



Agenzia Nazionale
per l'amministrazione
e la destinazione
dei beni sequestrati
e confiscati
alla criminalità
organizzata

PIANO

DELLA PERFORMANCE

2021-2023

PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il presente Piano della Performance è adottato ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nel quadro generale del ciclo di gestione della performance, a sua volta finalizzato all'attuazione dei principi generali esposti all'art. 3 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009: miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, crescita delle competenze professionali, valorizzazione del merito, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Piano rappresenta un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, adottato in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo di programmazione di bilancio e dà compimento alla fase programmatoria del ciclo di gestione della performance, di cui all'articolo 4 del decreto legislativo n. 150 del 2009. La struttura e i contenuti dell'attuale versione del Piano tengono conto sia dell'evoluzione dell'Agenzia che delle più recenti indicazioni fornite dalla Funzione Pubblica.

Occorre tuttavia evidenziare che nel corso degli ultimi anni sono intervenute importanti modifiche normative, che hanno condizionato la struttura dell'Agenzia e la cui attuazione è, inevitabilmente, ancora in corso; modifiche che, pertanto, impattano sugli obiettivi che l'Agenzia dovrà realizzare nell'arco temporale in esame.

Il Piano, inoltre, contiene, in adesione alle recenti novità normative e alle Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, una apposita sezione dedicata al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).

SOMMARIO

SEZIONE 1. LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE	
<i>1.1 Missione e Principali Attività</i>	1
<i>1.2 Organizzazione</i>	3
<i>1.3 Personale</i>	5
<i>1.4 Bilancio</i>	7
SEZIONE 2. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE	
<i>2.1 Quadro di riferimento</i>	9
<i>2.2 Le macro aree di riferimento del processo pianificatorio</i>	13
<i>2.3 Gli obiettivi specifici</i>	34
SEZIONE 3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE E LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	
<i>3.1 Dagli obiettivi specifici triennali agli obiettivi annuali</i>	38
SEZIONE 4. SVILUPPO DI STRATEGIE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA	46
SEZIONE 5. IL POLA	47

SEZIONE 1. LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 MISSIONE E PRINCIPALI ATTIVITA'

L'Agencia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (di seguito ANBSC o Agencia) è stata istituita con decreto legge 4 febbraio 2010, n. 4, convertito, con modificazioni, dalla legge 31 marzo 2010, n. 50, le cui disposizioni sono confluite, come noto, nel decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159 (c.d. Codice Antimafia di seguito C.A.).

È un ente con personalità giuridica di diritto pubblico, dotato di autonomia organizzativa e contabile ed è posto sotto la vigilanza del Sig. Ministro dell'Interno che, con direttiva del 16 maggio 2012, ha individuato gli ambiti e le modalità di esercizio della citata vigilanza.

Di seguito si riporta, in estrema sintesi, il mandato istituzionale e la missione dell'Agencia:

