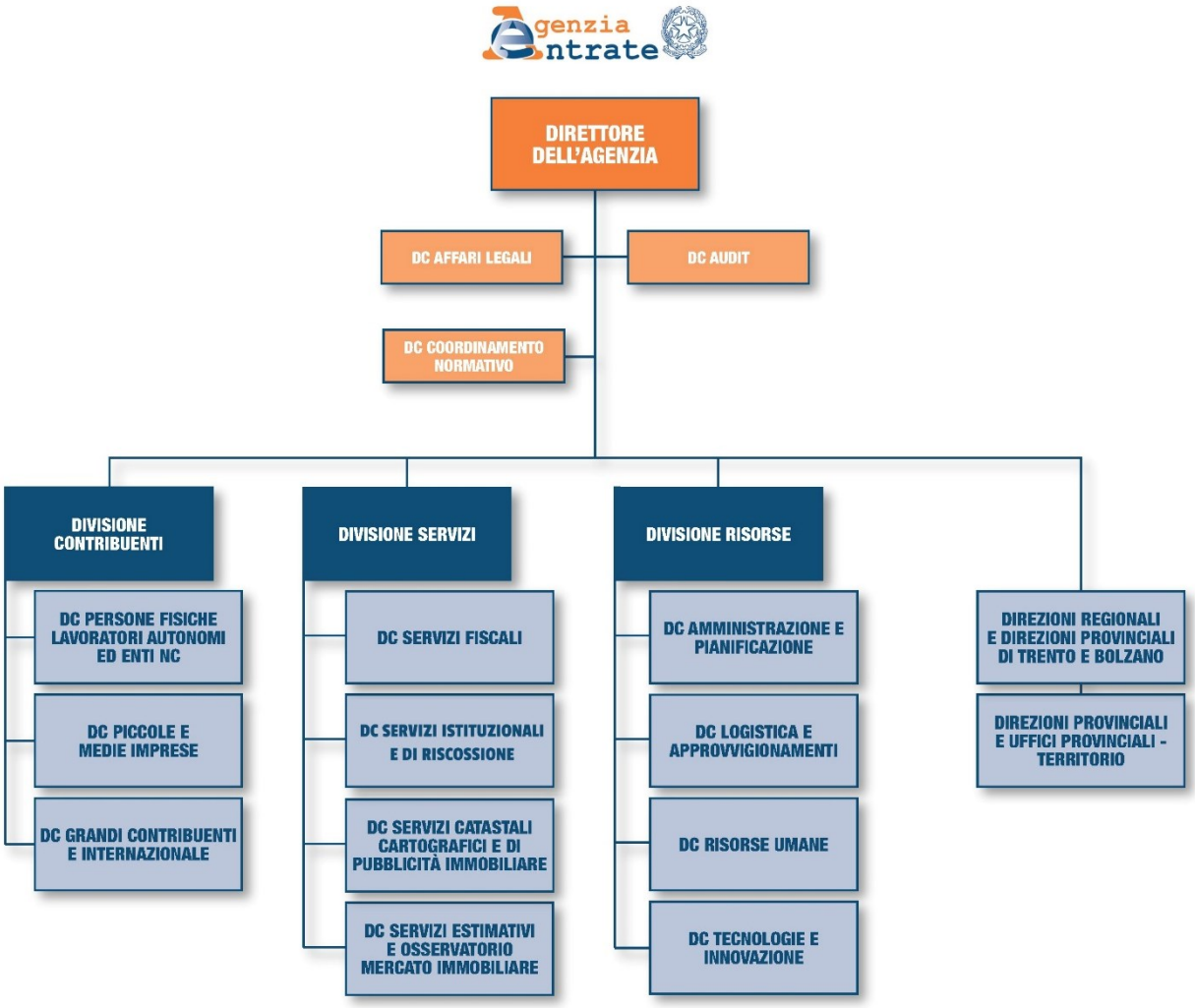
La **Direzione Centrale Audit** assicura la protezione dai rischi gestionali e provvede ai controlli di regolarità amministrativa e contabile, oltre a svolgere indagini conoscitive volte a verificare la corretta applicazione della normativa da parte degli uffici e degli intermediari. Favorisce, inoltre,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

Attualmente opera in Agenzia anche la **Direzione Centrale Coordinamento Normativo** con il compito di assicurare in via esclusiva il supporto tecnico agli organi competenti nello studio delle norme tributarie e curare l'interpretazione normativa per i tributi di competenza dell'Agenzia mediante la predisposizione di circolari sulle norme di recente emanazione.

L'intervento di razionalizzazione delle funzioni di interpretazione normativa, consulenza ed interpello, connesse alla costituzione della Direzione Centrale Normativa e Contenzioso nella Divisione Contribuenti, avrà come effetto la soppressione contestuale di questa Direzione.

Come struttura non di vertice, opera centralmente a diretto riporto del Direttore dell'Agenzia il Settore Comunicazione, che cura i rapporti con gli organi di informazione e gli altri interlocutori istituzionali, la comunicazione interna e gestisce il sito internet e il sito intranet dell'Agenzia.

L'attuale assetto degli uffici centrali di vertice è sinteticamente illustrato dal seguente organigramma; fino alla decorrenza degli atti che daranno attuazione alle modifiche organizzative previste dalla Delibera del Comitato di gestione n. 42/2025 e cui si è fatto riferimento nel presente paragrafo, restano in vigore le previgenti disposizioni regolamentari in merito all'organizzazione delle strutture di vertice centrali.



Le strutture regionali

Le strutture regionali di vertice sono:

- le **Direzioni Regionali**, con sede nel capoluogo di ogni regione ad eccezione del Trentino-Alto Adige;
- le **Direzioni Provinciali**, con sede nei capoluoghi delle province autonome di Trento e di Bolzano.

Le Direzioni Regionali svolgono funzioni di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici periferici posti alle loro dipendenze.

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

Con le delibera n. 25/2024 e n. 32/2025, il Comitato di Gestione ha approvato una modifica degli artt. 4 e 5 del Regolamento di amministrazione, nonché dell'allegato "A" dello stesso, prevedendo l'istituzione della Direzione Regionale del Trentino – Alto Adige/Südtirol, con sede a Bolzano, classificata come struttura regionale di vertice di prima fascia e ridefinendo la classificazione della Direzione Provinciale di Trento e della Direzione Provinciale di Bolzano/Bozen individuate come uffici periferici dipendenti dalla Direzione Regionale del Trentino–Alto Adige/Südtirol.

La nuova Direzione Regionale svolgerà le funzioni previste per le altre strutture regionali di vertice ai sensi dell'art. 4 del Regolamento di Amministrazione, mentre alle Direzioni Provinciali di Trento e di Bolzano saranno attribuiti i compiti di cui all'art. 5 del predetto Regolamento.

La Direzione Provinciale di Trento e la Direzione Provinciale di Bolzano/Bozen, infatti, pur assumendo inquadramento organizzativo tipico delle Direzioni Regionali, hanno fino ad oggi mantenuto una natura ibrida laddove era il Regolamento a prevedere (art. 5, comma 8) che le stesse esercitassero le funzioni operative degli uffici periferici di cui all'art. 5, comma 1, lettera a). Tali caratteristiche hanno comportato che la struttura organizzativa della due Direzioni Provinciali rispecchiasse la descritta ibridazione, presentando elementi propri sia delle Direzioni Regionali sia delle Direzioni Provinciali. La modifica organizzativa che si procederà ad attuare renderà omogeneo il modello operativo regionale del Trentino-Alto Adige/Südtirol a quello delle altre regioni italiane. Fino alla decorrenza degli atti che daranno attuazione a tali previsioni, previsti per il primo quadrimestre 2026, restano in vigore le previgenti disposizioni regolamentari in merito all'organizzazione delle strutture regionali di vertice.

Le strutture periferiche

Le Direzioni Provinciali

Le funzioni operative dell'Agenzia sono svolte, salvo quelle demandate per specifiche esigenze agli uffici centrali e regionali, dalle 108 Direzioni Provinciali. Nelle regioni Valle d'Aosta e Trentino-Alto Adige tali funzioni sono rispettivamente esercitate dalla Direzione Regionale della Valle d'Aosta e dalle Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano[106].

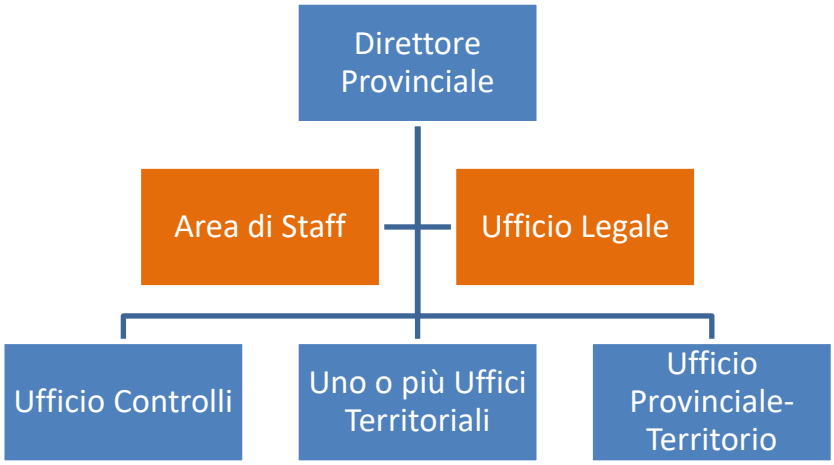
L'articolazione interna delle Direzioni Provinciali prevede quattro tipologie di uffici: un ufficio deputato ai controlli fiscali, un ufficio legale che cura tutto il contenzioso e la riscossione e può essere articolato in due aree (rispettivamente dedicate al contenzioso e alla riscossione), un ufficio che cura i servizi cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare (già di competenza dell'incorporata Agenzia del Territorio) e uno o più uffici dedicati alle attività di informazione e assistenza ai contribuenti, alla gestione delle imposte dichiarate e ai controlli massivi e "di

[106] Con la definizione degli atti del Direttore dell'Agenzia che renderanno operativo il nuovo assetto delle strutture operanti in Trentino-Alto Adige/Südtirol verranno riorganizzate le Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano.

prossimità"[107]. A Roma le Direzioni Provinciali sono tre, a Milano, Napoli e Torino due: nelle medesime province, l'Ufficio Provinciale-Territorio (non divisibile) opera come struttura autonoma.

L'Ufficio Provinciale-Territorio di Roma svolge anche le attività inerenti alla gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori costituito presso l'Agenzia dal decreto-legge 3 maggio 2016, n. 59, convertito con modificazioni dalla Legge 30 giugno 2016, n. 119, e regolamentato dal decreto del Ministero dell'economia e delle finanze 25 maggio 2021, n. 114[108].

Struttura tipo della Direzione Provinciale



Il Direttore Provinciale assegna le risorse alle strutture interne, ne programma le attività e ne cura il monitoraggio essendo responsabile dei risultati complessivi della struttura; è supportato da un'area di staff, alle sue dirette dipendenze, che oltre a garantire supporto al Direttore, cura la gestione delle risorse umane e materiali, l'analisi del territorio ai fini dell'erogazione dei servizi e della pianificazione dei controlli e il controllo della gestione.

Le Sezioni di Assistenza Multicanale

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

[107] Nelle province di maggiori dimensioni sono stati previsti uffici destinati a curare, in esclusiva per l'intero ambito di competenza della Direzione Provinciale, le sole attività concernenti i rimborsi IVA e/o quelle concernenti la liquidazione e il controllo degli atti pubblici e delle dichiarazioni di successione e i relativi rimborsi.
[108] Le disposizioni dell'articolo 5, comma 5-bis, concernenti la gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori da parte dell'Up-T di Roma sono state rese operative con il provvedimento del Direttore dell'Agenzia n. 177031 del 29 maggio 2023, con decorrenza 15 giugno 2023.

Attualmente sono operative sette SAM ubicate a Bari, Cagliari, Pescara, Roma, Salerno, Torino e Venezia.

Le sette SAM, a seguito dell'istituzione del numero unico nazionale e il venir meno dei bacini di utenza predefiniti, costituiscono virtualmente un'unica struttura. Tale situazione viene formalizzata, prevedendo uno specifico ufficio, collocato nell'ambito del settore Assistenza della Direzione Centrale Servizi Fiscali, che cura il coordinamento funzionale di sette sezioni territoriali, coincidenti con le attuali SAM. Il personale in servizio nelle SAM resta comunque alle dipendenze gerarchiche della rispettiva Direzione Regionale.

I Centri Operativi

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

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

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

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

Questi ultimi due Centri Operativi dipendono funzionalmente dal Settore Coordinamento Centri Operativi Servizi fiscali, posto alle dirette dipendenze della Direzione Centrale Servizi Fiscali.

Come il personale in servizio nelle SAM, il personale nelle aree del Centro Operativo Servizi fiscali di Venezia e di Cagliari resta comunque alle dipendenze gerarchiche della rispettiva Direzione Regionale.

I Centri satellite

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

Le Direzioni Specialistiche

Le Direzioni Specialistiche curano in modo accentrato la gestione operativa di specifiche attività, individuate dal Direttore dell'Agenzia, che per la loro peculiarità necessitano di una trattazione unitaria per l'intero territorio nazionale, nel perseguimento del principio di efficacia ed efficienza dell'impiego delle risorse disponibili e di facilitazione dei rapporti con i contribuenti.

Tale nuova tipologia di ufficio periferico è stata prevista dal Comitato di Gestione attraverso l'approvazione della delibera n. 42/2025. L'istituzione di questa tipologia di ufficio ha l'obiettivo di individuare da un punto di vista regolamentare forme organizzative utili a valorizzare e consolidare ambiti di intervento che nel tempo assumono particolare rilevanza negli scenari in cui l'Agenzia opera.

Nel 2026, con l'obiettivo di rafforzare le attività operative di adempimento collaborativo, in coerenza con il riassetto delle attività svolte dalla Divisione Contribuenti, si procederà all'istituzione di una Direzione Specialistica Adempimento Collaborativo, dipendente dalla Direzione Centrale Grandi Contribuenti e Internazionale.

Il modello organizzativo, interventi e azioni tesi ad assicurarne la coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati

L'Agenzia ha realizzato negli ultimi anni un profondo rinnovamento della propria organizzazione. Il provvedimento del Direttore dell'Agenzia n. 245401 del 3 novembre 2017 ha costituito il punto di partenza per una radicale riorganizzazione delle strutture centrali e per il riassetto delle funzioni direttive, in coerenza con le indicazioni dei rapporti redatti dall'OCSE e dal FMI sullo stato dell'amministrazione finanziaria italiana.

L'adozione del modello divisionale, infatti, ha avuto l'obiettivo di orientare l'attività di controllo e accertamento in una prospettiva di potenziamento della compliance e di riduzione del contenzioso, mediante azioni volte a prevenire ex ante i rischi di evasione ed elusione, piuttosto che a reprimerli ex post.

Negli anni sono state, quindi, adottate misure organizzative tese a valorizzare il confronto preventivo tra Fisco e contribuente, favorire la certezza normativa e procedurale e la semplificazione degli adempimenti.

L'assetto venutosi oggi a concretizzare prevede tre Divisioni (Contribuenti, Servizi e Risorse), articolate in Direzioni Centrali.

Le strutture centrali sono orientate da un'ottica di servizio al contribuente per rispondere in modo concreto a esigenze di:

- chiarezza;
- semplificazione degli adempimenti;
- assistenza e tutoraggio;
- coordinamento e indirizzo delle strutture operative territoriali.

Obiettivo primario dell'Agenzia è assicurare il miglioramento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari da parte del contribuente, attraverso la sempre maggiore semplificazione degli adempimenti e dei rapporti con i cittadini, al fine di favorire la *compliance* e il conseguimento di significativi risultati nel recupero del *tax gap*, che continua a rappresentare una priorità per il Paese.

Anche nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) una delle riforme previste è stata proprio quella riferita alla riduzione del *tax gap*, declinata secondo due direttrici:

- rafforzare ulteriormente i meccanismi di incentivazione alla *compliance*;
- potenziare l'attività di controllo, aumentandone l'efficacia, anche mediante una migliore selezione preventiva delle posizioni da sottoporre a controllo.

Al fine di migliorare i rapporti con i cittadini, l'obiettivo centrale è, quindi, quello della digitalizzazione dei servizi tramite nuovi canali (web, telefono, videochiamata), garantendo comunque analoghi livelli di performance a quelle del servizio reso in ufficio.

La situazione straordinaria determinata dalla pandemia da Covid-19 ha costituito a tal proposito un momento di svolta, avendo profondamente inciso sulla modalità di interazione Fisco-contribuente e sulla gestione delle attività lavorative, prima imponendo e poi istituzionalizzando nuove modalità, anche semplificate, per richiedere e ottenere servizi "a distanza" senza la necessità di accesso fisico agli uffici.

Il gradimento di questa nuova visione dei servizi da parte dei contribuenti ha reso ancora più evidente l'opportunità di continuare il percorso volto a rendere il Fisco "telematico", avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili, fino anche alla definizione di veri e propri sportelli virtuali. Garantire la massima accessibilità ai servizi "a distanza" diventa, pertanto, un fattore chiave per consolidare e migliorare la relazione di fiducia con il contribuente.

Allo stesso tempo, il confronto anticipato con il contribuente ha assunto un ruolo centrale nell'assicurare la corretta pretesa erariale, accompagnando i contribuenti a incrementare il proprio adempimento spontaneo, così da ridurre conseguentemente il *tax gap.*

Gli Uffici – in coerenza con tali finalità – hanno, così, consolidato forme di contraddittorio preventivo, favorendo, laddove possibile, l'interlocuzione a distanza con i contribuenti e gli intermediari.

Nell'ottica di perseguire un sempre più agevole rapporto tra Fisco e contribuente e di ottimizzare l'attività di riscossione, può essere letto, poi, il percorso di rafforzamento delle sinergie tra Agenzia delle entrate e Agenzia delle entrate-Riscossione, che nel 2022 ha portato all'attivazione della Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, recependo il nuovo dettato normativo che attribuisce ad Agenzia delle entrate l'indirizzo operativo e controllo su Ade-R.

Nel solco del perseguimento della semplificazione, la Legge n. 111/2023 in materia di riforma fiscale ha, infatti, previsto la possibilità di individuare un nuovo modello organizzativo del sistema nazionale della riscossione, anche mediante il trasferimento delle funzioni e delle attività attualmente svolte dall'agente nazionale della riscossione all'Agenzia delle entrate. In questo modo si punta a superare l'attuale sistema, caratterizzato da una netta separazione tra l'Agenzia, titolare della funzione della riscossione, e Ade-R, soggetto deputato alla concreta realizzazione delle attività di riscossione.

A questo si aggiunge un sempre più strategico e mirato utilizzo delle informazioni possedute, con l'applicazione di strumenti e professionalità avanzate nelle attività di analisi del rischio e

pianificazione dei controlli. Inoltre, il potenziamento di attività "no core", perseguito con la definizione di un nuovo modello organizzativo per la gestione delle attività di approvvigionamento, punta a garantire alla collettività risultati in termini di efficientamento di costi e risorse attraverso politiche di razionalizzazione della spesa.

In coerenza con lo scenario e gli obiettivi illustrati, continueranno le attività di analisi organizzativa finalizzate ad intercettare eventuali necessità di aggiornamento dell'articolazione, delle attribuzioni e dei compiti delle strutture.