- a) ausilio all'autorità giudiziaria nell'amministrazione e custodia dei beni sequestrati nel corso del procedimento di prevenzione di cui al libro I, titolo III, C.A.; ausilio finalizzato a rendere possibile, sin dalla fase del sequestro, l'assegnazione provvisoria dei beni immobili e delle aziende per fini istituzionali o sociali agli enti, alle associazioni e alle cooperative di cui all'art. 48, comma 3, C.A. ferma restando la valutazione del giudice delegato sulla modalità dell'assegnazione;
- b) ausilio all'autorità giudiziaria nell'amministrazione e custodia dei beni sequestrati nel corso dei procedimenti penali per i delitti di cui agli artt. 51, comma 3-*bis*, del codice di procedura penale e 12-*sexies* del decreto-legge 8 giugno 1992, n. 306, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 1992, n. 356, e successive modificazioni; ausilio finalizzato a rendere possibile, sin dalla fase del sequestro, l'assegnazione provvisoria dei beni immobili e delle aziende per fini istituzionali o sociali agli enti, alle associazioni e alle cooperative di cui all'art. 48, comma 3, C.A., ferma restando la valutazione del giudice delegato sulla modalità dell'assegnazione;
- c) amministrazione e destinazione, ai sensi dell'art. 38 C.A. dei beni confiscati, dal provvedimento di confisca emesso dalla corte di appello, in esito del procedimento di prevenzione di cui al libro I, titolo III, C.A.;
- d) amministrazione, dal provvedimento di confisca emesso dalla corte di appello nonché di sequestro o confisca emesso dal giudice dell'esecuzione, e destinazione dei beni confiscati, per i delitti di cui agli artt. 51, comma 3-*bis*, del codice di procedura penale e 12-*sexies* del decreto-legge 8 giugno 1992, n. 306, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 1992, n. 356, e successive modificazioni, nonché dei beni definitivamente confiscati dal giudice dell'esecuzione;
- e) acquisizione, attraverso il proprio sistema informativo, dei flussi informativi necessari per l'esercizio dei propri compiti istituzionali: dati, documenti e informazioni oggetto di flusso di scambio, in modalità bidirezionale, con il sistema informativo del Ministero della giustizia, dell'autorità giudiziaria, con le banche dati e i sistemi informativi delle prefetture-uffici territoriali del Governo, degli enti territoriali, delle società Equitalia ed Equitalia Giustizia, delle agenzie fiscali e con gli amministratori giudiziari;
- f) acquisizione, in particolare, dei dati relativi ai beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata nel corso dei procedimenti penali e di prevenzione, nonché delle informazioni relative allo stato dei procedimenti di sequestro e confisca;

- g) verifica dello stato dei beni nei citati procedimenti, accertamento della consistenza, della destinazione e dell'utilizzo dei beni;
- h) programmazione dell'assegnazione e della destinazione dei beni confiscati; analisi dei dati acquisiti, nonché delle criticità relative alla fase di assegnazione e destinazione;
- i) adozione di iniziative e di provvedimenti necessari per la tempestiva assegnazione e destinazione dei beni confiscati, anche attraverso la nomina, ove necessario, di commissari *ad acta*;
- j) attività per facilitare le collaborazioni tra amministratori giudiziari e tra coadiutori e per favorire, su tutto il territorio nazionale in modo particolare per le aziende, le sinergie tra le imprese sequestrate o confiscate;
- k) predisposizione dei meccanismi di intervento per effettuare, ove richiesto, l'analisi aziendale e verificare la possibilità di prosecuzione o ripresa dell'attività imprenditoriale ovvero avviare procedure di liquidazione o di ristrutturazione del debito;
- l) stipula dei protocolli di intesa per l'individuazione di professionalità necessarie per la prosecuzione o la ripresa dell'attività d'impresa anche avvalendosi dei nuclei territoriali di supporto istituiti presso le prefetture-uffici territoriali del Governo;
- m) predisposizione dei protocolli operativi su base nazionale per concordare con l'Associazione bancaria italiana (ABI) e con la Banca d'Italia modalità di rinegoziazione dei rapporti bancari già in essere con le aziende sequestrate o confiscate;
- n) attività per richiedere la modifica della destinazione d'uso del bene confiscato, in funzione della valorizzazione dello stesso o del suo utilizzo per finalità istituzionali o sociali, anche in deroga agli strumenti urbanistici.

Nel corso degli ultimi anni sono intervenute importanti modifiche normative che hanno condizionato la struttura dell'Agenzia e la cui attuazione è, inevitabilmente, ancora in corso; modifiche che, pertanto, impattano sugli obiettivi che l'Ente dovrà realizzare nell'arco temporale in esame.

In particolare, ci si riferisce alla legge 17 ottobre 2017, n. 161, al decreto legge 4 ottobre 2018, n. 113, convertito, con modificazioni, dalla legge 1 dicembre 2018, n. 132, e da ultimo alle modifiche apportate dall'articolo 1, commi 168-169, della legge 27 dicembre 2020, n. 160 (legge di Bilancio 2020).

A tali interventi normativi si aggiunge il d.P.R. 9 agosto 2018, n. 118, "Regolamento recante la disciplina sull'organizzazione e la dotazione delle risorse umane e strumentali per il funzionamento dell'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, ai sensi dell'articolo 113, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159" che, nel dare attuazione al nuovo assetto normativo, ha delineato la nuova disciplina secondaria dell'ANBSC.

In particolare, la riforma del 2017 ha previsto: un significativo incremento della dotazione organica, da 30 a 200 unità; una nuova composizione del Consiglio direttivo; l'istituzione di un nuovo Organo - il Comitato consultivo di indirizzo; un ruolo rafforzato per i Nuclei di supporto presso le Prefetture; altre disposizioni volte a rafforzare la capacità di azione nel settore aziendale, anche favorendo l'instaurazione e prosecuzione di rapporti commerciali tra imprese oggetto di sequestro e confisca.

1.2 ORGANIZZAZIONE

Ai sensi dell'art. 111 C.A., sono organi dell'Agenzia:

- il Direttore;
- il Consiglio direttivo;
- il Collegio dei revisori;
- il Comitato consultivo di indirizzo;

I predetti organi restano in carica per quattro anni rinnovabili per una sola volta.

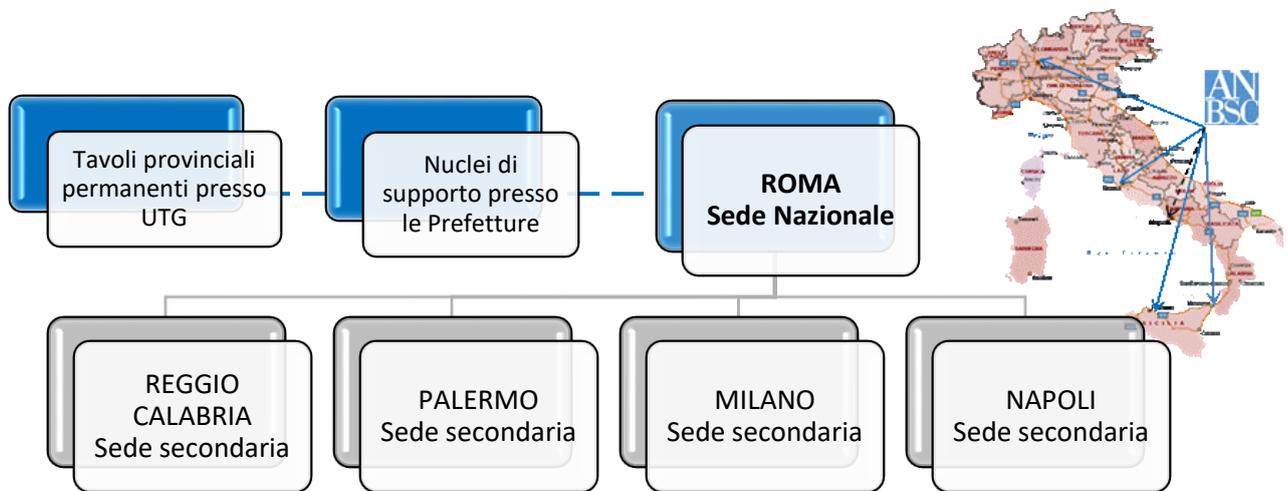
Gli interventi normativi sopra richiamati hanno inciso sull'organizzazione territoriale dell'Agenzia, dapprima, con la legge n. 161 del 2017, spostando a Roma la sede principale inizialmente fissata nella città di Reggio Calabria. Successivamente, con il decreto-legge n. 113 del 2018, è stata reintrodotta la possibilità di istituire fino a 4 sedi secondarie dell'ANBSC. Con delibera del 18 marzo 2019 il Consiglio direttivo ha, pertanto, provveduto all'istituzione delle sedi secondarie di Milano, Napoli, Reggio Calabria e Palermo.