A tal proposito nel corso del 2026 saranno attuati alcuni significativi **interventi di riorganizzazione**, le cui linee strategiche sono state approvate dal Comitato di gestione nel corso del 2025:

A. **la riorganizzazione della Divisione Contribuenti;**
B. **l'attivazione del nuovo assetto degli uffici operanti nel territorio del Trentino Alto-Adige;**
C. **l'attivazione della Direzione specialistica Adempimento collaborativo.**

A. La riorganizzazione della Divisione Contribuenti

La riorganizzazione della Divisione Contribuenti interviene su aree di miglioramento tipiche del modello divisionale, attraverso la razionalizzazione dell'articolazione e delle attribuzioni in funzione degli ambiti di competenza e dei flussi operativi ai vari livelli (centrali, regionali, provinciali), al fine di migliorare l'efficienza ed evitare i riporti traversali e/o ridondanti.

Allo stesso tempo, la riorganizzazione ha l'obiettivo di valorizzare ambiti di intervento di particolare significatività come, ad esempio, gli istituti di *cooperative compliance*, e particolari platee di contribuenti, come gli enti del terzo settore e le imprese di medie e grandi dimensioni.

Il nuovo assetto prevede:

- la soppressione della Direzione Centrale Piccole e Medie Imprese e della Direzione Centrale Persone Fisiche, Lavoratori Autonomi ed Enti non Commerciali;
- la costituzione della Direzione Centrale Normativa e Contenzioso e della Direzione Centrale Fiscalità;
- la modifica dei compiti e delle attribuzioni della Direzione Centrale Grandi Contribuenti e Internazionale.

Nella Direzione Centrale Normativa e Contenzioso saranno accentrati i compiti di cura dell'interpretazione normativa per i tributi di competenza dell'Agenzia ed il presidio e il coordinamento delle funzioni di consulenza, interpello, contenzioso afferente alle questioni di natura tributaria, gestione della crisi d'impresa nei confronti di tutte le diverse macro-tipologie di tributi e contribuenti.

Alla Direzione Centrale Fiscalità viene affidato il presidio ed il coordinamento delle strategie di controllo nei confronti delle persone fisiche, dei lavoratori autonomi, degli enti del terzo settore, delle piccole e medie imprese oltre che il presidio delle attività di contrasto agli illeciti e alle frodi fiscali,

l'effettuazione di analisi del rischio e l'elaborazione di studi economico-statistici in materia di fiscalità, integrando in una sola Direzione Centrale competenze che sono, invece, oggi distribuite tra più Direzioni Centrali.

La Direzione Centrale Grandi Contribuenti e Internazionale mantiene il riferimento specialistico alla platea dei grandi contribuenti data la particolare rilevanza della stessa e la specificità della filiera operativa (la funzione di controllo e accertamento sui "grandi contribuenti" è demandata alle Direzioni Regionali) e rafforza le attività di adempimento collaborativo (il cui governo strategico è affidato a questa Direzione Centrale e l'attività operativa ad una Direzione Specialistica che sarà ad essa dedicata).

B. Nuovo assetto degli uffici operanti nel territorio del Trentino Alto-Adige

L'istituzione della Direzione Regionale del Trentino–Alto Adige/Südtirol e la nuova organizzazione della Direzione Provinciale di Bolzano/Bozen e della Direzione Provinciale di Trento, è motivata dalle specifiche necessità operative e di presidio del territorio del Trentino–Alto Adige/Südtirol con particolare riguardo al consolidamento delle strutture in esso operanti e al rispetto della peculiare normativa di riferimento in ambito amministrativo.

Gli interventi previsti renderanno omogeneo il modello operativo regionale del Trentino-Alto Adige/Südtirol a quello delle altre regioni italiane e hanno l'obiettivo di *rafforzare il presidio sul territorio* in termini di:

- monitoraggio e coordinamento;
- compliance (in particolare rispetto alle imprese di medie e grandi dimensioni e alle attività di analisi);
- servizi (in particolare i rimborsi);
- potenziamento delle funzioni di supporto connesse alle previsioni dello Statuto speciale e dalle relative norme di attuazione.

La nuova articolazione organizzativa delle due Direzioni Provinciali di Bolzano e Trento è definita in coerenza con le funzioni e i compiti descritti nell'atto del Direttore dell'Agenzia n. prot. 186067 del 7 agosto 2018 "Articolazione e compiti delle direzioni provinciali" e con le previsioni organizzative inerenti alla Direzione Regionale del Trentino-Alto Adige/Südtirol.

Restano invariate le strutture operative già presenti deputate ai servizi e all'assistenza (Uffici Territoriali e Uffici provinciali-territorio), e si garantisce particolare attenzione all'attività dei Rimborsi Iva prevedendo il mantenimento di un presidio dedicato in entrambe le Direzioni Provinciali attraverso l'Ufficio Territoriale Atti pubblici, successioni e rimborsi Iva.

C. Attivazione della Direzione specialistica Adempimento collaborativo

Nel 2026, con l'obiettivo di rafforzare le attività operative di adempimento collaborativo, si procederà all'istituzione di una Direzione Specialistica dedicata. Attualmente tali attività sono svolte

dall'Ufficio Adempimento collaborativo, incardinato nel Settore Consulenza della Direzione Centrale Grandi Contribuenti e Internazionale.

La rilevanza di tali attività, che ha comportato anche un forte investimento di risorse con l'ingresso nel mese di gennaio 2026 di circa 300 funzionari esperti in adempimento collaborativo e fiscalità internazionale, ha portato l'Agenzia a valutare il potenziamento delle stesse sia in ambito strategico sia operativo.

La Direzione Specialistica dipenderà dalla Direzione Centrale Grandi Contribuenti e Internazionale, sarà organizzata in 4 aree, due con sede a Roma e due con sede a Milano.

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

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

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

Nell'ambito della dirigenza di vertice dell'Agenzia delle entrate, si distinguono per le loro particolari funzioni i Vicedirettori, posizioni istituite dall'articolo 3, comma 2, del Regolamento di amministrazione. I Vicedirettori, nel numero di 3, sono preposti alle Divisioni e hanno l'indirizzo e il coordinamento delle Direzioni che da esse dipendono; sottoscrivono, inoltre, gli atti aventi natura trasversale o di rilevanza generale rispetto alle competenze delle Direzioni Centrali subordinate, ad eccezione di quelli da sottoporre alla firma del Direttore; possono sostituirsi ai Direttori Centrali delle Direzioni che dipendono dalle Divisioni nei casi di inerzia, di assenza o impedimento; possono avocare l'adozione degli atti di competenza delle Direzioni Centrali subordinate nei casi di potenziale conflitto di interesse rimessi alla loro decisione. La nomina del Direttore vicario, di cui all'articolo 6, comma 2, dello Statuto dell'Agenzia, è disposta nell'ambito del contingente dei Vicedirettori. Una modifica statutaria approvata a dicembre 2020, infatti, ha previsto che nell'ambito dei tre Capi Divisione-Vicedirettori venga designato il vicario del Direttore dell'Agenzia in caso di assenza, impedimento o cessazione dall'incarico da parte di quest'ultimo[109].

Di fondamentale rilievo sono, altresì, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali, ai quali spetta l'amministrazione e la gestione dei pubblici uffici che dirigono (strutture di vertice); rivestono un ruolo apicale e, come previsto dall'articolo 16, comma 1, lettera d), del Decreto legislativo n. 165 del 2001, "adottano gli atti e i provvedimenti amministrativi ed esercitano i poteri di spesa e quelli di

[109] L'art. 3, comma 3-bis, del Regolamento di amministrazione prevede, inoltre, che per ciascuna Divisione il Direttore dell'Agenzia può individuare un Direttore Centrale tra quelli della Divisione che assume anche le funzioni di Capo Divisione Aggiunto e che, in coordinamento e a supporto del Vicedirettore preposto alla Divisione, presidia attività specificatamente definite e ricopre funzioni vicariali in caso di assenza dal servizio o di impedimento temporaneo dello stesso Vicedirettore.

acquisizione delle entrate rientranti nella competenza dei propri uffici, salvo quelli delegati ai dirigenti".

Tra i dirigenti di seconda fascia, un ruolo centrale assumono i Direttori Provinciali che, come previsto dall'art. 5 comma 6 del Regolamento di amministrazione, ripartiscono le risorse tra le strutture interne della Direzione Provinciale e ne programmano le attività; sottoscrivono gli avvisi di accertamento emessi dalla Direzione Provinciale; monitorano lo svolgimento delle attività svolte dagli uffici dipendenti, adottando i necessari interventi correttivi; assumono la responsabilità dei risultati complessivi della Direzione Provinciale.

Le posizioni organizzative previste dall'articolo 1, comma 93, della Legge di bilancio 2018 (Legge 27 dicembre 2015, n. 205) sono state attivate dall'Agenzia in concomitanza con l'avvio della riorganizzazione del 2019.

La norma, recepita nel Regolamento di amministrazione con delibera del Comitato di gestione n. 10 dell'8 febbraio 2018 (art. 18-bis), prevede che le POER siano istituite per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione, ivi compresa la responsabilità di uffici operativi di livello non dirigenziale.

Tali posizioni sono finanziate con il risparmio derivante dalla soppressione di posizioni dirigenziali e la loro graduazione si basa sui criteri approvati con atto del Direttore dell'Agenzia delle Entrate n. 228279 del 20 dicembre 2001 (cosiddetta metodologia Hay). La metodologia di graduazione è stata oggetto di concertazione con le organizzazioni sindacali e, con riferimento alle posizioni organizzative, di preventivo confronto ai sensi dell'articolo 18-bis del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia. I livelli di graduazione sono quattro[110].

Ulteriore livello di responsabilità sono le Posizioni Organizzative di natura contrattuale, nodi strategici essenziali alla base della catena gerarchica degli uffici e punto di contatto con i portatori di interesse esterni ed interni. Queste figure garantiscono il coordinamento operativo delle attività dell'Agenzia nel campo del controllo, del legale, dei servizi e delle attività di supporto.

Con l'entrata in vigore del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – Comparto Funzioni Centrali periodo 2019/2021, queste posizioni sono state disciplinate dall'art. 15 del citato contratto[111]. A tal riguardo, l'11 settembre 2024 è stato sottoscritto tra l'Agenzia delle entrate e le Organizzazioni sindacali delle aree professionali l'accordo definitivo sui criteri di finanziamento delle posizioni organizzative e professionali di cui all'articolo 15 del CCNL Funzioni Centrali.

In un'ottica di strategia complessiva di consolidamento, il nuovo impianto, implementato secondo le nuove regole, è andato a sostituire dal 1° giugno 2025 quello precedentemente operativo (posizioni organizzative e incarichi di responsabilità ex artt. 17 e 18 del CCNI Agenzia delle entrate 2002-2005) e prevede circa 3.000 posizioni operanti a livello centrale, regionale e provinciale.

[110] Le posizioni dirigenziali di seconda fascia sono graduate su tre livelli.
[111] Il CCNL – Funzioni Centrali 2022-24 disciplina tali posizioni all'art. 17.

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

Il personale in servizio presso le strutture centrali corrisponde a circa il 6,8 % del totale delle risorse dell'Agenzia, allocato in unità organizzative di ampiezza diversificata, dalla media di 662 risorse presso le tre Divisioni, ivi comprese le Direzioni Centrali dipendenti, alla media di 92 risorse delle Direzioni Centrali in staff al Direttore dell'Agenzia.

Per quanto riguarda il personale periferico, circa l'11 % presta servizio presso le Direzioni Regionali (comprese le Direzioni Provinciali di Trento e di Bolzano), in media circa 186 risorse a Direzione. È assegnato alle 108 Direzioni Provinciali e ai quattro Uffici provinciali-Territorio metropolitani circa l'84% del personale periferico (corrispondente al 78% del personale totale dell'Agenzia) con una media di 240 risorse a struttura. Il restante personale periferico presta servizio presso i tre centri operativi e le sette sezioni di assistenza multicanale (in media circa 109 risorse a struttura).

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

La strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro

Le principali direttrici in materia di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, nell'ambito dello scenario che si è delineato da un punto di vista normativo e contrattuale, sono:

- il consolidamento di un modello organizzativo nel quale il lavoro agile è integrato con quello in presenza e sempre più coerente con le esigenze organizzative, nell'ottica del miglioramento delle performance organizzative e individuali;
- il rafforzamento di un'infrastruttura logistica e tecnologica idonea a supportare la prestazione di lavoro a distanza e in presenza, in modo diffuso e variabile, per gestire in maniera flessibile le modalità di lavoro del personale, con tempi di reazione organizzativa sempre più rapidi ed efficienti;
- il potenziamento del mix di competenze professionali del personale essenziali, da un lato, a operare e a dirigere in contesti lavorativi con elevato grado di informatizzazione e, dall'altro lato, abilitanti allo svolgimento dello "*smart working*".

Sono tre, quindi, i fattori di successo nell'adozione e attuazione di modelli organizzativi innovativi in cui il lavoro agile è sempre più parte integrante:

- le risorse umane, con una responsabilizzazione di tutti gli attori al raggiungimento degli obiettivi istituzionali in un contesto di regole definite, accettate e comuni per tutto il personale;
- la tecnologia, rendendo disponibili strumenti e infrastrutture informatiche per far sì che i dipendenti possano effettuare le proprie attività lavorative da ogni luogo;
- lo sviluppo delle competenze, sia sull'utilizzo degli strumenti tecnologici sia sulle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, con formazione specifica per il personale e per i ruoli manageriali.

Su queste aree l'Agenzia sta agendo e continuando a investire attraverso una riconfigurazione dell'organizzazione, dei processi di lavoro, dei meccanismi di coordinamento e controllo, degli stili di direzione e delle competenze professionali per un passaggio a un modello maturo di lavoro agile, che favorisca l'evoluzione in chiave moderna dell'Amministrazione.

Il percorso che l'Agenzia già da tempo ha intrapreso è quello di rendere strutturale un modello c.d. "ibrido" di organizzazione del lavoro, con una equilibrata alternanza a distanza e in presenza, in grado di valorizzare gli aspetti gestionali e di flessibilità dell'istituto del lavoro agile.

Il lavoro agile è, pertanto, sempre più orientato al miglioramento costante dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi e della qualità dei servizi, in coerenza con gli ambiti strategici di intervento e con gli obiettivi delineati e definiti nella Convenzione triennale.

Obiettivo strategico che si intende perseguire è quello di consolidare il modello di lavoro agile in Agenzia attraverso l'attuazione della *policy* del lavoro a distanza definita in coerenza alle esigenze organizzative e del personale e adattiva ai mutevoli scenari in cui l'Agenzia opera.

Nella Regolamentazione che è stata adottata con atto del Direttore dell'Agenzia nel mese di dicembre 2023. è stata definita, in una visione sistemica, la *policy* dell'Agenzia sul lavoro agile e sul lavoro da remoto (telelavoro e *coworking*).

Le principali finalità che l'Agenzia intende perseguire sono molteplici e integrate fra lo loro, quali:

- promuovere e diffondere un modello culturale e organizzativo orientato al lavoro per obiettivi e risultati, sviluppando modalità lavorative che perseguano efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa e il miglioramento generalizzato delle performance individuali e organizzative;
- favorire il benessere organizzativo e conciliare le esigenze di flessibilità del personale con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche dei processi lavorativi;
- sviluppare le competenze tecnico/organizzative e relazionali del personale, accrescendo l'autonomia, la flessibilità, la responsabilizzazione sui risultati e le capacità di interazione e collaborazione anche a distanza, attraverso i pilastri della correttezza professionale e della fiducia capo-collaboratore in un contesto di reciproca flessibilità, intesa anche come capacità di adattarsi a situazioni e condizioni differenziate e in divenire;
- sostenere l'innovazione tecnologica e diffondere l'utilizzo degli strumenti informatici e di comunicazione a supporto della prestazione lavorativa.

Necessario è raccordare i diversi aspetti che entrano in gioco, quali le caratteristiche dei processi (*workflow*, prodotti e risultato atteso), le professionalità ed *expertise* del personale, il *work-life balance*.

Un diffuso e consapevole utilizzo del lavoro agile, pertanto, è in linea e sostiene le strategie dell'Agenzia e lo svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate, divenendo, al tempo stesso, sia uno strumento organizzativo che garantisca i risultati attesi rispetto agli obiettivi che le strutture sono chiamate a conseguire sia uno strumento gestionale di sviluppo ed *engagement* delle persone.

In relazione alle attività svolte, l'Agenzia ha avviato già da tempo procedure di dematerializzazione documentale e la digitalizzazione dei processi operativi per rendere i servizi fruibili da remoto ai cittadini e più efficiente l'azione amministrativa, con un'attenzione alla funzionale allocazione delle risorse. Questo ha consentito di assicurare la continuità operativa degli uffici anche nel periodo emergenziale (COVID), grazie a una forte accelerazione verso la digitalizzazione.

Nella considerazione che l'efficienza dei "servizi digitali" favorisce l'utilizzo degli stessi da parte dei cittadini e che al servizio richiesto in ufficio si affianca e a volte si sostituisce il servizio richiesto tramite canali alternativi (*web*, telefono, videochiamata), in linea con quanto stabilito dal PNRR, si continuerà a perseguire l'obiettivo della digitalizzazione dei servizi, prevedendo livelli di qualità analoghi a quelli assicurati dall'assistenza resa presso gli uffici. Gli ottimi risultati ottenuti fanno ritenere opportuno incentivare tale forma di contatto, evolvendo verso lo "sportello digitale", riservando gli accessi in ufficio ai casi in cui si renda effettivamente necessaria la presenza del contribuente, e fornire sempre più la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration*, con ulteriori funzionalità integrate di

scambio documentale, *chat* e, a regime, di sottoscrizione digitale, da parte del cittadino in possesso di una identità digitale, di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica.

Con riferimento all'erogazione dei servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare, diverse attività serventi, in particolare quelle finalizzate al miglioramento dei dati gestiti e utilizzati per l'erogazione dei servizi stessi, sono state organizzate per essere svolte in modalità agile con esiti positivi. L'entrata a regime del Sistema Integrato del Territorio (SIT) che, oltre ad avere finalità fiscali, risulta fondamentale per supportare gli Enti nella loro attività di governo del territorio e gestione delle emergenze, consente di proseguire le evoluzioni necessarie a rendere disponibile, al sistema paese, l'Anagrafe Immobiliare Integrata. Si intende, quindi, continuare sul percorso di miglioramento del sistema informativo del patrimonio immobiliare attraverso l'implementazione del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati catastali e cartografiche, relativamente alla rappresentazione degli immobili urbani, il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia, l'ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie e la qualità delle intestazioni catastali. Tali azioni, unitamente alla realizzazione dell'Anagrafe dei Titolari, consentirà una sempre maggiore fruibilità delle banche dati immobiliari. Proseguirà, inoltre, lo sviluppo dei servizi a distanza per l'accesso alla documentazione non ancora digitalizzata conservata presso gli archivi delle Conservatorie e sarà incrementata la disponibilità e fruibilità da remoto dei servizi digitali ipotecari e catastali, realizzando sul sito internet istituzionale funzionalità che rispettino i principi di accessibilità, qualità e sicurezza.

Anche sul fronte del controllo e del contenzioso, le iniziative di digitalizzazione sono state incrementate per efficientare i relativi processi e, in ogni caso, l'ottica è quella di favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti e rafforzare la *tax compliance*. A tal fine, saranno rafforzati i servizi resi ai contribuenti e le varie forme di interlocuzione costante e preventiva tra questi ultimi e l'Agenzia garantendo un approccio coerente e unitario verso quei soggetti che decidono di aderire agli strumenti di cooperazione con il fisco. Nell'ottica di potenziamento dell'adempimento collaborativo, sarà assicurata la tempestiva lavorazione delle istanze di adesione al regime di *cooperative compliance* presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale. Sarà anche maggiormente valorizzato, per la trasparenza e certezza nei rapporti tra fisco e imprese, il ricorso allo strumento degli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale.

Si continuerà a privilegiare il confronto preventivo con il contribuente, anche a distanza, rendendolo partecipe del procedimento accertativo mediante un efficace contraddittorio con l'Agenzia, sia nella fase istruttoria e dunque prima della definizione della pretesa tributaria, sia nell'ambito degli istituti definitori.