Oltre a ciò sono stati potenziati il ruolo e le funzioni dei Nuclei di supporto istituiti presso le Prefetture - Uffici Territoriali del Governo ai sensi dell'art. 112, comma 3, C.A. aventi la finalità di coadiuvare l'Agenzia nell'espletamento delle attività connesse all'amministrazione e alla destinazione dei beni sequestrati e confiscati anche in via non definitiva, nonché per il monitoraggio sul corretto utilizzo dei beni destinati e assegnati. Tali Nuclei prefettizi svolgono un ruolo centrale sul territorio, aprendo la strada al consolidamento di funzioni operative proattive, di progettazione e supporto dei diversi interventi in tutta l'attività di gestione e destinazione.

Tali Nuclei sono quindi destinati ad assumere, a livello periferico, un rilevante ruolo nel supporto alle attività dell'ANBSC, coinvolgendo i soggetti che, a vario titolo e con compiti diversificati, concorrono sul territorio ad un obiettivo unificante.

Con la riforma sono stati istituiti anche i cosiddetti Tavoli provinciali permanenti sulle aziende sequestrate e confiscate. Trattasi di organismi deputati a favorire il coordinamento tra le istituzioni, le associazioni indicate nell'art. 48, comma 3, lettera c), C.A., le organizzazioni sindacali e le associazioni dei datori di lavoro più rappresentative a livello nazionale, svolgendo altresì le altre funzioni dettagliate nell'art. 41-ter del C.A..

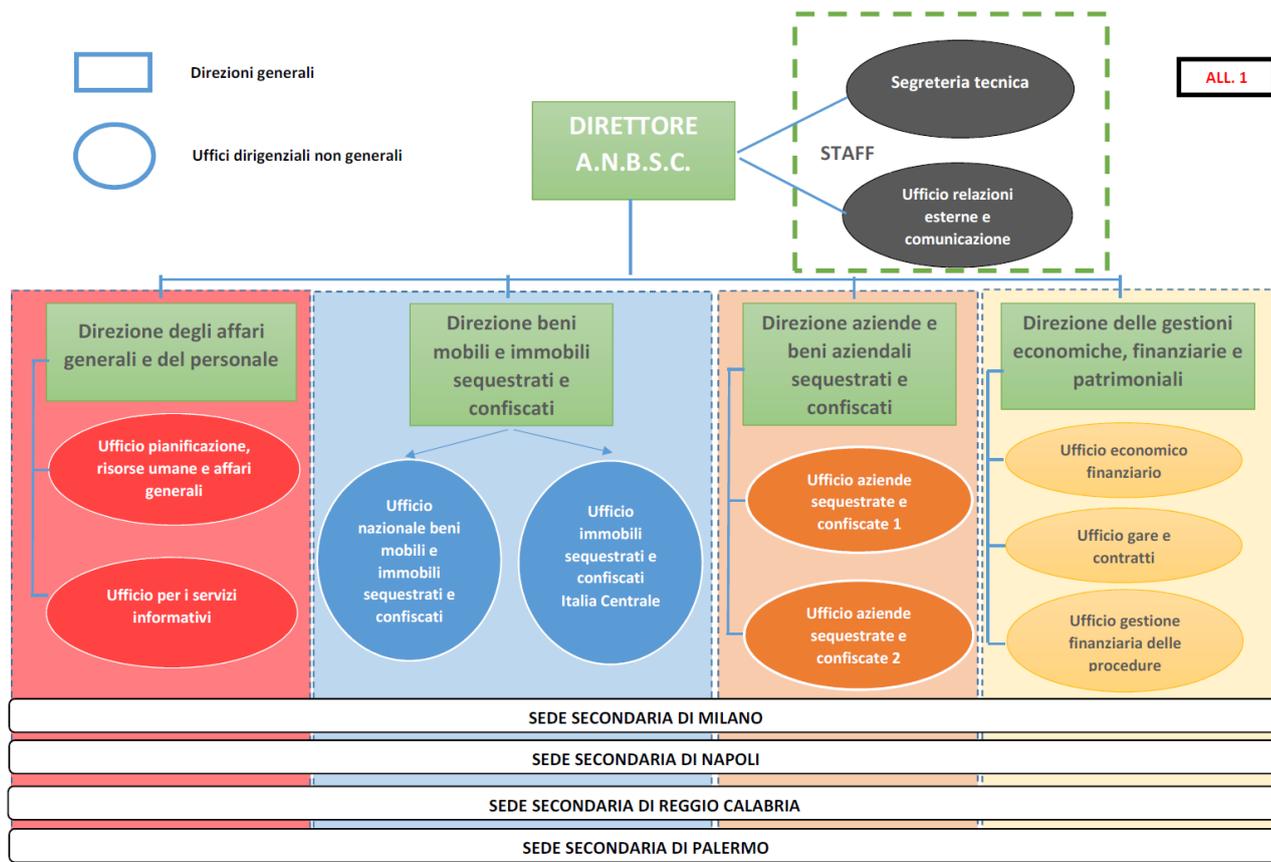
Di seguito si riporta una raffigurazione schematica dell'organizzazione centrale e periferica dell'ANBSC.