In funzione del miglioramento della qualità delle difese viene effettuato il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, assicurando la corretta e sistematica partecipazione con collegamento da remoto alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, oltre che garantendo il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi.

Per quanto riguarda la consulenza, la trattazione delle istanze di interpello è una delle attività che meglio si presta a essere svolta da remoto in quanto le disposizioni normative sul procedimento dell'interpello già consentono l'utilizzo del canale telematico, mediante PEC o posta elettronica ordinaria. Al fine di migliorare l'efficienza nella lavorazione delle istanze di interpello, ridurre i tempi della risposta nonché facilitare, per i contribuenti, le modalità di accesso a tale strumento e le interlocuzioni con gli Uffici che si occupano della relativa istruttoria, l'Agenzia è impegnata nell'avvio di iniziative rivolte all'utilizzo di canali telematici per la gestione degli stessi, anche attraverso l'implementazione di banche dati per consentire ai contribuenti una più facile e sistematica consultazione dei pareri pubblicati.

Anche per le attività indirette e di supporto (gestione del personale, contabilità, consulenza legale, IT) i relativi processi sono oggetto di efficientamento e reingegnerizzazione, anche attraverso la dematerializzazione dei rispettivi documenti trattati.

Fattore abilitante all'innovazione dei modelli organizzativi è la digitalizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro. Sono state concluse le azioni per realizzare pienamente il *digital workplace* ossia la dematerializzazione della postazione lavorativa in ufficio e la sua sostituzione con strumenti digitali e con sistemi virtuali in *cloud*: gradualmente tutte le postazioni di lavoro sono state sostituite da un laptop aziendale con idonee misure di sicurezza e un desktop virtuale al quale si può accedere da PC fisso o portatile. Ciascun dipendente, pertanto, è dotato di un pc portatile, di *docking station* con le necessarie periferiche e monitor esterno per la postazione utilizzata in ufficio, e di una postazione virtualizzata utilizzata per accedere a tutte le applicazioni. In questo modo, sia da casa sia dall'ufficio, l'esperienza di lavoro dei dipendenti resta la medesima.

Negli ultimi anni si è intensificato l'uso abituale di applicazioni di *collaboration* e videoconferenza, poiché tali strumenti possono essere considerati elementi sostanziali per incrementare l'agilità digitale del personale, introducendo delle soluzioni integrate per la cooperazione e la gestione delle attività che supportino in modo più fluido i lavoratori, facilitando l'accesso alle principali risorse e funzionalità di ausilio alla produttività individuale e al lavoro in *team*.

L'obiettivo perseguito, dunque, è quello di rafforzare un'infrastruttura e un portafoglio di servizi abilitanti che pongano al centro i nuovi "lavoratori digitali", potenziando le dotazioni informatiche individuali, i servizi infrastrutturali e di rete nonché le risorse necessarie al loro corretto funzionamento, in coerenza con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'Agenzia, anche con le modalità di lavoro a distanza. Fondamentale, inoltre, è agire in una cornice di sicurezza cibernetica e di protezione dati in linea con i dettati normativi, sia dal lato infrastruttura informatica, sia dal lato di consapevolezza dei dipendenti sulla sicurezza.

A dicembre 2025 tutto il personale che ha stipulato un accordo di lavoro agile o di telelavoro può accedere da remoto o in sede, utilizzando il PC laptop aziendale in dotazione, al desktop virtuale messo a disposizione da Sogei. Al 31/12/2025, infatti, risultano abilitati all'utilizzo di questa modalità il 100% del personale in servizio, il quale può fruire di tutte le applicazioni e degli strumenti di produttività a disposizione.

Per consentire la partecipazione alle riunioni in videoconferenza sono stati distribuiti ai dipendenti i kit cuffie con microfono e le webcam laddove necessarie e ulteriori saranno consegnati nel corso del 2026. Per quanto riguarda l'utilizzo della telefonia aziendale da remoto, è stata diffusa l'applicazione *softphone Avaya Workplace* che consente l'utilizzo del proprio numero di telefono fisso dal PC portatile e anche da smartphone tramite l'apposita app.

Infine, è stata completata la migrazione a servizi *cloud* per abilitare nuovi strumenti di *collaboration*.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, il reclutamento, la qualificazione e valorizzazione del personale è elemento centrale e fondamentale per il conseguimento degli obiettivi istituzionali e le modalità di lavoro agile divengono fattore propulsore sia per l'inserimento efficace dei neoassunti, in una fase di completamento del piano pluriennale di potenziamento dell'organico, sia per lo sviluppo professionale del personale già in servizio, in un contesto lavorativo moderno, flessibile e motivante.

Tra gli strumenti finalizzati a promuovere l'attuazione del lavoro agile, la misurazione e valutazione della performance riveste un ruolo cardine. La valutazione delle prestazioni è intesa non solo come un sistema di rilevazione dei risultati raggiunti a fronte di specifici obiettivi assegnati, ma anche come strumento per intercettare le competenze organizzative dei singoli dipendenti, i punti di forza e le aree di miglioramento, in un'ottica di sviluppo professionale e organizzativo.

Fin dalla sua istituzione, l'Agenzia ha introdotto sistemi di valutazione, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità. Dal 2022, è stato reso operativo il sistema di valutazione della performance di tutto il personale delle aree funzionali, non titolare di incarico. Avere piena consapevolezza delle attività da svolgere ed essere responsabili dei risultati che si intendono raggiungere, sono le principali attitudini e capacità che tutto il personale continuerà a rafforzare per proseguire la crescita professionale e garantire una sempre maggiore qualità nei servizi offerti e nelle attività svolte.

Tre competenze risultano strettamente connesse al lavoro agile: il *problem solving*, l'impegno e affidabilità e la capacità di organizzazione del proprio lavoro. Di fatto, la possibilità di lavorare in maniera produttiva ed efficace, anche a distanza, è direttamente connessa, oltre alle abilità tecnologiche, alle capacità di inquadrare e risolvere in maniera autonoma le questioni di lavoro e di organizzarsi, individuando le priorità e rispettando le scadenze, con un assiduo apporto.

Si può legare lo sviluppo di queste competenze allo svolgimento efficace del lavoro agile, al fine di massimizzarne la proficuità e, al contempo, diffonderne l'utilizzo.

La strategia di sviluppo delle risorse umane, con riguardo al consolidamento del modello di lavoro agile, prevede che l'offerta formativa in ambito manageriale e comportamentale costituisca un sistema di potenziamento delle competenze per il *management* e il personale, in una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione. Il principale compito che verrà assolto dall'intervento formativo sarà quello di promuovere le nuove pratiche di coordinamento di gruppi cd. "misti" e favorire l'affermarsi di una cultura organizzativa basata sulla responsabilità dei risultati, l'autonomia e la collaborazione. Ciò costituisce un aspetto strategico, di supporto alla valorizzazione del lavoro in *team* che ha trovato suo organico assetto nel nuovo impianto delle posizioni organizzative di natura

contrattuale attivato nel 2025 nell'ottica di potenziare il numero e la qualità dei *team* che costituiscono nodi essenziali nella catena funzionale degli uffici.

Dal 2026 l'offerta di formazione si arricchirà di nuove e diffuse linee di intervento con l'obiettivo, da un lato, di fornire supporto e strumenti per lo sviluppo delle competenze digitali e delle componenti di *soft skills* utili all'implementazione pratica del modello operativo e, dall'altro lato, di rafforzare le componenti manageriali per la gestione del personale che opera con la modalità del lavoro a distanza

L'offerta formativa nell'ambito tecnico seguirà le direttrici derivanti dall'implementazione delle nuove modalità di gestione dei servizi al contribuente e dall'evoluzione dei processi *core*, nelle tipiche aree dei processi tributari, catastali e cartografici, di pubblicità immobiliare ed estimativi.

Un altro punto centrale della strategia in ambito di gestione delle risorse umane consiste nel consolidare il sistema valoriale aziendale e favorire la *retention* delle proprie risorse, soprattutto le più giovani. In ciò il consolidamento della *policy* di lavoro agile può essere considerato un fattore di attrattività e supporto alla motivazione quale strumento che favorisce il benessere organizzativo e l'*engagement* lavorativo.

Con riguardo alla misurazione della concreta attuazione della strategia organizzativa, l'Agenzia monitora costantemente lo stato di implementazione del lavoro agile nelle varie strutture, centrali e periferiche, con specifici indicatori, quali il tasso di adesione al lavoro agile, anche per genere e area di appartenenza, e il tasso di lavoro agile. Tali dati costituiscono cruscotti che raccolgono metriche chiave di supporto alle valutazioni di efficacia della policy adottata e alle scelte strategiche dei vertici.

Complessivamente nel 2025, la percentuale di dipendenti dell'Agenzia che ha fruito effettivamente di almeno di una giornata di lavoro agile è in crescita rispetto al 2024 e si attesta sul 75% mentre se si fa riferimento al numero di giornate di lavoro agile sul totale delle giornate lavorate nel 2025 la percentuale si mantiene intorno al 24%.

Il dato degli accordi formali stipulati dal personale mostra nei mesi del 2025 un ampio utilizzo di questa modalità lavorativa, contemperata con le esigenze organizzative e di servizio: per il 2025, gli accordi di lavoro agile vigenti risultano sottoscritti da circa l'80% del personale in servizio, e si evidenzia una distribuzione diffusa in tutti gli uffici dell'Agenzia, con articolazioni temporali degli accordi (programmazione delle giornate di lavoro agile) che vanno da 1 a 2 giorni a settimana di lavoro agile, a seconda dei processi svolti, dei ruoli organizzativi ricoperti e del contesto organizzativo in cui si opera.

La Regolamentazione del lavoro a distanza: modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto

La Regolamentazione del lavoro a distanza dell'Agenzia, che è stata definita in linea con le disposizioni contenute nel CCNL Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 e nel rispetto delle relazioni sindacali ivi previste, è stata adottata nel mese di dicembre 2023 e resa operativa, a partire dal 1° febbraio 2024, attraverso la sottoscrizione dei nuovi accordi di lavoro agile nelle diverse strutture dell'Agenzia, con modalità coordinate e coerenti con la prevista *policy*.

Nella Regolamentazione sono disciplinate le forme in cui trova attuazione il lavoro a distanza: il lavoro agile e il lavoro da remoto (telelavoro domiciliare e *coworking*).

La Regolamentazione ha recepito e recepirà le novità in materia di lavoro a distanza introdotte dal CCNL Comparto Funzioni Centrali 2022-2024, siglato il 27 gennaio 2025, nonché tutti gli aspetti di miglioramento della *policy* in adattamento all'evoluzione del contesto e alle esigenze organizzative e del personale.

Va evidenziato infatti come il percorso di attuazione del lavoro a distanza sia costantemente presidiato: viene effettuato un assiduo monitoraggio sull'attuazione negli uffici delle disposizioni della Regolamentazione per potersi garantire una valutazione dell'andamento nelle varie strutture dell'Agenzia.

Ciò è finalizzato non solo alla risoluzione di criticità emerse in relazione all'operatività e alla definizione di eventuali integrazioni e/o modifiche da apportare alla Regolamentazione stessa, ma anche a far sì che gli istituti, che sono considerati strategici nello sviluppo dell'organizzazione del lavoro nell'Agenzia, siano adottati uniformemente e in coerenza con i principi e i criteri definiti, secondo le linee guida indicate: sostenibilità organizzativa, accesso diffuso fondato sulla responsabilizzazione di tutti gli attori, modello di lavoro funzionale allo svolgimento delle attività degli uffici e di supporto allo sviluppo e benessere delle persone.

Al fine di utilizzare pienamente le potenzialità del lavoro agile come strumento di innovazione e benessere organizzativo, appare opportuno avviare ed evolvere i percorsi di trasformazione dell'organizzazione e della modalità di interpretare la prestazione lavorativa da parte delle persone, in chiave di flessibilità e modernità.

In tale ottica, l'Agenzia nel corso del triennio 2026-2028 potrà declinare un eventuale adeguamento della propria *policy*, in linea con il citato CCNL FC 2022-2024 e mediante le previste forme di partecipazione sindacale, nonché elaborare e attuare progetti di sperimentazione di nuove forme di organizzazione lavorativa legati al lavoro a distanza, anche all'esito di analisi sull'impatto che tali forme di lavoro hanno sugli assetti operativi; questo al fine di favorire politiche di miglioramento continuo del modello.

- **Il lavoro agile**

Lo scenario normativo e contrattuale è improntato a proporre un modello gestionale che faccia del lavoro agile uno strumento di organizzazione del lavoro coerente con le esigenze operative e che, in conformità con le previsioni della Legge 22 maggio 2017, n. 81, favorisca e tuteli le esigenze del lavoratore utilizzando in modo organico le forme di flessibilità messe a disposizione.

Il CCNL del personale Comparto Funzioni Centrali, biennio 2019-2021, sottoscritto il 9 maggio 2022 al Titolo V, prevede, a tal proposito, che il lavoro agile di cui alla L. n. 81/2017, è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa, che si basa sull'accordo tra le parti. In particolare, viene confermato che il lavoro agile costituisce una delle modalità di effettuazione del lavoro subordinato, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e che la prestazione si svolge

sia all'interno che all'esterno dei locali dell'amministrazione, di norma con la strumentazione tecnologica fornita dall'Amministrazione.

L'Agenzia ha individuato ad aprile 2022, per assicurare continuità al modello di lavoro agile diffusamente utilizzato nel periodo di emergenza sanitaria, con evidenti positivi effetti sia sulla sicurezza e salute di lavoratori e utenti, sia sulla qualità e quantità dei servizi e delle attività istituzionali, una Regolamentazione del lavoro agile che ha caratterizzato la fase transitoria,

In tale periodo, si è mantenuto un modello di lavoro agile che garantisse una complessiva tenuta organizzativa e una prevalenza della prestazione in presenza. Gli effetti degli accordi individuali sono decorsi dal 16 maggio 2022 e dalla stessa data la prestazione lavorativa del personale è stata svolta in modalità agile soltanto in presenza di accordo.

La Regolamentazione del lavoro a distanza vigente, adottata a dicembre 2023, ha regolato e consolidato il modello organizzativo di lavoro agile in Agenzia con previsioni in linea con le finalità date e ha dato attuazione alla prevista *policy*.

Per assicurare la sostenibilità organizzativa, il modello di lavoro agile ivi definito è ibrido: la prestazione lavorativa in presenza coesiste e si integra con quella a distanza in una alternanza volta, da una parte, a garantire la massima efficacia ed efficienza delle diverse attività svolte nelle strutture dell'Agenzia e, dall'altra, a favorire la conciliazione vita-lavoro e, quindi, un complessivo benessere organizzativo.

In coerenza con ciò, è prevista una programmazione del lavoro agile nel mese e nella settimana che rispetti un limite massimo di 9 giorni mensili e di 2 settimanali nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, e che questa sia stabilita negli accordi individuali. In tal modo, viene definito di regola un modello organizzativo che prevede una equilibrata alternanza, nella settimana e nel mese, tra lavoro agile e in presenza, con ciò assicurando sia lo svolgimento delle attività che richiedono un presidio negli uffici sia il necessario coordinamento con l'unità organizzativa di riferimento, anche con riguardo al favorire la coesione sociale e professionale, la comunicazione e lo scambio informativo.

Nella Regolamentazione, non è quindi stato individuato un numero di giorni mensile di lavoro agile predefinito, per esempio per tipologia di ufficio o categorie di personale, ma, nel rispetto del limite di giorni mensili e settimanali stabilito, questo viene lasciato alla valutazione di ogni Responsabile e Dirigente apicale, che possono così svolgere la propria funzione manageriale per una ottimale gestione delle risorse affidate e delle attività nella propria struttura, con la dovuta attenzione al quadro complessivo delle finalità perseguite dall'Agenzia.

Nella Regolamentazione si è voluto anche sistematizzare la possibilità di una flessibilità operativa degli accordi sottoscritti per venire incontro alle esigenze organizzative e personali che intervengono in corso d'anno. Si tratta dell'introduzione di un rilevante strumento di micro-organizzazione flessibile e adattiva alle diverse attività che si svolgono in ogni struttura, con una attenzione alle tematiche di *work-life balance*.

Una scelta che l'Agenzia ha inteso adottare è sostenere una diffusa adesione al lavoro agile per il proprio personale: tutti i dipendenti dell'Agenzia possono accedere al lavoro agile, comprese le figure di coordinamento, non esistendo preclusioni aprioristiche, se non la sussistenza dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità e il completamento del periodo di prova per i neoassunti.

Ciò comporta una piena assunzione di responsabilità, ad ogni livello, per arrivare a definire le migliori modalità organizzative che contemperino e trovino negli accordi un momento di sintesi tra esigenze dell'organizzazione e di vita personale, in un contesto che deve continuare a garantire prestazioni in linea con gli obiettivi assegnati, i servizi all'utenza e alla collettività e l'esecuzione efficiente ed efficace delle attività, nonché la coesione nei team di lavoro, la piena integrazione dei neoassunti e la formazione e sviluppo del personale.

Il lavoro agile, pertanto, si inserisce nell'organizzazione delle attività dell'Agenzia quale modalità lavorativa che supporta, e non deve ostacolare, il raggiungimento degli obiettivi dati, i livelli di servizio definiti e le relazioni con i cittadini e richiede, per la sua ottimale implementazione, flessibilità e responsabilizzazione di tutto il personale sui risultati.

La durata degli accordi di lavoro agile è stata ordinariamente fissata in 12 mesi, rinnovabili previa verifica dell'efficace svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile. Gli accordi sottoscritti dal personale possono quindi essere rinnovati per un altro anno attraverso una preliminare fase di valutazione dei Responsabili e dei Dirigenti apicali delle strutture dell'efficacia delle modalità lavorative definite negli accordi stessi sui risultati conseguiti. Restano ferme le possibilità di recesso prima della naturale scadenza, anche senza preavviso in caso di giustificato motivo.

Con riferimento alle attività svolgibili a distanza, il CCNL prevede che i processi e le attività siano previamente individuati dalle amministrazioni tenendo conto della sussistenza dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tali modalità di effettuazione della prestazione lavorativa.

È stata, pertanto, definita, con riferimento alla attuale Mappa dei processi dell'Agenzia, una mappatura dei 276 processi in tale ottica, classificandoli in ordine al loro grado di eseguibilità a distanza in relazione alla presenza di *task* di processo che richiedono il necessario svolgimento nelle sedi lavoro o in determinati luoghi, con riguardo alle attività svolte negli uffici centrali, regionali e periferici dell'Agenzia. È previsto che tale mappatura possa essere aggiornata, con cadenza annuale, anche per il progredire delle soluzioni tecnologiche implementate e tenendo conto delle evoluzioni della Mappa stessa.

Con riguardo agli aspetti di conciliazione vita-lavoro, nel CCNL FC 2022-2024 sono state introdotte disposizioni volte a dare disciplina contrattuale nel lavoro a distanza per i lavoratori con determinate esigenze. Confermando che le amministrazioni nel dare accesso al lavoro agile devono aver cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità del proprio personale con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico nonché le specifiche necessità tecniche delle attività svolte, viene esplicitata la possibilità di ampliamento delle giornate svolte in tale modalità per i dipendenti che abbiano particolari esigenze di salute o necessità di assistenza dei propri familiari, non coperte da altre misure.

In merito a ciò, l'Agenzia ha già previsto nella Regolamentazione adottata la definizione di un apposito iter autorizzativo di accordi individuali di lavoro a distanza *ad hoc*, in deroga alle previsioni ordinarie per tutto il personale, per la tutela dei dipendenti che documentino gravi e urgenti situazioni di salute, personali e familiari, nonché per la gestione di particolari situazioni di carattere temporaneo ed eccezionale.

La Regolamentazione potrà evolvere, mediante le previste forme di partecipazione sindacale, anche con riguardo a quanto descritto, come da previsioni contrattuali.

- **Il lavoro da remoto**

Il lavoro da remoto (telelavoro e *coworking*) è stato anch'esso disciplinato nella Regolamentazione, in maniera organica con il lavoro agile e con finalità specifiche. Il lavoro da remoto è una forma di lavoro a distanza che presenta vincoli di tempo, con rilevazione con sistemi automatizzati dell'orario di lavoro, e di luogo, che per il telelavoro è il domicilio del dipendente, con verifica periodica da parte dell'Agenzia della sua idoneità per lo svolgimento della prestazione lavorativa, e per il *coworking* è la sede di un altro ufficio dell'Agenzia.

Sia per il telelavoro sia per il *coworking* è prevista sempre un'alternanza con il lavoro presso la sede di appartenenza - anche se in misura più ridotta rispetto al lavoro agile - per agevolare l'opportuno coordinamento con il proprio ufficio e Responsabile.

Con il **telelavoro** si intende consentire ai dipendenti che si trovano in particolari situazioni personali e familiari una più agevole conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e all'Agenzia di continuare ad avvalersi delle loro professionalità, in maniera stabile e continuativa.

Nel 2024 è stato dato avvio alla nuova procedura per l'attribuzione e attivazione delle postazioni di telelavoro domiciliare. A partire da marzo 2025 sono stati sottoscritti i nuovi accordi, con un numero di postazioni assegnate pari a 700. Come da disposizioni contrattuali, sono stati attivati i sistemi informativi finalizzati alla rilevazione automatizzata dell'orario di lavoro.

Gli accordi hanno durata di 2 anni, ferme restando le possibilità di recesso prima della naturale scadenza.

Con il ***coworking*** si intende favorire i dipendenti, con specifiche esigenze personali o familiari, consentendo di ridurre i tempi di spostamento casa-lavoro grazie alla possibilità di operare presso strutture più prossime al proprio domicilio.

Nel secondo semestre del 2025, in esito alla prevista contrattazione con le Organizzazioni sindacali, sono stati definiti i criteri di priorità per l'assegnazione delle postazioni di lavoro presso la sede prescelta dal dipendente, che può esprimere fino a due preferenze. I criteri stabili tengono conto di diverse variabili volte a contemperare esigenze di salute, carichi di famiglia, distanza. la Regolamentazione è stata quindi rivista per tenere conto del confronto svolto in materia.

Nel corso del 2026, a valle della propedeutica ricognizione delle postazioni disponibili da adibire allo scopo, stabilite in un numero di 600 e individuate negli uffici dell'Agenzia tenendo conto del

complessivo scenario logistico-organizzativo in divenire per le assunzioni effettuate e in corso, sarà svolta una procedura di ambito nazionale per l'assegnazione delle stesse. Successivamente, per le postazioni residue e per eventuali altre che si dovessero rendere disponibili allo scopo, saranno avviate procedure di ambito regionale e provinciale.

Il *coworking* potrà pertanto essere effettuato dai dipendenti che ne facciano richiesta, nei limiti delle postazioni messe a disposizione, sia in uffici della regione in cui prestano servizio sia in uffici fuori regione, con possibilità quindi di svolgere la propria attività lavorativa in sedi di maggiore comodità logistica, secondo le esigenze del dipendente e previa valutazione da parte dei Dirigenti della struttura di appartenenza, anche in ordine al numero e alla programmazione delle giornate da svolgere in tale modalità.

Per favorire una rotazione del personale che può accedere al *coworking*, la procedura avrà cadenza annuale, ed è previsto quindi che gli accordi individuali avranno durata di un anno. Gli accordi potranno prevedere la possibilità per il dipendente, in accordo con il proprio Responsabile e Dirigente apicale, di svolgere fino a quattro giorni di *coworking* a settimana, con rientri con cadenza settimanale nella propria sede di appartenenza.

Nel corso del confronto, è stata condivisa l'opportunità di applicare in via sperimentale il nuovo modello, prevedendo un monitoraggio progressivo e congiunto dei relativi impatti sull'organizzazione delle attività.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, il presente documento, in conformità all'art. 6, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n.165 e alle linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione contenute nel decreto dell'8 maggio 2018, illustra le linee e i contenuti della programmazione triennale del fabbisogno di personale dell'Agenzia delle entrate, relativa al triennio 2026-2028.

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

- dell'Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle finanze;
- della Convenzione triennale con il Ministro dell'Economia e delle finanze;
- degli obiettivi istituzionali dell'Agenzia;
- delle previsioni contenute nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Agenzia (PIAO) 2025-2027;
- del personale in servizio al 1° gennaio 2026, della dotazione organica da ultimo determinata con il PIAO 2025 - 2027 e della dinamica dei flussi di personale in entrata ed in uscita nel periodo considerato per cessazioni dal servizio e per provvedimenti di mobilità.

1. Obiettivi

L'Agenzia promuove un Fisco trasparente a sostegno della crescita economica e adotta iniziative volte ad una crescente produttività operativa in funzione dell'obiettivo strategico dell'Amministrazione finanziaria di migliorare la propensione all'adempimento spontaneo degli obblighi fiscali da parte dei contribuenti e di ridurre il *tax gap*, assicurando che i propri livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli delle altre Tax Administration che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate.

Come specificato nella Sezione 1 del presente documento, l'Agenzia è sottoposta alla vigilanza del sig. Ministro dell'Economia e delle finanze, che ne orienta l'attività attraverso l'emanazione di un Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale.

L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale, previsto dall'articolo 59, comma 1, del decreto legislativo n. 300 del 1999, viene predisposto annualmente dopo l'approvazione da parte del Parlamento del Documento di Economia e finanza (DEF) e determina, in particolare, gli sviluppi della politica fiscale, le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria, le grandezze finanziarie e le altre condizioni che connotano l'attività delle agenzie fiscali.

A valle dell'approvazione dell'Atto di indirizzo, i rapporti tra l'Agenzia e il sig. Ministro dell'Economia e delle finanze sono regolati da un'apposita Convenzione triennale, con adeguamento

annuale per ciascun esercizio finanziario, i cui contenuti riprendono e sviluppano le linee programmatiche del predetto Atto. La Convenzione fissa per ciascun esercizio del triennio:

- i servizi dovuti e gli obiettivi da raggiungere;
- le direttive generali sui criteri della gestione e i vincoli da rispettare;
- le strategie per il miglioramento;
- le risorse disponibili;
- gli indicatori e i parametri in base ai quali misurare l'andamento della gestione.

In sostanza, l'Atto di indirizzo fornisce la cornice di riferimento entro la quale è chiamata a operare l'Agenzia, per realizzare: (i) una sempre crescente semplificazione degli adempimenti tributari, da attuare sulla base degli strumenti via via a disposizione dei cittadini e dell'amministrazione, (ii) la fornitura di servizi di sempre maggiore qualità ai contribuenti agevolandone la facilità di accesso e fruizione, (iii) l'aumento della *compliance* volontaria nell'ambito di un rinnovato rapporto tra fisco e cittadini, che si arricchisce, di anno in anno, di istituti e facoltà nuovi. Tutto questo nel pieno rispetto dell'obiettivo essenziale di contrastare più efficacemente l'evasione e l'elusione fiscale.

2. Gli indirizzi del triennio 2026-2028 per l'Agenzia delle Entrate

In attesa dell'emanazione del nuovo Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028, è utile fare riferimento in questa sede all'Atto di indirizzo per la definizione delle priorità politiche per l'anno 2026, emanato dal sig. Ministro dell'Economia e delle Finanze il 25 novembre 2025.

In tale atto, con riferimento al settore della Fiscalità, si chiede alle Amministrazioni vigilate, tra cui l'Agenzia delle entrate, di rafforzare il contrasto dell'evasione, dell'elusione e delle frodi fiscali, a tutela degli interessi finanziari nazionali ed europei, prioritariamente con riferimento ai comportamenti maggiormente lesivi, come l'economia sommersa, soprattutto nella forma dell'evasione c.d. "con consenso", il lavoro sommerso e la grande evasione fiscale internazionale. Inoltre, si chiede di potenziare l'azione di controllo e rafforzamento del contributo volto a stimolare la compliance dei contribuenti, anche in sinergia con gli Enti che hanno come compito istituzionale il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale.

L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2025-2027, ancora vigente, prevede che, per migliorare la propria capacità operativa, l'amministrazione finanziaria perseguirà l'obiettivo di ottimizzare la propria dotazione di personale e valorizzare le risorse umane a disposizione attraverso il rapido espletamento delle procedure di reclutamento del nuovo personale, la promozione della formazione e dello sviluppo professionale di quello in servizio, il ricorso all'innovazione tecnologica e l'utilizzo del lavoro agile, salvaguardando l'esigenza di garantire la produttività. A tal fine, saranno previsti appositi indicatori volti a misurare lo stato di avanzamento delle assunzioni programmate e saranno oggetto di monitoraggio anche le azioni volte a promuovere la formazione e lo sviluppo professionale del personale, anche in tema di competenze

tecniche e digitali, con particolare attenzione alla sicurezza informatica. Inoltre, saranno potenziate le dotazioni informatiche, i servizi infrastrutturali e di rete, nonché l'adeguamento logistico degli uffici anche ai fini di consentire l'utilizzo di modalità di telelavoro, lavoro agile (c.d. smart working) e coworking e risparmi nell'utilizzo degli spazi destinati a uffici.

In questo quadro, per il triennio 2026-2028, l'Agenzia intende perseguire i sopra descritti obiettivi attuando nel settore della gestione delle risorse umane le seguenti strategie:

- completare il piano pluriennale di potenziamento dell'organico, in coerenza con l'ordinamento per famiglie professionali, strutturato per competenze e ambiti di conoscenza.
- orientare la formazione e lo sviluppo professionale del personale in funzione degli obiettivi istituzionali per consentire, da un lato, l'efficace inserimento dei neoassunti e, dall'altro, l'*upskilling* e il *reskilling* del personale già in servizio;
- rafforzare l'investimento nei processi di apprendimento continuo (*lifelong learning*) al fine di sostenere, in tutte le fasi della vita lavorativa del personale, l'acquisizione di competenze aggiornate per il miglioramento dei processi, l'innovazione dei servizi e l'evoluzione dei modelli di erogazione più efficaci;
- pubblicare, con periodicità regolare, bandi di concorsi pubblici per l'accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività *core* (gestione, riscossione dei tributi, erogazione dei servizi fiscali e servizi catastali) sia per quelle *no-core*, da svolgersi con le procedure selettive previste dall'art. 1, comma 93, lett. e), della legge n. 205 del 2017, dall'art. 28, comma 1-ter del d.lgs. 165 del 2001 e dall'art. 1-ter, del decreto-legge n. 75 del 2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 112 del 2023, in collaborazione con la SNA, in modo da consentire con regolarità la partecipazione ai candidati più meritevoli appartenenti a tutte le famiglie professionali e valorizzando anche le esperienze lavorative pregresse;
- avviare il consolidamento di percorsi professionali per consentire al personale di sviluppare le proprie competenze anche in funzione delle diverse e nuove sfide che l'Agenzia è chiamata ad affrontare. I percorsi professionali rappresenteranno occasioni di crescita per il personale all'interno di una chiara cornice di contesto organizzativo e saranno sviluppati anche attraverso piani individuali di formazione;
- valorizzare il lavoro in team ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia anche mediante il potenziamento delle posizioni organizzative di cui all'art. 15 del CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che costituiscono nodi strategici essenziali alla base della catena funzionale degli uffici e punto di contatto con gli stakeholder esterni e interni;
- individuare percorsi graduali di crescita professionale dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente quali le posizioni organizzative previste dal predetto art. 15 CCNL e le posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di

elevata responsabilità (art. 1, comma 93, lett. a), della legge n. 205 del 2017), con procedure che valorizzino il merito e le valutazioni positive della performance, fino al consolidamento di un bagaglio professionale adeguato per la candidatura ai concorsi per la qualifica dirigenziale;

- prevedere percorsi di formazione e di valorizzazione delle competenze manageriali, delle competenze tecniche *core* e *no-core* e di conoscenza delle lingue straniere per i dirigenti di ruolo.

3. Analisi dell'organizzazione

Nonostante le cospicue immissioni di personale effettuate nell'anno 2025 dall'Agenzia, all'esito delle procedure concorsuali bandite negli anni precedenti per complessive nuove 3.203 unità, permane l'esigenza, già evidenziata nel PIAO 2025-2027, di potenziare ulteriormente i settori strategici dell'Agenzia, quali la "prevenzione, controllo e repressione dell'evasione" e i "servizi fiscali e di gestione del patrimonio immobiliare", acquisendo tramite concorsi pubblici personale con elevate potenzialità. Ciò anche al fine di compensare le consistenti cessazioni di personale registrate negli ultimi anni.

4. Costo potenziale massimo del personale in dotazione organica e rideterminazione della pianta organica

L'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 prevede che le amministrazioni pubbliche definiscano l'organizzazione degli uffici per raggiungere gli scopi indicati nell'articolo 1, comma 1, del medesimo decreto legislativo ed in particolare di:

a) accrescere l'efficienza delle amministrazioni;

b) razionalizzare il costo del lavoro pubblico;

c) realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni.

Il successivo comma 3 dell'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 dispone che, in sede di definizione del piano triennale dei fabbisogni di personale, *"ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima e di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione"*.

In tale ambito, l'art. 10 (dotazioni organiche), commi 2 e 3, del Regolamento di Amministrazione prevede:

"*2. La consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati viene indicata annualmente nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione*

nella sezione dedicata al Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale nel rispetto di quanto previsto per legge, attivando le forme di partecipazione sindacale previste dalle norme e dai contratti vigenti.

3. La ripartizione delle dotazioni organiche complessive è determinata dal Direttore dell'Agenzia, sentito il Comitato di gestione, attivando le forme di partecipazione sindacale previste dalle norme e dai contratti vigenti".

La dotazione organica dell'Agenzia è così determinata:

Tabella A

AREA	NUOVO ORGANICO	TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE	COSTO ORGANICO
DIRIGENTI I fascia	45	€ 89.180,25	4.013.111,25 €
DIRIGENTI II fascia	541	€ 69.890,04	37.810.511,64 €
Area Funzionari	33.332	€ 38.402,58	1.280.034.796,56 €
Area Assistenti	8.444	€ 31.621,12	267.008.737,28 €
Area Operatori	185	€ 30.051,47	5.559.521,95 €
TOTALI	**42.547**		**1.594.426.678,68 €**

Il costo complessivo della dotazione organica è, pertanto, pari a **1.594.426.678,68 €.**

La dotazione organica complessiva, come sopra articolata, rappresenta la base di calcolo del costo potenziale massimo della stessa, pari a 1.594.426.678,68 € determinato tenendo conto del trattamento economico fondamentale (V. tabella 1).

Detto costo potenziale rappresenta il tetto massimo per la determinazione delle facoltà assunzionali in fase di programmazione triennale dei fabbisogni di personale.

5. Posizioni dirigenziali attivate

L'attuale assetto organizzativo dell'Agenzia è distinto in Divisioni, Direzioni Centrali, Direzioni Regionali, Direzioni Provinciali, Uffici Provinciali – Territorio aree metropolitane, Centro Operativo di Pescara, Centri Operativi dei servizi fiscali e Sezioni di assistenza multicanale. Tale assetto presuppone, ai sensi dell'art. 6, comma 1, del d.lgs. 165 del 2001, l'attivazione delle seguenti posizioni dirigenziali rispetto alla dotazione organica massima:

Tabella B

DIRIGENTI	DOTAZIONE ORGANICA	POSIZIONI ATTIVATE (31/12/2025)
I FASCIA	45	38
II FASCIA	541	461

6. Raffronto tra dotazione organica e personale in servizio

Nella figura seguente si evidenzia il raffronto tra posizioni dirigenziali attivate e personale in servizio alla data del 31 dicembre 2025.

Tabella C

LIVELLO	Posizioni attivate	Posizioni coperte al 31/12/2025	Personale al 31/12/2025
DIRIGENTI DI I FASCIA	38	37[1]	18[2]
DIRIGENTI II FASCIA	461	365[3]	393[4]

[1] Le 37 posizioni sono coperte come segue: 11 dirigenti di ruolo di prima fascia, 19 dirigenti di ruolo di seconda fascia con incarico di vertice, 1 dirigente di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, co. 5 bis, 4 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6 del d.lgs. 165/2001, 2 posizioni di vertice affidate *ad interim* ad un dirigente di prima fascia.

[2] I 18 dirigenti di prima fascia sono così distinti: 13 dirigenti di ruolo di prima fascia, 1 dirigente di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, co. 5 bis e 4 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6 del d.lgs. 165/2001.

[3] Le 365 posizioni sono coperte come segue: 348 dirigenti di ruolo di seconda fascia, 3 dirigenti di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, co. 5 bis del d.lgs. 165/2001, 14 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6 del d.lgs. 165/2001.

[4] I 393 dirigenti di seconda fascia sono così distinti: 362 dirigenti di ruolo di seconda fascia, 3 dirigenti di ruolo di altra amministrazione ex art. 19, co. 5 bis e 14 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, co. 6 del d.lgs. 165/2001. Dei 362 dirigenti di ruolo di seconda fascia, 23 sono titolari di un incarico di prima fascia, 14 sono comandati in altra amministrazione.

Nella tabella che segue si evidenzia il raffronto per il personale non dirigenziale tra dotazione organica e personale di ruolo in servizio alla data del 31 dicembre 2025.

Tabella D

LIVELLO	Organico	Personale al 31/12/2025	Differenza
Area Funzionari	**33.332**	30.338	2.994
Area Assistenti	**8.444**	5.814	2.630
Area Operatori	**185**	120	65
TOTALI	**41.961**	**36.272**	**5.689**

In ogni area funzionale il personale in servizio è ancora nettamente al di sotto del livello massimo dell'organico.

7. Personale in servizio e procedure selettive derivanti da precedenti piani

Nei limiti della dotazione organica, il personale a tempo indeterminato in servizio al 31 dicembre 2025 era di n. 36.669 di cui n. 375 dirigenti di ruolo (a cui si aggiungono: per la prima fascia, n. 4 dirigenti ex art. 19, co. 6, d.lgs. n.165/2001 e 1 dirigente ex art. 19, co. 5 bis del medesimo decreto e, per la seconda fascia, n. 14 dirigenti ex art. 19, co. 6, d.lgs. n.165/2001 e n. 3 dirigenti ex art. 19, co. 5 bis del medesimo decreto) e n. 36.272 unità di personale non dirigenziale.

Al fine di un'analisi e di un monitoraggio della spesa relativa al personale dell'Agenzia nella tabella allegata n. 2.1 viene rappresentato il costo del personale che, alla predetta data, risultava in servizio in Agenzia, comprensivo del personale comandato in ingresso da altre Amministrazioni o con analogo istituto con oneri a carico dell'Amministrazione. In questa tabella, per un raffronto del reale costo per il personale in servizio con il predetto costo potenziale massimo dell'organico di cui alla tabella 1, i 19 dirigenti di II fascia con incarico di I fascia vengono conteggiati tra il personale dirigenziale di I fascia.

Nella tabella allegata n. 2.2 viene rappresentato il costo del personale comandato presso altre Amministrazioni.

Per quanto concerne la spesa del personale presente in servizio (tabella allegata 2.1), la stessa viene quantificata sulla base dei valori retributivi corrispondenti al primo ingresso nell'area di appartenenza di ciascuna unità, al netto delle progressioni economiche.

Da un raffronto tra le tabelle 1 e 2.1 si evince che la spesa del personale è al di sotto del predetto costo potenziale massimo.