L'Agenzia, ai sensi dell'art. 4 del d.P.R. n. 118 del 2018, è articolata in 4 direzioni generali, come di seguito indicate:

- a) Direzione degli affari generali e del personale (DAG);
- b) Direzione beni mobili e immobili sequestrati e confiscati (DIC);
- c) Direzione aziende e beni aziendali sequestrati e confiscati (DAC);
- d) Direzione delle gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali (DIGE).

Nell'organigramma che segue viene rappresentata graficamente l'attuale struttura organizzativa dell'Agenzia, come risultante a seguito dell'adozione del provvedimento di organizzazione del 2 luglio 2019 (prot. n. 29603).



1.3 PERSONALE

Relativamente al profilo delle risorse umane, a fronte delle molteplici e complesse competenze affidate dalla legge all'Agenzia, la norma istitutiva aveva previsto un esiguo organico di 30 unità comprese le figure dirigenziali, con l'impiego di personale proveniente da altre amministrazioni, da enti pubblici economici e dagli enti territoriali, rimettendo la disciplina di dettaglio a un regolamento di organizzazione.

Per far fronte a tali evidenti carenze è intervenuta dapprima la legge n. 161 del 2017 e, successivamente, il citato decreto legge n. 113 del 2018, convertito, dalla legge n. 132 del 2018 nonché la legge n. 160 del 2019. In tal senso, l'attuale formulazione dell'art. 113-*bis* del d.lgs. n. 159 del 2011, delineando un modello organizzativo più solido sotto il profilo delle risorse umane e con maggiori duttilità professionali, prevede:

- l'incremento da 30 a 200 unità complessive della dotazione organica dell'Agenzia, ripartite tra le diverse qualifiche dirigenziali e non dirigenziali da definire con apposito regolamento ai sensi dell'art. 113, comma 1, d.lgs. n. 159 del 2011. Per la copertura delle ulteriori 170 unità la norma prevede che si ricorra, nel limite di cento unità, alle procedure di mobilità ai sensi dell'art. 30 del d.lgs. n. 165 del 2001 e alle procedure di inquadramento del personale già in servizio in Agenzia in posizione di comando o distacco, che presenti apposita istanza. Per quanto concerne la copertura

delle ulteriori settanta unità, il reclutamento avviene mediante procedure selettive pubbliche, in conformità alla legislazione vigente in materia di accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni. Con la legge di Bilancio 2020, infine, è stato superato il complesso meccanismo ablatorio connesso al reclutamento delle 100 unità tramite procedure di inquadramento e mobilità, che prevedeva la soppressione del posto in organico nell'amministrazione di provenienza e il contestuale trasferimento delle relative risorse finanziarie al bilancio dell'Agenzia, ed è stato previsto lo stanziamento di 5.280.000 euro circa per dotare l'Agenzia di risorse economiche proprie e consentire un effettivo popolamento dei ruoli;