Nel 2025 si sono concluse le seguenti procedure selettive previste nei piani precedenti:

1. Selezione pubblica per n. 80 funzionari, aumentati a 148, famiglia professionale funzionario gestionale, da destinare ai processi di selezione, valutazione, formazione e sviluppo delle risorse umane;
2. Selezione pubblica per l'assunzione a tempo indeterminato di 190 unità per l'area dei funzionari, di cui 66 per la famiglia professionale funzionario tecnico e 124 per la famiglia professionale funzionario gestionale;
3. Selezione pubblica per l'assunzione a tempo indeterminato di complessive 27 unità, di cui 5 da inquadrare nell'Area degli Assistenti e 22 nell'Area dei Funzionari, da assegnare agli Uffici dell'Agenzia con sede in Valle d'Aosta;
4. Selezione pubblica per l'assunzione di 30 funzionari per attività tributaria destinati agli uffici in provincia di Bolzano.

Attualmente, utilizzando i fondi assunzionali già autorizzati da specifici D.P.C.M. o da leggi speciali, sono in corso le seguenti procedure selettive, già previste nei numeri nel precedente piano assunzionale 2025-2027:

- concorso per il reclutamento di 2.700 unità per l'area dei funzionari, famiglia professionale funzionario giuridico-tributario per attività di controlli fiscali e servizi fiscali;
- concorso per il reclutamento di 250 unità per l'area dei funzionari, famiglia professionale funzionario tecnico, per le attività relative ai servizi catastali e cartografici, estimativi e osservatorio del mercato immobiliare;
- concorso per il reclutamento di 350 unità per l'area dei funzionari, famiglia professionale funzionario giuridico-tributario, per attività di adempimento collaborativo e fiscalità internazionale.

Nel 2026 saranno avviati:

- uno o più procedure concorsuali per il reclutamento di 20 dirigenti di seconda fascia per le attività *core* e *no-core* in attuazione della disciplina prevista dall'art. 28, comma 1-ter, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165. Questa norma è stata di recente introdotta e, fatta salva una percentuale non inferiore al 50 per cento dei posti da ricoprire, destinata al corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla SNA, prevede che: a) una quota dei posti **non superiore al 30 per cento** dei posti residui disponibili sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate è riservata da ciascuna pubblica amministrazione al personale in servizio a tempo indeterminato, in possesso dei titoli di studio previsti a legislazione vigente e che abbia maturato almeno cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale; b) una quota dei posti **non superiore al 15 per cento** è riservata al personale al personale in servizio a tempo indeterminato, in possesso dei titoli di studio previsti a legislazione vigente e che abbia maturato almeno cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale di cui al periodo precedente e che, inoltre, abbia ricoperto o ricopra l'incarico di livello dirigenziale di cui all'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165; c)

conseguentemente, una quota dei posti **non inferiore al 5 per cento** è riservata ai concorsi pubblici ordinari.

8. Cessazioni

Nelle tabelle allegate da 3.1 a 3.3 si evidenziano i risparmi da cessazioni del personale avvenute nel 2025 (*turnover* 2026) e previste nel 2026 (*turnover* 2027), e 2027 (*turnover* 2028).

Con riferimento ai predetti fondi *turnover*, si evidenzia che nella determinazione dei risparmi da cessazione non si è tenuto conto delle progressioni economiche orizzontali, del personale in comando e di quello appartenente alle categorie protette.

Rispetto al PIAO precedente, invece, in virtù dell'articolo 1, comma 126, della legge 207 del 2024, che ha novellato l'articolo 14, comma 7, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, gli oneri della mobilità concorrono alla formazione del *budget* utile ai fini assunzionali per l'amministrazione cedente.

9. Programmazione delle nuove assunzioni

In considerazione delle consistenti vacanze di organico, l'Agenzia intende assumere mediante l'utilizzo dei risparmi da cessazioni del personale avvenute nel 2024 (TO 2025) e dettagliate negli allegati al PIAO 2025-2027:

- n. 628 idonei delle graduatorie concorsuali per funzionari pubblicate nell'anno 2025;

- n. 300 assistenti all'esito del concorso unico, bandito dalla Commissione Ripam in data 23 dicembre 2025 per complessive n. 3997 unità per diverse Amministrazioni;

- n. 14 dirigenti all'esito del XII corso-concorso bandito dalla SNA.

Utilizzando i risparmi da cessazioni del personale avvenute nel 2025 (TO 2026) l'Agenzia intende assumere n. 100 idonei delle graduatorie relative alle procedure concorsuali per 250 funzionari, famiglia professionale funzionario tecnico, per le attività relative ai servizi catastali e cartografici, estimativi e osservatorio del mercato immobiliare, e per 190 funzionari, di cui 66 per la famiglia professionale funzionario tecnico e 124 per la famiglia professionale funzionario gestionale nonché avviare le seguenti procedure concorsuali:

- procedura selettiva per l'assunzione di n. 335 assistenti;
- procedura selettiva per l'assunzione di n. 400 funzionari, famiglia professionale giuridico-tributaria;
- una o più procedure selettive per l'assunzione di n. 20 dirigenti per le attività *core* e *no-core* con le modalità previste dall'art. 28, comma 1-ter, del D. Lgs. 165/2001.

In linea con le previsioni dell'art. 35, comma 2, del d. lgs. n.165 del 2001 e in ottemperanza alla legge n. 68 del 1999, è stata inoltre programmata l'assunzione di complessive n. 150 unità appartenenti alle

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

Tali assunzioni sono effettuate ai fini della copertura della quota d'obbligo, prevista dalla suddetta legge 68/99, calcolata annualmente in base ad una serie di dati quali personale in servizio, personale in part time, numero di dirigenti, etc.; ciò comporta che il numero di scoperture a livello nazionale non si riduce automaticamente in proporzione al numero di assunzioni effettuate, essendo rideterminato ogni anno in base ai dati relativi a tutto il personale.

Nell'anno 2026 sarà, inoltre, avviata una selezione pubblica, ai sensi della legge 12 marzo 1999 n. 68 e del decreto-legge 14 marzo 2025 n. 25 per l'assunzione a tempo indeterminato di 481 unità per l'area Assistenti, famiglia professionale di Assistente gestionale, finalizzata alla copertura della predetta quota d'obbligo.

Infine, sono state previste per gli anni 2026, 2027 e 2028 rispettivamente n. 15, n. 5 e n. 5 unità da riassumere mediante l'istituto della ricostituzione del rapporto di lavoro ex art. 15 del CCNL 2016-2018 del Comparto Funzioni Centrali, tenuto conto del trend storico relativo alle richieste pervenute negli ultimi anni rispondenti ai requisiti previsti per tale istituto.

Nella tabella allegata 4.1 sono indicate le assunzioni che verranno concluse impegnando le risorse finanziarie del fondo TO 2026.

Nelle tabelle allegate n. 4.2 (2026), 4.3 (2027) e 4.4 (2028) vengono rappresentate le risorse finanziarie utilizzate per il reclutamento del personale nel triennio di riferimento.

10. Assunzioni per passaggio diretto da altre Amministrazioni

Come previsto dall'art. 30, comma 2-bis del D.lgs. 165/2001, a decorrere dall'anno 2026, le amministrazioni destinano alle procedure di mobilità una percentuale non inferiore al 15 per cento delle facoltà assunzionali impegnate in ciascun esercizio finanziario, nel caso in cui il piano assunzionale preveda un numero di assunzioni pari o superiore a 10 unità di personale.

Pertanto, nei suddetti limiti si prevede di assumere nel 2026 n. 173 assistenti.

11. Reclutamento dei dirigenti di prima e di seconda fascia

11.1 Le posizioni dirigenziali da riservare al corso concorso SNA

Secondo le vigenti disposizioni di legge, l'Agenzia ha riservato n. 10 posti all'XI corso-concorso SNA e n. 14 posti al XII corso-concorso SNA.

Fermo restando il calcolo del fabbisogno di personale dirigenziale già illustrato nel PIAO 2025-2027 con relativi vincoli derivanti dalla disciplina dell'art. 28, comma 1-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n.165, l'ulteriore fabbisogno al 31 dicembre 2025 è così articolato:

- ⇨ nel ruolo dei dirigenti di seconda fascia, aggiornato al 31 dicembre 2025 sono presenti n. 393 dirigenti;

⇨ sono già previste le seguenti procedure concorsuali per:

- n. 10 dirigenti dall'XI corso-concorso SNA;
- n. 14 dirigenti dal XII corso-concorso SNA;
- n. 20 dirigenti per le attività *core* e *no-core* reclutati attraverso una o più procedure selettive di cui all'art. 28, comma 1-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n.165;

⇨ il numero dei dirigenti che si prevede cesseranno dal servizio per collocamento a riposo entro il 31 dicembre 2028 a legislazione vigente è di 26 unità.

Pertanto, al 31 dicembre 2028, risulteranno sul ruolo di seconda fascia al massimo n. 411 dirigenti.

Quindi, rispetto al numero massimo di 461 posizioni dirigenziali di seconda fascia attivate, emergono 50 posti disponibili nel ruolo di seconda fascia nel triennio considerato dal presente Piano.

Di questi 50 posti, n. 25 ai sensi dell'art. 28, co. 1-ter del D.lgs. n.165 del 2001, vanno attribuiti alla SNA per lo svolgimento del corso-concorso ordinario e/o del nuovo specifico corso-concorso per il MEF e le Agenzie fiscali, da indire da parte della SNA, ai sensi dell'art. 1-ter del D.L. n.75/2023, per il reclutamento di dirigenti con professionalità tecnica in materia fiscale, tributaria e catastale, il cui il numero dei posti da assegnare può essere stabilito anche in deroga all'art. 28 del D.lgs. n.165/2001.

Residuano quindi nella disponibilità dell'Agenzia altrettanti 25 posti, che andranno a gravare sulle facoltà assunzionali successive al 2026.

11.2 Le procedure di reclutamento dei dirigenti di prima fascia

Come sopra meglio precisato, le posizioni dirigenziali di prima fascia attivate sono n. 38 ed al 31 dicembre 2025 ne erano ricoperte 37 come segue:

- 11 dirigenti di ruolo I fascia;
- 19 dirigenti di ruolo di II fascia con incarico di vertice;
- 4 dirigenti con incarico esterno ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.Lgs. n.165/2001;
- 1 dirigente di ruolo con incarico ai sensi dell'art. 19, co. 5 bis, del citato decreto;
- due posizioni coperte ad interim da dirigenti di ruolo di I fascia.

Nel triennio di riferimento 2026-2028 del presente Piano si prevedono cessazioni dal servizio di n. 5 dirigenti di ruolo di prima fascia, per effetto di collocamento in quiescenza.

12. Conclusioni

Nelle tabelle allegate 4.2, 4.3 e 4.4 sono riportate le assunzioni relative rispettivamente agli anni 2026, 2027 e 2028 che utilizzano i fondi assunzionali derivanti dai risparmi da cessazioni di personale degli anni precedenti già autorizzati o ancora da autorizzare o stanziati da leggi speciali. In base alle

previsioni del presente piano nel periodo considerato saranno assunte mediante procedure selettive 3.212 unità.

Al riguardo si evidenzia che è salvaguardato il nuovo principio introdotto dal decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell'8 maggio 2018 in base al quale la spesa per il personale in servizio sommato alle facoltà di assunzioni consentite deve essere inferiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica come illustrato nella tabella n. 5. Allo stesso tempo è rispettato il limite della consistenza numerica prevista, come ridefinito nel presente PIAO.

Nelle tabelle seguenti è riepilogato l'andamento del personale nella sua consistenza numerica considerate le entrate e le uscite nel triennio 2026-2028, distinguendo tra personale dirigenziale e personale delle aree professionali.

Tabella E

Area	Posizioni attivate	Personale di ruolo al 31/12/2025	Assunti 2026 2028	Cessati 2026 2028	Personale di ruolo al 31/12/2028	Differenza tra posizioni attive e personale in servizio di ruolo al 31/12/28
DIRIGENTI I FASCIA	36	18	0	5	13	23
DIRIGENTI II FASCIA	461	393	44	26	411	50
TOTALI	**497**	**411**	**44**	**31**	**424**	**73**

Tabella F

Area	Organico	Personale al 31/12/2025	Assunti 2026 2028	Cessati 2026 2028	Personale al 31/12/2028	Differenza
Area Funzionari	33.332	30.338	2638	1.616	31.360	1.972
Area Assistenti	8.444	5.814	1839	946	6.707	1.737
Area Operatori	185	120	0	3	0	185
TOTALI	**41961**	**36272**	**4477**	**2565**	**38067**	**3894**

In sintesi, di seguito vengono evidenziate le procedure concorsuali e di mobilità del presente piano ancora in atto o da bandire.

Si precisa che l'Agenzia intende bandire autonomamente i concorsi per l'assunzione di funzionari, in quanto le professionalità ricercate sono specifiche e altamente specializzate. I concorsi dell'Agenzia prevedono prove specifiche costruite e ritagliate sulle concrete attività degli uffici in modo da garantire una selezione che consenta ai vincitori delle procedure, una volta assunti, di essere immediatamente operativi e capaci di contribuire efficacemente e tempestivamente al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Concorsi in atto

1. Concorso per il reclutamento di 2.700 unità per l'area dei funzionari, famiglia professionale funzionario giuridico-tributario per attività di controlli fiscali e servizi fiscali;
2. concorso per il reclutamento di 250 unità per l'area dei funzionari, famiglia professionale funzionario tecnico, per le attività relative ai servizi catastali e cartografici, estimativi e osservatorio del mercato immobiliare;
3. concorso per il reclutamento di 350 unità per l'area dei funzionari, famiglia professionale funzionario giuridico-tributario, per attività di adempimento collaborativo e fiscalità internazionale;
4. XI Corso-concorso SNA per dirigenti di seconda fascia con 10 posti per l'Agenzia.

Concorsi da bandire

- concorso per il reclutamento di complessivi 400 funzionari, famiglia professionale giuridico-tributaria, per attività tributaria;
- concorso per il reclutamento di complessivi 335 assistenti;
- uno o più procedure selettive per il reclutamento di 20 dirigenti di seconda fascia, da destinare alle attività *core* e *no-core*, con le modalità previste dall'articolo 28, comma 1-ter, del D. Lgs. 165/2001;
- XII Corso-concorso SNA per dirigenti di seconda fascia con 14 posti per l'Agenzia.

Tab. 1 - Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2025 provvedimento n….. del ……..

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi (2)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	Unità in dotazione organica	**VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA**
	PRIMA	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	**89.180,25**	45	4.013.111,25
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	541	37.810.511,64
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	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)	**Totale 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**	33.332	1.280.034.796,56
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	8.444	267.008.737,28
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	**30.051,47**	185	5.559.521,95
								TOTALE	**42.547**	**1.594.426.678,68**

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

Tab. 2.1 - 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**	**31**	**1**	**4**	**3.210.489,00**
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	**343**	**3**	**14**	**25.160.414,40**
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**	**30.338**			**1.165.057.472,04**
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**5.814**	**1**		**183.876.812,80**
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	**30.051,47**	**120**			**3.606.176,40**
								TOTALE	**36.646**	**5**	**18**	**1.380.911.364,64**

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

Tab. 2.2 - Spesa comandati out al 31/12/2025 (1)

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 (1)**	**TOTALE ONERE COMANDATI OUT**
	PRIMA	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**	**14**	978.460,56
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale comandati out (1)**	**TOTALE ONERE COMANDATI OUT**
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	**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 (1)**	**TOTALE ONERE COMANDATI OUT**
	Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	**156**	5.990.802,48
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**21**	664.043,52
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	**30.051,47**	**1**	30.051,47
								TOTALE	**193**	**7.752.538,28**

(1) o analogo istituto non retribuito dall'amministrazio edi appartenenza, come aspettativa, personale fuori ruolo etc.

Tab. 3.1 - 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**	**1**	89.180,25
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	**7**	489.230,28
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	**0**		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (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**	**603**	23.156.755,74
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**397**	12.553.584,64
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	**30.051,47**	**2**	60.102,94
						di cui	**TOTALE Dir. I Fascia (A)**		1	89.180,25
						di cui	**TOTALE Dir. II fascia+Aree (B)**		1.009	36.259.673,60
							TOTALE complessivo		**1.010**	**36.348.853,85**

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 2026 con riduzione comma 832 art. 1 L. 207/2024	**TOTALI**
(A)-(C) Budget 2026 TOTALE Dir. I fascia	**89.180,25**
(B)-(D) Budget 2026 TOTALE Dir II fascia + Aree	**36.259.673,60**

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 I° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia.

Tab. 3.2 - Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 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**
	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**	**6**	419.340,24
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	**0**		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (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**	**438**	16.820.330,04
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**285**	9.012.019,20
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	**30.051,47**	**1**	30.051,47

di cui	**(A) TOTALE Dir. I Fascia**	1	89.180,25
di cui	**(B) TOTALE Dir. II fascia+Aree**	730	26.281.740,95
	TOTALE complessivo	**731**	**26.370.921,20**

APPLICAZIONE COMMA 832 ART. 1 L. 207/2024	**facoltà assunzionali eventualmente destinate all'incremento del fondo trattamento**
C) Dir I fascia	
D) Dir II fascia + Aree	

BUDGET 2027 con riduzione comma 832 art. 1	**TOTALI**
(A)-(C) Budget 2027 TOTALE Dir. I fascia	**89.180,25**
(B)-(D) Budget 2027 TOTALE Dir II fascia +	**26.281.740,95**

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 I° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale
e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia

Tab. 3.3 - Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 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**	**2**	178.360,50
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	**7**	489.230,28
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Totale unità cessate**	**TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI**
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	**0**		0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (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**	**545**	20.929.406,10
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	**305**	9.644.441,60
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	**30.051,47**		0,00
							di cui	**(A) TOTALE Dir. I Fascia**	2	178.360,50
							di cui	**(B) TOTALE Dir. II fascia+Aree**	857	31.063.077,98
								TOTALE complessivo	**859**	**31.241.438,48**

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	

L. 207/2024	**TOTALI**
(A)-(C) Budget 2028 TOTALE Dir. I fascia	**178.360,50**
(B)-(D) Budget 2028 TOTALE Dir II fascia + Aree	**31.063.077,98**

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 I° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia

Tab. 4 - Vacanze di organico 2026

QUALIFICHE	POSTI IN DOTAZIONE ORGANICA	PRESENTI DI RUOLO AL 31.12.2025	COMANDATI OUT AL 31.12.2025	TOTALE POSTI VACANTI	Assunzioni di Categorie Protette	ASSUNZIONI NEL 2026 AUTORIZZATE CON DPCM PRECEDENTI: Assunzioni da DPCM precedenti	ASSUNZIONI NEL 2026 AUTORIZZATE CON DPCM PRECEDENTI: Progressioni tra le aree da DPCM precedenti	ASSUNZIONI NEL 2026 SU RIMODULAZIONE DPCM GIA' AUTORIZZATI: Assunzioni da rimodulazioni su DPCM già autorizzati	ASSUNZIONI NEL 2026 SU RIMODULAZIONE DPCM GIA' AUTORIZZATI: Progressioni tra le aree da rimodulazione e su DPCM già autorizzati	ASSUNZIONI NEL 2026 AUTORIZZATE DA LEGGI SPECIALI: Assunzioni previste da legge speciale	ASSUNZIONI NEL 2026 AUTORIZZATE DA LEGGI SPECIALI: Progressioni tra le aree previste da legge speciale	VACANZE DI ORGANICO PER IL 2026	ASSUNZIONI SU BUDGET 2026 - CESSAZIONI 2025 DA AUTORIZZARE CON DPCM: Assunzioni da Turnover Budget 2026 - Cessazioni 2025	ASSUNZIONI SU BUDGET 2026 - CESSAZIONI 2025 DA AUTORIZZARE CON DPCM: Progressioni tra le aree Budget 2026 - Cessazioni 2025	Progressioni tra le aree straordinarie ex CCNL: Progressioni tra le aree sul "MONTE SALARI 2018"	CONTROLLO ASSUNZIONI IN ESUBERO RISPETTO ALLA D.O.	Totale unità art. 19 comma 5-bis	Totale unità art. 19 comma 6	Personale Comandato IN	CONTROLLO INCARICHI E COMANDATI IN
DIRIGENTI I FASCIA	45	31	1	13								13				13	1	4		8
DIRIGENTI II FASCIA	541	343	14	184		10		14		6		154	14			140	3	14		123
ELEVATE PROFESS.	0	0	0	0								0				0			0	0
FUNZIONARI	33332	30.338	156	2.838		1.015		628		405		790	500			290			0	290
ASSISTENTI	8444	5.814	21	2.609	531			300				1.778	508			1.270			1	1.269
OPERATORI	185	120	1	64								64				64			0	64
TOTALE GENERALE	42547	36.646	193	5.708	531	1025	0	942	0	411	0	2.799	1022	0	0	1.777	4	18	1	1.754

(1) Nel caso in cui l'Amministrazione abbia ridotto la dotazione organica per destinare facoltà assunzionali all'incremento del trattamento accessorio, ai sensi comma 832 della Legge 204/2024, riportare la dotazione organica indicata in Tabella 1 bis

* Per la compilazione di questa tabella riassuntiva, si forniscono alcuni criteri da seguire attentamente. Per il calcolo delle vacanze in organico devono essere considerate esclusivamente le cessazioni effettivamente maturate e consolidate entro il 31 dicembre dell'anno precedente rispetto al periodo di programmazione. Per il Piano Triennale di Fabbisogno del Personale (PTFP) 2026-2028, si farà riferimento alle cessazioni registrate al 31 dicembre 2025, come indicato nello schema tipo allegato al D.M. n. 132 del 30 giugno 2022.
Le previsioni di cessazioni future, che avvengono dopo il primo anno di riferimento o in quelli successivi, non possono essere incluse nel calcolo della dotazione organica attuale.
Tuttavia, su espressa richiesta assunzionale da parte dell'amministrazione, tali cessazioni potranno essere utilizzate per l'autorizzare solo a bandire di procedure concorsuali (Tab. 4.5).
I posti derivanti da procedure di progressione tra le aree devono essere considerati vacanti solo dopo il completamento della procedura. Ad esempio, una cessazione interna avvenuta nel corso del 2025 andrà conteggiata solo a partire dal 2026.