- che, fino al completamento delle procedure di mobilità di cui all'art. 113-bis, comma 2, C.A., il personale in servizio presso l'Agenzia continui a prestare servizio in posizione di comando, distacco o fuori ruolo;
- che il Direttore dell'Agenzia, previa delibera del Consiglio Direttivo, possa stipulare, nei limiti delle disponibilità finanziarie esistenti e nel rispetto dell'art. 7, comma 6, del d.lgs. n. 165 del 2001, contratti a tempo determinato per il conferimento di incarichi di particolare specializzazione in materia di gestioni aziendali e patrimoniali;
- che l'Agenzia possa avvalersi di una aliquota non superiore a 100 unità di personale non dirigenziale, e nei limiti complessivi della stessa quota, di 20 unità di personale delle forze di polizia a ordinamento civile e militare in comando o distacco. Inoltre, è stato disposto che il predetto personale sia posto in posizione di comando, distacco o fuori ruolo anche in deroga alla vigente normativa generale in materia di mobilità temporanea e nel rispetto di quanto previsto dall'art. 17, comma 14, della legge n. 127 del 1997, conservando lo stato giuridico e il trattamento economico fisso, continuativo e accessorio, secondo quanto previsto dai rispettivi ordinamenti, con oneri a carico dell'amministrazione di appartenenza e successivo rimborso da parte dell'Agenzia all'amministrazione di appartenenza dei soli oneri relativi al trattamento accessorio.

Con la trasmissione al Dipartimento della funzione pubblica, all'interno della rilevazione della domanda di lavoro pubblico del concorso unico, del prospetto delle necessità assunzionali dell'ANBSC, è stato, altresì, dato impulso, per la parte di competenza, alla procedura selettiva pubblica per il reclutamento delle 70 unità di personale, come previsto dall'art. 113-bis, comma 2-bis, del Codice antimafia.

Ai sensi dell'art. 113-ter d.lgs. n. 159 del 2011, inoltre, in aggiunta al personale di cui all'articolo 113-bis, presso l'Agenzia e alle dirette dipendenze funzionali del Direttore può operare, in presenza di professionalità specifiche e adeguate, un contingente, fino al limite massimo di 10 unità, di personale con qualifica dirigenziale o equiparata, appartenente alle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e successive modificazioni, alle Forze di polizia di cui all'articolo 16 della legge 1^a aprile 1981, n.121, nonché ad enti pubblici economici.

Alla luce di tali considerazioni, risulta evidente che il quadro organizzativo dell'Agenzia, a seguito delle recentissime modifiche normative, è in fase di implementazione sicché il presente Piano sarà suscettibile di modifiche e/o integrazioni nel corso del tempo.

Nell'anno 2020 l'ANBSC ha dato vita ad un importante incremento e adeguamento del proprio assetto organizzativo che ha inciso positivamente sul popolamento dei ruoli che, sino ad oggi, nella sua storia, è stato un elemento di forte criticità. Attraverso varie linee di azione già intraprese nel corso del 2019, ma portate significativamente avanti nell'annualità successiva, alla data del 31 dicembre 2020, per quanto

riguarda il personale non dirigenziale, risultano inquadrati nei ruoli dell'Agenzia, 58 unità di personale in base al disposto dell'art. 113-bis, comma 3, CAM; si tratta di 58 unità sulle 181 previste dalla dotazione organica.

Per quanto concerne il personale con qualifica dirigenziale, l'organico dell'Agenzia consta, al 31 dicembre 2020, di 8 dirigenti di ruolo, 1 dirigente con incarico ex art. 19, comma 5-bis d.lgs. 165/2001 e 2 dirigenti con incarico ex art. 19, comma 6 d.lgs. 165/2001 per un totale di 11 dirigenti sui 19 previsti.

Nel corso del triennio in questione, si prevede di portare a compimento il potenziamento dell'organico dell'Ente, determinato, ai sensi dell'attuale quadro normativo derivante dalle riforme alle quali si è accennato, in 200 unità complessive ripartite tra le diverse qualifiche, dirigenziali e non.

Tale nuovo assetto strutturale, funzionale e organizzativo dell'ANBSC, in via di completamento, si riflette necessariamente sugli obiettivi che la stessa intende intraprendere nell'arco temporale in esame.