* Occorre inserire il numero complessivo di unità, mentre le modalità assunzionali saranno specificate nelle tabelle successive.

*** Ai sensi di quanto previsto dall'art. 35, comma 4, del d.lgs. 165 del 2001 le uniche richieste di rimodulazione accoglibili sono quelle relative al budget autorizzati da risparmi cessazioni 2024- budget 2025.**

L'art. 3, comma 1, lett. c) del decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25, convertito con modificazioni dalla Legge 9 maggio 2025, n. 69 recante "Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni" definisce il nuovo comma 2-bis dell'art. 30 del decreto legislativo 165 del 2001, disponendo che, a decorrere dal 2026, le amministrazioni - ad eccezione della Presidenza del Consiglio dei ministri, degli enti locali con un numero di dipendenti a tempo indeterminato non superiore a 50, dell'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e delle aziende e degli enti del Servizio sanitario nazionale - destinano alle procedure di mobilità una percentuale non inferiore al 15% della facoltà assunzionali, nel caso in cui il piano assunzionale preveda un numero di assunzioni pari o superiori a 10 unità di personale. Le posizioni eventualmente non coperte all'esito delle predette procedure sono destinate ai concorsi.
Come misura di carattere sanzionatorio, nel caso non vengano attivate le procedure di mobilità entro l'anno di riferimento, «le facoltà assunzionali autorizzate per l'anno successivo sono ridotte del 15%, con conseguente adeguamento della dotazione organica, e i comandi in essere presso l'amministrazione cessano allo scadere del termine di sei mesi dall'avvio delle procedure concorsuali e non possono essere

Tab. 4.1 - Assunzioni e Progressioni tra le aree da autorizzare con DPCM su budget 2026-cessazioni 2025

Dirigenti	FASCIA	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2026 - CESSAZIONI 2025 Valore Indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2026	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2026
				Corso-concorso SNA (5)	Concorso pubblico	Scorrimento graduatorie (2)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 30 % (3)	Art. 28, comma 1-ter d. lgs. 165/2001 - 15 % (3)	Incarichi dirigenziali a valere sul turnover (4)	Mobilità da altre PPAA		
	PRIMA	89.180,25	0								0	-
	SECONDA	69.890,04	14		14						14	978.460,56

AREE/ CATEGORIE/ QUALIFICHE	Costo annuo pro-capite (lordo Stato)	ASSUNZIONI/ PROGRESSIONI SU BUDGET 2026 - CESSAZIONI 2025 Valore Indicato nella Tab. 4	TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO (indicare n° unità per ogni tipologia)							Unità da assumere annualità 2026	Valore finanziario Unità da assumere annualità 2026
			Concorso pubblico (da avviare) (1)	Scorrimento graduatorie approvate 2025 (2)	Stabilizzazioni (6)	Mobilità da altre PPAA	Apprendistato (8)	Prog. tra le aree "in deroga" previste da CCNL a valere sul turnover (7)	Prog. tra le aree (art. 52 d. lgs. 165/2001)		
Area EP	0	0								0	-
Area EP - Progressioni tra le aree		0								0	-
Area Funzionari	38.402,58	500	400	100						500	19.201.290,00
Area Funzionari - Progressioni tra aree	6.781,46	0								0	-
Area Assistenti	31.621,12	508	335			173				508	16.063.528,96
Area Assistenti - Progressioni tra aree	1.569,65	0								0	-
Area Operatori	30.051,47	0								0	-
	TOTALE	1022								1022	36.243.279,52

(1) da pubblicare su INPA. Per quanto riguarda la copertura dei posti dirigenziali di livello generale si segnala l'obbligo tramite procedura concorsuale per il 50% dei posti resisi vacanti annualmente a causa delle cessazioni per collocamento in quiescenza dei soggetti nel ruolo di prima fascia, come previsto dall'art. 28-*bis* del D.lgs. 165/2001.
(2) indicare la data di approvazione della graduatoria e la data di pubblicazione del bando (v. art. 35 co 5 ter del D.lgs. 165/2001)
(3) indicare il calcolo della % da rispettare
(4) Per gli incarichi dirigenziali indicare il riferimento normativo degli incarichi che gravano solo sulle facoltà assunzionali. Per le diverse procedure di stabilizzazione indicare il riferimento normativo
(5) indicare il numero del corso concorso SNA
(6) indicare il riferimento normativo
(7) Indicare, nella riga in corrispondenza con il differenziale retributivo, le unità che gravano sul turnover. NB. le PV sono subordinate all'individuazione delle famiglie professionali - In fase di prima applicazione, non è possibile far coesistere entrambe le procedure: la procedura transitoria prevista dall'art. 18 del CCNL e la procedura a regime ex art. 17 del CCNL, che richiama l'art. 52, comma 1-bis, del D.Lgs. 165/2001. Questo orientamento è confermato dal Parere ARAN 80.
(8) Ai sensi dell'art. 3-ter del decreto-legge 44 del 2024, il finanziamento dei contratti di apprendistato avviene attraverso l'utilizzo le facoltà assunzionali, l'assunzione dell'unità di personale mediante questa tipologia contrattuale deve essere oggetto di autorizzazione ai sensi dell'articolo 35 co. 4 DIgs 165/2001 sin dal momento dalla sottoscrizione del contratto di apprendistato. Il budget autorizzato per i contratti di apprendistato, qualora al termine del triennio non vengano convertiti in contratti a tempo indeterminato, potrà essere oggetto di specifica rimodulazione. Tali assunzioni sono conteggiate ai fini del rispetto del principio dell'adeguato accesso dall'esterno nel caso di progressioni verticali.

L'art. 3, comma 1, lett. c) del decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25, convertito con modificazioni dalla Legge 9 maggio 2025, n. 69 recante "Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni" definisce il nuovo comma 2-bis dell'art. 30 del decreto legislativo 165 del 2001, disponendo che, a decorrere dal 2026, le amministrazioni - ad eccezione della Presidenza del Consiglio dei ministri, degli enti locali con un numero di dipendenti a tempo indeterminato non superiore a 50, dell'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e delle aziende e degli enti del Servizio sanitario nazionale - destinano alle procedure di mobilità una percentuale non inferiore al 15% della facoltà assunzionali, nel caso in cui il piano assunzionale preveda un numero di assunzioni pari o superiori a 10 unità di personale. Le posizioni eventualmente non coperte all'esito delle predette procedure sono destinate ai concorsi.

Come misura di carattere sanzionatorio, nel caso non vengano attivate le procedure di mobilità entro l'anno di riferimento, «le facoltà assunzionali autorizzate per l'anno successivo sono ridotte del 15%, con conseguente adeguamento della dotazione organica, e i comandi in essere presso l'amministrazione cessano allo scadere del termine di sei mesi dall'avvio delle procedure concorsuali e non possono essere riattivati per diciotto mesi, nemmeno per il personale diverso da quello cessato».

Tab. 4.2 - Assunzioni programmate anno 2026 (1)

	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**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.** - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella) (4)	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)** (6)	**Unità da assumere ex lege** - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella) (5)	**Unità da assumere sul budget 2026-cessazioni 2025** - Valore Indicato nella Tab. 4 (3)	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**		**Trattenimento in servizio** (10)
DIRIGENTI	PRIMA	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	**89.180,25**	0	0	0	0	0	**0,00**		
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	**69.890,04**	10	14	6	14	44	**3.075.161,76**		
		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.** - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella) (4)	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)** (6)	**Unità da assumere ex lege** - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella) (5)	**Unità da assumere sul budget 2026-cessazioni 2025** - Valore Indicato nella Tab. 4 (3)	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**		**Trattenimento in servizio**
AREE	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	**0**	0	0	0	0	0	**0,00**		
	EP (PV) (7)								0	0	0	0	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 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.** - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella) (4)	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella)** (6)	**Unità da assumere ex lege** - Valore Indicato nella Tab. 4 (con dettaglio delle assunzioni in calce alla tabella) (5)	**Unità da assumere sul budget 2026-cessazioni 2025** - Valore Indicato nella Tab. 4 (3)	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**	**Progressioni tra le aree straordinarie previste dal CCNL su Monte Salari 2018**	**Trattenimento in servizio**
	Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	**38.402,58**	1015	628	405	500	2548	**97.849.773,84**		
	Funzionari (PV)							**6.781,46**	0	0	0	0	0	**0,00**	0	
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	**31.621,12**	0	300	0	508	808	**25.549.864,96**		
	Assistenti (PV)							**1.569,65**	0	0	0	0	0	**0,00**	0	
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	**30.051,47**	0	0	0	0	0	**0,00**		
								TOTALE	**1025**	**942**	**411**	**1022**	**3400**	**126.474.800,56**		**0**

	DI CUI TOTALE UNITA'	***DI CUI TOTALE ONERI ASSUNZIONALI***
Assunzioni su BUDGET 2026 (cessazioni 2025) - Dir. I fascia	**0**	**0,00**
Assunzioni su BUDGET 2026 (cessazioni 2025) - Dir. II fascia + Aree	**1022**	**36.243.279,52**
Assunzioni su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati	**942**	**34.581.616,80**
Assunzioni su budget già autorizzato da d.P.C.M.	**1025**	**39.677.519,10**
Assunzioni ex lege	**411**	**15.972.385,14**

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2026 SU DPCM GIA' AUTORIZZATI

DPCM 22/7/2022 10 dirigenti XI Corso concorso SNA

DPCM 7/08/2025 1000 funzionari scorrimento graduatorie 2025; 15 riammissioni in servizio

DETTAGLIO RIMODULAZIONI DA EFFETTUARE NELL'ANNO 2026 SU DPCM GIA' AUTORIZZATI

DPCM 7/08/2025 14 dirigenti XII corso concorso SNA; 628 funzionari scorrimento graduatorie 2025; 300 assistenti concorso unico RIPAM

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2026 SU LEGGI IN DEROGA

art. 16-ter, comma 1, del d. l. 26 ottobre 2019, n. 124 6 dirigenti II fascia; 55 funzionari scorrimento graduatorie 2025

art. 1, comma 256, L 197/2022 350 funzionari concorso

NOTE

(1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione

(2) Indicare il budget di cui si chiede l'autorizzazione

(3) Indicare le unità sul budget 2026 coerenti con la programmazione indicata in tabella "4.1 Bandire e assumere 2026".

(4) Indicare le unità già autorizzate da d.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento.

(5) Dettaglio assunzioni ex lege da indicare nella tabella in calce

(6) Indicare le unità che si intende richiedere mediante richiesta di rimodulazione su d.P.C.M. già autorizzati. **Ai sensi di quanto previsto dall'art. 35, comma 4, del d.lgs. 165 del 2001 le uniche richieste di rimodulazione accoglibili sono quelle relative al budget autorizzati da risparmi cessazioni 2024- budget 2025.**

(7) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario

Tab. 4.3 - Assunzioni programmate anno 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**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (4)	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati** (con dettaglio in calce alla tabella) (6)	**Unità da assumere ex lege - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	**Unità da assumere sul budget 2027-cessati 2026** (3)	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	PRIMA	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	**89.180,25**					0	**0,00**
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	**69.890,04**					0	**0,00**
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (4)	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati** (con dettaglio in calce alla tabella) (6)	**Unità da assumere ex lege - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	**Unità da assumere sul budget 2027-cessati 2026** (3)	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	**0**					0	**0,00**
	EP (PV) (7)												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 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (4)	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati** (con dettaglio in calce alla tabella) (6)	**Unità da assumere ex lege - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	**Unità da assumere sul budget 2027-cessati 2026** (3)	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	**38.402,58**				45	45	**1.728.116,10**
	Funzionari (PV)							**6.781,46**					0	**0,00**
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	**31.621,12**				200	200	**6.324.224,00**
	Assistenti (PV)							**1.569,65**					0	**0,00**
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	**30.051,47**					0	**0,00**
								TOTALE	**0**	**0**	**0**	**245**	**245**	**8.052.340,10**

	DI CUI TOTALE UNITA'	*DI CUI TOTALE ONERI ASSUNZIONALI*
Assunzioni su BUDGET 2027 (cessazioni 2026) - Dir. I fascia	**0**	**0,00**
Assunzioni su BUDGET 2027 (cessazioni 2026) - Dir. II fascia + Aree	**245**	**8.052.340,10**
Assunzioni su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati	**0**	**0,00**
Assunzioni su budget già autorizzato da d.P.C.M.	**0**	**0,00**
Assunzioni ex lege	**0**	**0,00**

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2027 PREVISTE SU DPCM GIA' AUTORIZZATI

dPCM … (indicare unità da assumere sul dPCM di riferimento e specificare l'area di inquadramento)

dPCM …

DETTAGLIO RIMODULAZIONI DA EFFETTUARE NELL'ANNO 2027 SU DPCM GIA' AUTORIZZATI

dPCM … (indicare la richiesta di rimodulazione e le unità richieste sul dPCM già autorizzato)

dPCM …

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2027 PREVISTE SU LEGGI IN DEROGA

legge n. (indicare unità da assumere sull'autorizzazione legislativa di riferimento e specificare l'area di inquadramento)

legge n.

NOTE

(1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione

(2) Budget di riferimento.

(3) Indicare le unità sul budget di riferimento.

(4) Indicare le unità già autorizzata da d.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento

(5) Dettaglio assunzioni ex lege da indicare nella tabella in calce

(6) Indicare le unità che si intende richiedere mediante richiesta di rimodulazione su d.P.C.M. già autorizzati

(7) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario

Tab. 4.4 - Assunzioni programmate anno 2028 (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**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (4)	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati** (con dettaglio in calce alla tabella) (6)	**Unità da assumere ex lege - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	**Unità da assumere sul budget 2028-cessati 2027** (3)	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	PRIMA	63.807,87	638,04			64.445,91	24.734,34	**89.180,25**					0	**0,00**
	SECONDA	50.005,77	500,11			50.505,88	19.384,16	**69.890,04**					0	**0,00**
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 (13 mensilità)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (4)	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati** (con dettaglio in calce alla tabella) (6)	**Unità da assumere ex lege - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	**Unità da assumere sul budget 2028-cessati 2027** (3)	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	EP	37.520,70	375,18			37.895,88	14.544,44	**0**					0	**0,00**
	EP (PV) (7)												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 38,38%	**Totale annuo pro-capite lordo stato**	**Unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (4)	**Unità da assumere su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati** (con dettaglio in calce alla tabella) (6)	**Unità da assumere ex lege - totali** (con dettaglio in calce alla tabella) (5)	**Unità da assumere sul budget 2028-cessati 2027** (3)	**TOTALE UNITA'**	**TOTALE ONERI ASSUNZIONALI**
	Funzionari	27.476,72	274,82			27.751,54	10.651,04	**38.402,58**				45	45	**1.728.116,10**
	Funzionari (PV)							**6.781,46**					0	**0,00**
	Assistenti	22.624,73	226,20			22.850,93	8.770,19	**31.621,12**				200	200	**6.324.224,00**
	Assistenti (PV)							**1.569,65**					0	**0,00**
	Operatori	21.501,61	215,02			21.716,63	8.334,84	**30.051,47**					0	**0,00**
								TOTALE	**0**		**0**	**245**	**245**	**8.052.340,10**

	DI CUI TOTALE UNITA'	***DI CUI TOTALE ONERI ASSUNZIONALI***
Assunzioni su BUDGET 2028 (cessazioni 2027) - Dir. I fascia	**0**	**0,00**
Assunzioni su BUDGET 2028 (cessazioni 2027) - Dir. II fascia + Aree	**245**	**8.052.340,10**
Assunzioni su rimodulazioni d.P.C.M già autorizzati	**0**	**0,00**
Assunzioni su budget già autorizzato da d.P.C.M.	**0**	**0,00**
Assunzioni ex lege	**0**	**0,00**

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2028 PREVISTE SU DPCM GIA' AUTORIZZATI

dPCM …	(indicare unità da assumere sul dPCM di riferimento e specificare l'area di inquadramento)
dPCM …	

DETTAGLIO RIMODULAZIONI DA EFFETTUARE NELL'ANNO 2028 SU DPCM GIA' AUTORIZZATI

dPCM …	(indicare la richiesta di rimodulazione e le unità richieste sul dPCM già autorizzato)
dPCM …	

DETTAGLIO ASSUNZIONI NELL'ANNO 2028 PREVISTE SU LEGGI IN DEROGA

legge n.	(indicare unità da assumere sull'autorizzazione legislativa di riferimento e specificare l'area di inquadramento)
legge n.	

NOTE

(1) Questa tabella va compilata per ciascuno degli anni della programmazione

(2) Budget di riferimento.

(3) Indicare le unità sul budget di riferimento.

(4) Indicare le unità già autorizzata da d.P.C.M. che si prevede di assumere nell'anno di riferimento.

(5) Dettaglio assunzioni ex lege da indicare nella tabella in calce

(6) Indicare le unità che si intende richiedere mediante richiesta di rimodulazione su d.P.C.M. già autorizzati

(7) Calcolare il differenziale tra la retribuzione pro capite lordo stato di un EP e di un Funzionario

Tab. 5 Verifica tetto di spesa		
ANNO DELLA PROGRAMMAZIONE **2026**		
VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO AL 31.12.2025 - COMANDI IN - INCARICHI (1)	+	1.380.911.364,64
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2025 (2)	+	7.752.538,28
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2026	+	36.243.279,52
VALORE FINANZIARIO RIMODULAZIONI SU DPCM GIA' AUTORIZZATO NEL 2026	+	34.581.616,80
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2026 SU BUDGET GIA' AUTORIZZATO DA D.P.C.M.	+	39.677.519,10
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2026	+	15.972.385,14
TOTALE		1.515.138.703,48

	≤	
VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA AL 31.12.2025		**1.594.426.678,68**

nb. In caso di riduzione della dotazione organica in applicazione legge 207/2024 articolo 1 comma 832 (LB 2025) inserire il nuovo valore della dotazione organica dalla Tab. 1-bis

NOTE
(1) o analoghi istituti con oneri a carico dell'amministrazione
(2) la spesa relativa al personale comandato presso altra amministrazione (out), così come quella del personale in aspettativa e fuori ruolo, pur non essendo sostenuta dall' ente di appartenenza, deve essere accantonata per il caso di rientro in servizio delle predette unità.

RIEPILOGO ASSUNZIONI EFFETTUATE NEL 2025

Area contrattuale CCNL e qualifiche	Tipologia di reclutamento	Fonte di finanziamento	Totale unità
Dirigenti I fascia			
		TOTALE	0
Dirigenti II fascia	Concorso	DPCM 22 luglio 2022	4
		TOTALE	4
		TOTALE PERSONALE DIRIGENZIALE	4

Area contrattuale CCNL e qualifiche	Tipologia di reclutamento	Fonte di finanziamento	Totale unità
Elevate Professionalità			
		TOTALE	0
Funzionari	Concorso	art. 1, comma 256, Legge 197/2022; art. 16 ter DL 124/2019; DPCM 11/05/2023	3176
		TOTALE	3176
Assistenti	Concorso	art. 16 ter DL 124/2019; DPCM 22/07/2022	23
		TOTALE	23
Operatori			
		TOTALE	0
		TOTALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE	3199
		TOTALE COMPLESSIVO ASSUNZIONI	**3203**

Note

1) Come tipologia di reclutamento indicare la modalità assunzionale (Concorso, scorrimento graduatorie, mobilità, etc.)

2) Come Fonte di Finanziamento indicare il DPCM o la norma sulla base del quale è avvenuta l'assunzione.

3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Nell'ambito della strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la formazione - intesa come accrescimento delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone e quindi come componente essenziale nello sviluppo del capitale umano - si colloca al centro del processo di rinnovamento della Pubblica Amministrazione (cd. transizione amministrativa) [112].

Su questo solco, la Direttiva in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano adottata dal Ministro per la Pubblica amministrazione nel mese di gennaio 2025 (d'ora in avanti Direttiva)[113] interviene a chiarire principi, obiettivi e strumenti attraverso i quali la formazione è chiamata a valorizzare le persone e produrre valore pubblico. Unitamente alla finalità di accrescere il sapere e il saper fare delle persone, la Direttiva sottolinea che la leva formativa «deve anche sviluppare una piena consapevolezza del ruolo svolto dalle persone sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione» (cd. coscienza del ruolo) e aggiunge che tale ultima componente richiede la «maggiore attenzione nella definizione dei futuri programmi di formazione».

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), a livello organizzativo, costituisce il documento di programmazione nel quale è declinato, in termini di strategie, risorse, misure, obiettivi e risultati, il rafforzamento delle politiche di formazione.

1. Le linee strategiche della formazione

1.a Dimensioni, prospettive e priorità

L'approccio strategico alla formazione ha ormai come chiaro focus in Agenzia il sistema delle competenze, inteso come raccordo coerente di conoscenze, capacità tecniche e comportamenti organizzativi che vengono richiesti a ciascuna risorsa.

È un approccio che invita a tenere conto non solo dei requisiti organizzativi, per così dire "statici", ma anche della persona che a tali requisiti deve dare corpo e quindi delle caratteristiche che la stessa deve avere per garantire un'efficace copertura del ruolo, in sintesi la sua professionalità.

Il 2026 è caratterizzato, sul piano della progettazione ed erogazione delle iniziative formative, dal ricorso a un approccio che punta a bilanciare diverse esigenze:

- numerosità della platea dei destinatari;
- omogeneità dei ruoli professionali target (sulla base del nuovo ordinamento professionale);
- efficacia della modalità di erogazione rispetto agli obiettivi di apprendimento definiti;
- prevalenza dell'approccio operativo ed esperienziale dell'offerta;
- bilanciamento costi/benefici nella scelta della modalità di erogazione;

[112] MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Roma, 23 marzo 2023, p. 2.
[113] MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti, Roma, 14 gennaio 2025, p. 6.

- ❖ coerenza del calendario formativo con le principali fasi di svolgimento delle attività presso le strutture.

Tenendo presenti queste esigenze, la formazione in Agenzia ha ripreso a strutturarsi secondo interventi in aula tradizionale a cui si affiancano, in una logica *blended*, interventi di apprendimento da remoto, sincroni e asincroni (aule virtuali, e-learning e micro-learning), alcuni autoprodotti, altri acquisiti sul mercato (es. SDA Bocconi, Speex), altri ancora provenienti dall'offerta istituzionale (come Syllabus, Essere PA, SNA e ValorePA).

Sotto il profilo delle soluzioni tecnologiche è ormai consolidata la capacità interna di produzione di unità didattiche in *micro-learning*, contenuti multimediali di breve durata e autoconsistenti, progettati per una fruizione anche da dispositivi mobili, attraverso i quali è possibile comporre percorsi didattici su misura dei singoli (*adaptive learning*).

La formazione, intesa come processo, necessita sempre più di essere pensata e progettata in stretta connessione con i contenuti descritti all'interno dell'impianto delle famiglie professionali, per supportare i percorsi di sviluppo con una strategia di respiro pluriennale. In particolare, l'Agenzia tiene conto dell'individuazione dei ruoli interessati alle iniziative formative (operatori/assistenti/funzionari/responsabili/dirigenti) e delle conoscenze, abilità e competenze da sviluppare, sia sul piano tecnico sia su quello trasversale (*soft skill*), in correlazione alle famiglie professionali di riferimento. In questo modo, si individuano i percorsi di sviluppo coerenti con la logica definita a livello di CCNI, da supportare attraverso un piano di formazione che adotti una vista pluriennale.

In tal modo è possibile definire puntualmente:

- il processo di rilevazione ed analisi dei fabbisogni,
- l'offerta formativa,
- i sistemi di erogazione e quelli di verifica dell'efficacia,
- la verifica delle competenze e conoscenze acquisite.

Nella definizione degli obiettivi strategici di sviluppo delle conoscenze e competenze del personale è inoltre necessario considerare la dimensione "valoriale" della formazione, il suo fondamentale apporto nella creazione di valore pubblico, innanzi tutto, per le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, ma anche per le amministrazioni stesse e per i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Con valore pubblico ci si riferisce ai benefici e ai miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche, incentivando la produttività e l'efficienza organizzativa, apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, in termini di equità sociale, sostenibilità ambientale e sviluppo economico. In questo senso, per esempio, la partecipazione a iniziative formative in materia di etica, anticorruzione e trasparenza rafforza la capacità del personale di adottare scelte corrette e coerenti con il codice di condotta e di promuovere l'equità nella fornitura dei servizi.

Nella prospettiva della "creazione del valore", la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente fare riferimento a quattro diverse dimensioni:

- la dimensione organizzativa, che attiene alle esigenze formative che derivano dalle scelte strategiche dell'amministrazione;
- i fabbisogni professionali, che si riferiscono alle esigenze di formazione che derivano dalla valutazione dei ruoli organizzativi e sono finalizzate a colmare il *gap* esistente tra i compiti e le performance attuali e quelle desiderate;
- i fabbisogni individuali, che identificano le esigenze di formazione del singolo dipendente in funzione del ruolo ricoperto e del suo potenziale piano di sviluppo professionale;
- il riequilibrio demografico, che attiene alle esigenze di formazione che caratterizzano determinate categorie di lavoratori (ad esempio neoassunti e dipendenti con esperienza, dirigenti e personale dipendente).

Nella prospettiva individuale, la formazione non solo deve accrescere le conoscenze e le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati e al conseguimento di opportunità di crescita, di mobilità e di carriera, ma deve anche sviluppare una piena consapevolezza del ruolo svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione. La crescita della coscienza del ruolo è quella che richiede maggiore attenzione nella definizione dei futuri programmi di formazione, affinché ogni singolo dipendente comprenda pienamente il significato delle attività da svolgere, la relazione fra queste e quelle svolte dalle altre persone con le quali deve interagire e, quindi, sappia dare valore al contributo che il suo lavoro fornisce al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso.

In questo senso la formazione, nella sua dimensione di catalizzatore di valore pubblico, non può concentrarsi esclusivamente sulla crescita delle competenze tecniche ma contribuisce alla condivisione di una visione organizzativa e di una prospettiva relazionale, attraverso iniziative che sostengono la crescita delle persone, la comprensione dell'innovazione e del cambiamento, in tutte le fasi della loro vita lavorativa, come suggerito dalla Direttiva.

In coerenza con la concezione della formazione come fondamentale strumento delle politiche generali del personale, che per loro natura sono pluriennali, attente alle evoluzioni strategiche ed organizzative, l'Agenzia sostiene la crescita del personale e lo sviluppo delle competenze in tutte le fasi del percorso professionale.

La definizione del piano annuale di formazione pertanto tiene conto, in particolare, dei piani di fabbisogno del personale, delle politiche di reclutamento in atto, delle ricadute che queste hanno in termini di nuove risorse su cui investire, per l'allineamento e potenziamento delle competenze previste dai vari profili professionali in entrata.

La politica del reclutamento deve essere necessariamente accompagnata da un'adeguata offerta formativa rivolta ai neoassunti, incentrata sia sul piano valoriale e comportamentale, quale imprinting iniziale, sia in ambito tecnico sui processi core e sui servizi fiscali, catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare.

Non si tratta solo di favorire l'inserimento di nuovo personale sui processi operativi, quanto piuttosto di un investimento in progress che l'Agenzia realizza per affrontare al meglio, in prospettiva, la propria missione istituzionale.

Non solo addestramento per il corretto inserimento nei processi operativi ma formazione di carattere teorico sull'insieme delle norme che regolano gli aspetti sostanziali e procedurali dei tributi, indispensabile per lo svolgimento delle attività core.

Per fare questo si punterà a utilizzare le collaborazioni con i partner istituzionali, in particolare con FORMEZ PA, con cui è stata definito un rapporto convenzionale finalizzato alla formazione sulle competenze organizzative e in materia tributaria dei neoassunti.

Lo sviluppo delle competenze tecnico operative a supporto delle conoscenze della materia tributaria è demandato a un percorso formativo che si articola in due fasi: la formazione di carattere teorico generale. svolta in collaborazione con Formez PA. e la formazione di carattere tecnico operativo pianificata, progettata ed erogata con risorse interne.

1.b. Gli attori

Il processo di definizione dell'offerta formativa si svolge attraverso due fasi fra loro convergenti:

1. un costante contatto e colloquio con tutti gli *stakeholder* interni, cioè tutti coloro che interpretano gli input esterni, di natura normativa, contrattuale, tecnologica, li trasformano nelle linee evolutive dei processi dell'organizzazione, diretti e indiretti, e li traducono in modelli operativi. L'output tipico di questa attività è rappresentato del catalogo nazionale dell'offerta formativa;
2. un sistema guidato di auto-rilevazione, dove capo e collaboratori costruiscono insieme i percorsi di apprendimento.

L'Ufficio Formazione della Direzione centrale Risorse umane governa il processo formazione, definisce e attua le iniziative formative centrali, indirizza e coordina le attività di formazione regionali e verifica l'efficacia della formazione erogata in Agenzia. L'Ufficio, in particolare:

- definisce la strategia formativa nazionale con il supporto dei referenti della formazione delle strutture centrali, sulla base delle linee strategiche dell'Agenzia e delle esigenze formative espresse a livello centrale e regionale;
- elabora le linee guida annuali per la rilevazione dei fabbisogni formativi;
- cura i rapporti con la SNA, con le Università, con i centri di studio e ricerca dei professionisti e delle associazioni di categoria e con ogni altro soggetto in grado di contribuire alla crescita professionale del personale;
- progetta e organizza, in collaborazione con le strutture centrali, le attività formative destinate al personale centrale, regionale e periferico;
- predispone il catalogo corsi nazionale.

Le strutture di formazione regionali partecipano alla rilevazione nazionale dei fabbisogni formativi e successivamente definiscono e attuano ulteriori iniziative formative regionali, in sintonia con gli indirizzi dell'Ufficio Formazione centrale.

Le strutture provinciali collaborano, seguendo le indicazioni delle strutture regionali, alla rilevazione del fabbisogno complessivo nazionale, garantiscono la partecipazione delle risorse alle attività formative curando gli adempimenti necessari (es. comunicazioni al personale, incarichi di missione) e propongono eventuali interventi formativi che rispondono a specifiche esigenze locali (es. laboratori didattici).

Passando dalle strutture alle risorse umane, molti sono gli attori coinvolti, ciascuno con un proprio ruolo e confini di competenza rispetto al processo, in un sistema complesso con forti esigenze di governo e armonizzazione:

- le risorse dedicate alla formazione all'interno della struttura centrale, delle Direzioni regionali (responsabili e referenti della formazione, capi area di staff e risorse dedicate) e provinciali (capi area gestione risorse e risorse dedicate);
- la dirigenza, le figure di coordinamento, a ciascun livello organizzativo;
- i funzionari coinvolti nelle attività di progettazione, sviluppo e docenza, organizzati mediante albi dei formatori strutturati in macroaree e ciclicamente formati sulle tecniche di gestione delle aule;
- i discenti, verso i quali è compito di ogni responsabile ricordare che la formazione è un diritto-dovere, pertanto vanno evitate situazioni di defezioni ai corsi non motivate, oppure conseguenti a una disattenta programmazione delle attività.

1.c. Le risorse

Come accennato precedentemente, l'offerta formativa in Agenzia è strutturata secondo interventi in aula tradizionale, a cui si affiancheranno, in una logica blended, interventi di apprendimento da remoto, sincroni e asincroni (aule virtuali, *e-learning* e *micro Learning*), alcuni autoprodotti, altri acquisiti sul mercato, altri ancora provenienti dall'offerta formativa per la PA.

- *Adesione all'offerta formativa per la Pa*

La realizzazione degli obiettivi di sviluppo delle competenze funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e al perseguimento delle finalità richieste dal PNRR richiede l'individuazione di soluzioni formative innovative e di facile accesso, come quelle promosse dal Dipartimento della funzione pubblica e dal sistema di enti pubblici preposti all'erogazione della formazione.

Per conseguire parte degli obiettivi formativi, l'Agenzia si avvale delle risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma "*Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni*", fruibili in apprendimento autonomo e volte primariamente a rafforzare le competenze di base. Per target specifici, è previsto il ricorso all'offerta formativa erogata dal sistema formativo pubblico (SNA e Formez PA).

➢ *L'offerta formativa interna*

L'offerta formativa interna all'Agenzia è costruita a partire dalle *Linee guida per l'analisi e la rilevazione dei fabbisogni formativ*i, un documento interno che raccoglie le esigenze a valere sulle singole annualità. Sotto il profilo dell'offerta formativa complessiva, le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni hanno lo scopo di rappresentare le indicazioni, fornite in sede di prima ricognizione svolta presso le strutture centrali, circa le iniziative da erogare per lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze specifiche sui processi di *line* e di *staff,* iniziative che confluiscono successivamente in un Catalogo corsi nazionale.

La ricostituzione dell'albo dei formatori, che consente di mappare e valorizzare le risorse interne dedicate alla diffusione delle conoscenze specialistiche nei diversi ambiti dell'offerta formativa interna verrà consolidata dalla formazione sulle tecniche di gestione delle aule, attingendo al consolidato patrimonio di conoscenze interne in materia.

➢ *Le procedure informatiche a supporto del "processo formazione"*

Le fasi del "processo formazione" sono supportate da una procedura informatizzata e da una piattaforma LMS (*learning management system*):

- "Rilevazione delle Esigenze Formative" (R.E.F.) è l'applicazione utilizzata nella fase di rilevazione del fabbisogno formativo del personale. Offre a ciascun dipendente la possibilità di esprimere la propria preferenza alla partecipazione ai corsi presenti nel catalogo nazionale e al proprio responsabile di validare le richieste;
- "Moodle" è la piattaforma LMS pensata come un ambiente di apprendimento e di gestione di tutte le fasi della formazione, dalla convocazione dei discenti fino alla consuntivazione delle presenze ai corsi.

2. Il Catalogo formativo

La strategia di crescita e sviluppo del capitale umano dell'Agenzia nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa e, quindi, nella generazione di valore pubblico promossa dal PNRR, può essere declinata attorno alle seguenti aree di competenza:

- le competenze di *leadership* e le *soft skill*, necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto;
- le competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale e ecologica e di quelle che caratterizzano i processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione attivati dal PNRR;
- le competenze relative ai valori e ai princìpi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne improntate all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

L'attivazione di processi di cambiamento nelle dimensioni amministrativa, digitale ed ecologica, che sono strettamente interconnesse, richiede che siano messe in campo le necessarie competenze di leadership e le cd. soft skill, e che siano applicati principi e valori che connotano il lavoro pubblico. Pertanto, lo sviluppo delle competenze del personale in relazione alle suddette aree di competenza è funzionale alla necessità che ciascun dipendente "accetti e faccia propri gli obiettivi, gli strumenti e le azioni di cambiamento e in modo da diventare a sua volta promotore di innovazione".

I contenuti dell'offerta formativa dell'Agenzia, in linea con le indicazioni fornite dalla Direttiva, possono essere distinti in quattro aree strategiche di intervento che al loro interno sono generalmente destinate allo sviluppo di competenze (o cultura) di base, ovvero di competenze specialistiche.

- *La formazione tecnico-tributaria*

L'offerta formativa in ambito tecnico-tributario si struttura a partire da un piano di sviluppo delle competenze e conoscenze orientato a tre tipologie di destinatari: neoassunti; funzionari con esperienza non del tutto consolidata; funzionari esperti.

Il catalogo formativo si alimenta con il contributo progettuale e realizzativo di risorse interne e grazie a partnership ormai consolidate con attori istituzionali come il Formez PA, la SNA e con altri organismi del mondo accademico e del panorama professionale.

In ottica di metodo, l'offerta formativa in ambito tributario segue due direttrici fondamentali:

- il consolidamento delle conoscenze di diritto tributario sostanziale (agevolazioni fiscali, IRES, IRPEF, IVA, imposta di registro e ipocatastali, operazioni straordinarie, residenza fiscale, transfer pricing, stabili organizzazioni, ecc.), processuale (contenzioso tributario, strumenti deflativi, ecc.) e di materie attigue (bilancio, reddito di impresa, antiriciclaggio, economia dei tributi, ecc.)
- la diffusione e il potenziamento delle competenze spendibili nell'ambito dei processi *core* e delle relative procedure operative e informatiche (dichiarazioni fiscali, liquidazione automatizzata delle imposte, controlli sostanziali, accertamento, sanzioni, ecc.).

Per l'area Territorio, nel 2026 la formazione verterà su tre direttrici fondamentali: in primo luogo, saranno erogati percorsi inerenti ai servizi estimativi, all'analisi statistica e all'adozione di procedure informatizzate per il miglioramento dell'efficienza nella gestione dei dati e dei processi. In secondo luogo, verranno sviluppate competenze avanzate per i rilievi catastali (es. droni) per garantire aggiornamenti più precisi e il controllo degli atti catastali. Sono in calendario, inoltre, iniziative specialistiche destinate ai capi Area Servizi di pubblicità immobiliari.

Anche la formazione tecnico-tributaria prevede l'impiego di strumenti diversificati di apprendimento (*training room, e-learning, blended learning*); la scelta concreta delle modalità e delle loro combinazioni privilegia l'efficacia rispetto agli obiettivi formativi definiti in fase progettuale.

Nell'ambito del processo formazione, una particolare attenzione è dedicata al profilo dell'innovazione; questa si esplicita nella forma di:

- nuovi contenuti, vale a dire nella continua offerta di iniziative volte a tenere il passo con le trasformazioni e le riforme del sistema tributario nazionale ed internazionale;
- nuovi metodi, da affiancare a quelli tradizionali nella progettazione e nella realizzazione di nuove iniziative o nella riformulazione di quelle già esistenti;
- nuove modalità di apprendimento per offrire la soluzione di apprendimento più efficace per le esigenze interne dell'Agenzia.

➢ *La formazione comportamentale*

Da anni l'Agenzia punta con convinzione sull'importanza della formazione comportamentale, una scelta strategica che trova oggi il riconoscimento in uno dei principali indirizzi della Direttiva, secondo il quale lo sviluppo di conoscenze, abilità e competenze tecniche deve affiancarsi ed essere sostenuto da un rafforzamento continuo e progressivo di una serie di princìpi e valori in grado di favorire quel cambiamento culturale e quella crescita personale che portino a una sostanziale modifica dei comportamenti nei contesti di lavoro e, di rimando, nella società. Rafforzati da questa indicazione, nel 2026 saranno riproposte e potenziate in Agenzia tutte le iniziative di formazione comportamentale per le quali è stato rilevato un elevato gradimento, in particolare nei seguenti ambiti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (in collaborazione con Formez PA);
- *Diversity inclusion*;
- *Empowerment femminile*;
- Supporto ai Consiglieri di fiducia;
- Gestione dei conflitti;
- Gestione del rapporto con l'utenza;
- Competenze digitali;
- *Soft skill*;
- Supporto all'inserimento (per neoassunti);
- Lavoro agile;
- Scrittura amministrativa (per neoassunti).

La pianificazione e progettazione della formazione si alimenta anche dai flussi informativi strutturati provenienti dai sistemi di valutazione della performance individuale e collettiva attualmente in uso in Agenzia, per il personale non titolare di incarichi, per le posizioni organizzative, per la dirigenza. Ciascuno dei sistemi in uso attualmente individua gruppi di competenze, osservabili e graduabili, la cui valutazione è naturalmente connessa al ciclo di pianificazione della formazione. In questa cornice la formazione gioca un triplice ruolo:

- supporta lo sviluppo, a partire dai divari di competenze evidenziati dal valutatore;
- colma i deficit di conoscenze tecniche evidenziate;
- favorisce la consapevolezza dei valutati sulle dimensioni tipiche della valutazione.

In questo senso vanno quindi interpretate le iniziative progettate annualmente:

- per il potenziamento delle conoscenze tecniche;

- per il potenziamento delle *soft skill*, a livello trasversale rispetto ai ruoli;
- per la "messa a punto" delle competenze specialistiche connesse allo svolgimento dei compiti, sui ruoli di tipo tecnico;
- per il potenziamento delle competenze gestionali, utili al presidio dei ruoli.

➢ *La formazione tecnico-professionale*

Si tratta di formazione trasversale ai processi di lavoro, il cui obiettivo è quello di fornire al personale gli strumenti utili a sviluppare alcune aree di competenza ben definite, ritenute dall'Agenzia essenziali per la corretta implementazione del nuovo modello operativo, nonché aggiornare costantemente il personale addetto ad attività spesso interessate da modifiche normative, giurisprudenziali o di prassi.

Le linee di intervento tipiche di questa area riguardano prevalentemente:

- ✓ Intelligenza artificiale e *Data science*
- ✓ Processi di supporto
- ✓ Supporto tecnico-amministrativo
- ✓ Politiche del personale
- ✓ Governo, gestione dei dati e piattaforme di analisi avanzata dei dati
- ✓ Gestione operativa dei servizi ICT
- ✓ Sicurezza ICT
- ✓ Servizi di videocomunicazione e collaborazione avanzata
- ✓ Formazione linguistica
- ✓ Sistemi di controllo interno
- ✓ Applicazione del GDPR (*General Data Protection Regulation*)
- ✓ Tutela legale, consulenza e trasparenza
- ✓ Strategia, governo e gestione
- ✓ Relazioni esterne e comunicazione interna

Nell'offerta formativa dell'area tecnico-professionale rientrano inoltre le iniziative correlate alle attività le quali la legge o altre fonti normative hanno previsto specifici piani o obblighi formativi, tra i quali la Direttiva richiama la formazione in materia di:

- attività di informazione e di comunicazione (L. n. 150 del 2000, art. 4);
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- prevenzione della corruzione (L. n. 190 del 2012, art. 5);
- etica, trasparenza e integrità;
- contratti pubblici;
- lavoro agile;
- pianificazione strategica (art. 12 del d.P.C.M. n. 132 del 2022).

Con riferimento alla formazione in materia di etica, anticorruzione e trasparenza, l'Ufficio Formazione, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza, ha previsto l'adozione di iniziative formative sia di carattere generale, rivolte a tutti i dipendenti, sia di carattere specifico in relazione ai diversi ruoli svolti dal personale, in linea con quanto previsto dall'ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione. La formazione, infatti, rappresenta una delle fondamentali misure generali di contrasto ai fenomeni corruttivi agendo trasversalmente sull'intera organizzazione.

In questo ambito verranno riproposte ed ampliate le seguenti iniziative a carattere generale e specialistico:

- incontri con il personale volti a valorizzare il Codice di comportamento, con particolare rilevanza alle tematiche riguardanti gli accessi indebiti al patrimonio informativo dell'Agenzia (anagrafe tributaria), i conflitti d'interessi e le incompatibilità;
- corsi *e-learning* e in aula sui temi dell'etica e dell'anticorruzione (anche per i neoassunti), volti a promuovere una cultura organizzativa sempre più proiettata al rispetto delle regole e dei principi di correttezza, onestà, imparzialità, trasparenza, legalità e lealtà. A tali iniziative si affiancheranno forme di aggiornamento costante sul Codice di comportamento;
- corsi erogati dalla SNA sulla "Prevenzione della corruzione" nonché moduli integrativi aventi ad oggetto particolari tipologie di attività ad elevato rischio corruttivo (es. selezione e gestione del personale; controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; rotazione del personale; gestione dei conflitti di interesse nei contratti pubblici; gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; Incarichi e nomine);
- corsi di alta formazione e master sui temi del controllo interno e dell'anticorruzione, svolti in collaborazione con università e destinati prevalentemente al personale addetto alle funzioni di audit;
- corsi specialistici sulla gestione del rischio, anche corruttivo, dedicati alle figure manageriali (Referenti anticorruzione, dirigenti, titolari di incarichi di responsabilità e coordinamento).

➢ *La formazione manageriale*

Le competenze manageriali e di *leadership* dei dirigenti pubblici e le *soft skill* di dirigenti e dipendenti sono trasversali alle competenze abilitanti i processi di transizione delle amministrazioni (digitale, ecologica e amministrativa), in quanto ne costituiscono il principale fattore di attivazione e guida.

Le attività formative in ambito manageriale, progettate in un'ottica di investimento progressivo, sono orientate a potenziare specifici aspetti dell'area manageriale, diffondendo nei dirigenti e nelle figure di elevata responsabilità gli elementi essenziali di una moderna cultura organizzativa e la consapevolezza che le leve gestionali in materia di risorse umane sono uno strumento per il corretto governo delle attività di *mission* dell'Agenzia.

L'offerta formativa manageriale costituisce quindi, da un lato, un sistema di potenziamento delle competenze per il *management* e, dall'altro, una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione, la quale deve adattarsi flessibilmente ai cambiamenti, piuttosto che seguire

prassi e routine che da quei cambiamenti vengono sempre spiazzate. Per soddisfare questa "capacità di relazionarsi con il futuro", la formazione di Agenzia punta al rafforzamento dei ruoli manageriali in contesti operativi flessibili e ibridi, con interventi per supportare la dirigenza e le figure di coordinamento a comprendere il cambiamento in corso e tradurlo in prassi quotidiane.

Le linee di attività in ambito manageriale proseguono e rafforzano l'investimento sulle seguenti direttrici:

- *Empowerment* per Direttori provinciali (in collaborazione con SDA Bocconi)
- *Leadership e Performance* (in collaborazione con Formez PA)
- *Leadership for change* (in collaborazione con SNA)
- Formazione sui sistemi di misurazione e valutazione della performance
- Formazione manageriale al lavoro agile
- Formazione per i vincitori dei concorsi per ruoli dirigenziali
- Formazione alle PO ex art 17 CCNL
- Formazione manageriale di base erogata in modalità *e-learning*
- Offerta formativa manageriale a catalogo della SNA

3. Gli obiettivi

Nella definizione del piano formativo annuale, declinato secondo strategie di sviluppo delle conoscenze e competenze del personale illustrate nei precedenti paragrafi, la struttura di governo a livello centrale o regionale è chiamata ad assicurare:

- ⇨ la giusta ampiezza e profondità dei contenuti, calibrata per ruolo e per famiglia professionale;
- ⇨ il raggiungimento di volumi soddisfacenti, nell'equilibrio fra costi e risultati attesi.

Ognuno degli attori che concorrono all'implementazione delle politiche e dei programmi di formazione ha un ruolo, attività assegnate e un profilo di responsabilità.

In aggiunta agli specifici profili di responsabilità associati alla formazione cd. obbligatoria, una delle principali responsabilità del datore di lavoro pubblico e della dirigenza pubblica che ne esercita per legge le funzioni, specialmente quando preposta ad uffici dirigenziali con competenze generali in materia di gestione del personale, attiene al disegno e alla concreta ed efficace attuazione delle politiche di formazione del personale: è compito del dirigente gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale.

La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative.

4. I risultati

L'impegno dell'Agenzia nel progettare e realizzare iniziative formative efficaci e coerenti con le esigenze espresse dall'organizzazione nasce dalla consapevolezza che il rafforzamento delle competenze del proprio personale consente di migliorare la propria performance raggiungendo livelli

di servizio che, per quantità e qualità, possano soddisfare le domande e i bisogni espressi dai cittadini. Sul versante interno, la crescita delle persone attraverso la formazione e, più in generale, il miglioramento del benessere ha un effetto positivo sulla motivazione, sul senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa.

Per quanto riguarda l'obiettivo previsto dalla Direttiva Zangrillo, dal 1° gennaio al 31 dicembre 2025 sono state erogate complessivamente 1.764.800 ore di formazione, con una **media pro capite di 46.5 ore** che segna un incremento significativo rispetto agli anni precedenti.

Analogo impegno, in termini quantitativi, sarà richiesto e programmato nel 2026.

Il raggiungimento, da parte dell'amministrazione, degli obiettivi delle politiche formative è un ambito necessariamente monitorato dal SMVP ai fini della valutazione della performance dirigenziale.

Al fine di agevolare la pianificazione e il monitoraggio della formazione l'Agenzia adotta il linguaggio comune e la sistematizzazione promossi dal Dipartimento della funzione pubblica, anche ai fini della rappresentazione nel PIAO delle informazioni sugli interventi formativi e, in sede di valutazione, per la verifica del contributo e dell'impatto degli investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano per la crescita delle persone, il miglioramento della performance e la produzione di valore pubblico.

SEZ. 4 MONITORAGGIO

Il monitoraggio delle sottosezioni 2.1 - Valore pubblico e 2.2 - Performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nello specifico l'Agenzia predispone "*entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo (...) che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzati".*

La Relazione sulla performance, inoltre, tiene conto della relazione che il Comitato Unico di Garanzia redige in conformità alla direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il monitoraggio della sottosezione 2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC e rappresenta una fase fondamentale del processo di gestione del rischio.

Il sistema di monitoraggio adottato dall'Agenzia per verificare l'efficace attuazione delle misure di contrasto del rischio corruzione previste nel PIAO è strutturato su due livelli: il primo è gestito dai Referenti anticorruzione individuati dal presente Piano, il secondo dal RPCT mediante l'Ufficio Supporto.

Con l'istituzione degli Uffici Regionali di Audit[114] alcuni Direttori Regionali, per il monitoraggio di primo livello, si avvalgono della collaborazione dei responsabili di questi nuovi uffici. Laddove i Referenti si avvalgono della collaborazione dei responsabili degli Uffici di staff, questi ultimi provvederanno ad acquisire i dati relativi all'attività degli Uffici di audit necessari ai fini del monitoraggio di primo livello. E' quindi compito dei Referenti supportare il RPCT in tutte le fasi del processo di gestione del rischio, monitorando, in particolare, l'efficace attuazione delle misure di prevenzione previste dal Piano nelle strutture di competenza.

L'esito dei monitoraggi di primo livello viene dettagliatamente descritto dai Referenti in una relazione illustrativa delle attività svolte nell'esercizio delle proprie funzioni, con cadenza semestrale. La relazione deve essere inviata al RPCT entro il mese successivo alla conclusione del semestre di riferimento. La tempestività nell'invio e la completezza delle relazioni costituiscono *obiettivi di performance organizzativa*, come indicato nella sezione 2.2.7 del presente Piano.

Con riferimento alle articolazioni cui sono preposti, i Referenti segnalano, nella Relazione semestrale, i seguenti elementi:

- lo stato di attuazione dei presidi anticorruzione previsti dal Piano. Consiste nella descrizione delle attività di monitoraggio svolte dal Referente sulle misure di prevenzione adottate dalle strutture di competenza, volte a verificare l'effettiva e tempestiva attuazione dei presidi; dovranno essere indicate la modalità di monitoraggio utilizzata, le strutture e i processi analizzati, nonché i relativi criteri di scelta (es. campionamento "di tipo statistico" o

[114] Provvedimento del Direttore dell'Agenzia n. 394064 del 31/12/2020.

"ragionato"). Il Referente dovrà in sostanza "autovalutare", come previsto dal PNA 2019[115], il sistema di prevenzione del rischio corruttivo posto in essere nelle strutture di propria competenza, indicando le modalità con cui si è giunti a fornire tale giudizio. In caso di "non congruità" è auspicabile la formulazione di proposte che consentano al RPCT di valutare modifiche al Piano anticorruzione. L'esecuzione del monitoraggio di primo livello è agevolata dall'utilizzo dell'applicativo Co.R.S.A., che permette di acquisire tutte le informazioni utili a fornire una rappresentazione del sistema dei controlli periodici definito da ciascun responsabile scheda, con l'indicazione degli eventuali incaricati del controllo. Qualora il Referente ritenga che i presidi indicati dai Responsabili non siano sufficienti a presidiare il rischio, potrà emanare azioni correttive dandone evidenza nella relazione semestrale. Nei casi, invece, di assenza dei presidi da parte dei Responsabili o di gravi ed ingiustificati ritardi nell'esecuzione degli stessi, che possano condurre a ritenere compromesso il sistema di controllo adottato, sarà necessario procedere alla tempestiva segnalazione al RPCT, senza attendere la scadenza del termine previsto per l'invio della relazione semestrale; quest'ultimo valuterà gli adempimenti da porre in essere e la sussistenza di elementi di violazione del Piano anticorruzione;

- l'eventuale attribuzione, ai titolari di strutture organizzative, di obiettivi di performance individuali correlati all'effettiva partecipazione alle fasi di gestione del rischio corruttivo, nonché il livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa indicati nel Piano;
- mutamenti organizzativi, variazione delle attività di competenza, modifiche dei fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione (trattasi dei c.d. "fattori abilitanti", ad es. eccessiva complessità o scarsa chiarezza di una nuova norma, esercizio prolungato ed esclusivo delle responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, assenza di competenze del personale dovute a collocamenti a riposo, mobilità, mancato aggiornamento formativo etc.). Tali modifiche potrebbero comportare la necessità che le strutture competenti effettuino un'analisi di rischio sulle nuove attività oppure ponderino i rischi precedentemente già valutati al fine di individuare le più idonee modalità di trattamento;
- eventuali rischi connessi alle attività di competenza da aggiungere alle schede di autovalutazione del rischio. In tal caso occorrerà coinvolgere l'Ufficio Analisi del rischio e pianificazione della DC Audit per le valutazioni di competenza;
- eventuali episodi/fenomeni di corruzione o *mala gestio*, rilevati nel corso del semestre di riferimento, che hanno condotto all'attivazione di un procedimento disciplinare; di particolare utilità può risultare l'analisi del Referente sul caso concreto riscontrato, volta a valutare se l'ipotesi di rischio era stata contemplata dal Piano Triennale (ad es. nelle schede di autovalutazione del rischio o di rilevazione diretta), se era stato previsto uno specifico

[115] Cfr. paragrafo 6.1 dell'allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

presidio per il rischio in questione e, in caso positivo, se risulti necessario attuare ulteriori o diversi presidi per ridurre la probabilità che l'evento possa nuovamente verificarsi;

- gli esiti del monitoraggio sul rispetto dei termini previsti per la conclusione dei procedimenti. Per maggiori dettagli si rinvia alla sottosezione 2.3.3.2;
- uno schema riepilogativo degli incarichi attribuiti nelle strutture di competenza (incarico dirigenziale, POER, art. 17 e art. 18 CCNL) che identifichi: ufficio, tipologia di incarico, soggetto, anni di copertura dell'incarico, eventuali incarichi precedenti riconducibili alla medesima posizione. È infatti compito del RPCT verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio corruttivo;
- gli eventuali episodi di rotazione c.d. straordinaria disciplinata nel decreto legislativo n. 165/2001, art. 16, co. 1, lettera l-quater, nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;
- dati e notizie circa eventuali situazioni di inconferibilità/incompatibilità ai sensi del decreto legislativo n. 39/2013;
- le esigenze formative in ambito di prevenzione della corruzione e di trasparenza ulteriori rispetto alle iniziative formative erogate dalla Direzione Centrale Risorse Umane e dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Il Referente potrà indicare il nominativo del soggetto da formare, l'eventuale ruolo di responsabilità ricoperto, l'Ufficio di appartenenza, l'attività a rischio corruttivo svolta;
- qualsiasi ulteriore informazione ritenuta utile per il pieno conseguimento delle finalità del presente Piano di prevenzione della corruzione.

La relazione semestrale rappresenta, inoltre, lo strumento tramite il quale dar conto dell'attività di competenza svolta con riferimento alla pubblicazione o all'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web, nazionale o regionale, dell'Agenzia e tramite cui evidenziare l'eventuale esigenza di pubblicare ulteriori informazioni per effetto di richieste di accesso civico generalizzato insistenti sulla medesima tipologia documentale.

Il monitoraggio di secondo livello viene invece effettuato dal RPCT con l'ausilio dell'Ufficio Supporto, attraverso l'esame, sia nella forma che nei contenuti, delle relazioni semestrali inviate dai Referenti anticorruzione. In particolare, viene monitorata l'effettiva attuazione delle misure di prevenzione previste dal PIAO nonché dei presidi dichiarati dai Responsabili tenendo anche conto della completezza del monitoraggio di primo livello eseguito dai Referenti. L'attività di monitoraggio terrà inoltre conto di quanto segnalato dall'Ufficio Analisi del rischio e pianificazione nonché dal Settore Audit Interno sia ad esito dell'analisi condotta - nell'ambito delle specifiche competenze in materia di indirizzo e coordinamento - sulle risultanze degli interventi di Audit posti in essere dagli

Uffici Audit Regionali presso le Direzioni provinciali di competenza sia ad esito di quelli svolti direttamente[116] presso i Settori e gli Uffici delle Divisioni e delle Direzioni Centrali e Regionali.

[116] Attraverso cui l'audit interno svolge la sua funzione di terzo livello del sistema di controllo interno e di gestione del rischio (SCIGR) adottato in Agenzia delle Entrate (vedi Sez. 2.3.3.1).