Per quanto invece concerne il problema logistico delle sedi, si evidenzia che la nuova articolazione prevista dalla riforma, ha modificato sensibilmente anche il quadro esigenziale dei fabbisogni immobiliari dell'Agenzia.

1.4 BILANCIO

Per quanto concerne le **risorse finanziarie**, si fornisce il seguente schema contenente le fonti di finanziamento 2021-2023.

Fonti di finanziamento 2021 - 2023

Tipologia fonti di finanziamento	2021	2022	2023
Trasferimenti ordinari*	€ 18.144.708	€ 18.132.508,00	€ 14.205.418,00
Stanziamiento ex art. 110, comma 2, lett. a), CAM	-	-	--
ex art. 48, comma 3 lett. b)**	€ 366.771,00	€ 336.460,00	€ 336.460,00

*importi al netto delle partite di giro

**importi stimati relativi all'autofinanziamento stimati per gli anni 2022-2023

Alla copertura degli oneri derivanti dall'istituzione e dal funzionamento dell'Agenzia, ivi compresi quelli relativi alle spese di personale, si provvederà assicurando l'invarianza di spesa rispetto agli stanziamenti ordinari.

Nell'ambito dei trasferimenti ordinari è compresa l'assegnazione di 1 milione di euro prevista dall'art. 1 comma 454 della legge 27 dicembre 2019 n. 160 (legge di bilancio 2020-2022), al fine di incentivare e

supportare la gestione e la conduzione dei beni confiscati, nonché di sostenere e favorire le cooperative sociali di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381, che risultino, a far data dal 1° gennaio 2020, nuove assegnatarie dei beni.

Le cifre indicate comprendono quelle provenienti dal progetto finanziato a valere sul PON Governance 2014/2020 per un totale di € 8.309.100,80 e finalizzato al rafforzamento dell’Agenzia.

Per un maggiore livello di dettaglio si rinvia alla sezione “Amministrazione trasparente” ove è presente il bilancio di previsione 2021 dell’Agenzia.

SEZIONE 2. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE

2.1 QUADRO DI RIFERIMENTO

Analisi strategica del contesto esterno e interno che caratterizza lo svolgimento dei compiti dell'amministrazione

Contesto esterno

L'Agenzia è vigilata dal Ministro dell'Interno che, con direttiva del 16 maggio 2012, ha individuato gli ambiti e le modalità di esercizio della citata vigilanza.

In base all'art. 110, comma 3, del Codice antimafia, l'Agenzia è, inoltre, sottoposta al controllo della Corte dei Conti ai sensi dell'articolo 3, comma 4, della Legge 14 gennaio 1994, n. 20 e successive modificazioni.

I soggetti interessati dall'attività dell'Agenzia sono:

- amministrazioni statali;
- agenzie fiscali, università statali;
- enti pubblici e istituzioni culturali di rilevante interesse;
- Comuni;
- Province;
- Regioni;
- Associazioni, comunità, anche giovanili, enti, associazioni maggiormente rappresentative degli enti locali, organizzazioni di volontariato di cui alla Legge 11 agosto 1991, n. 266, cooperative sociali di cui alla Legge 8 novembre 1991, n. 381;
- comunità terapeutiche e centri di recupero e cura di tossicodipendenti di cui al testo unico delle leggi in materia di disciplina degli stupefacenti e sostanze psicotrope, prevenzione, cura e riabilitazione dei relativi stati di tossicodipendenza, di cui al Decreto del Presidente della Repubblica 9 ottobre 1990, n. 309;
- associazioni di protezione ambientale riconosciute ai sensi dell'articolo 13 della Legge 8 luglio 1986, n. 349, e successive modificazioni;
- Enti pubblici aventi tra le altre finalità istituzionali anche quella dell'investimento nel settore immobiliare, associazioni di categoria che assicurano maggiori garanzie e utilità per il perseguimento dell'interesse pubblico, fondazioni bancarie;
- cooperative edilizie costituite da personale delle Forze armate e delle Forze di polizia;
- Società, imprese pubbliche o private, cooperative di lavoratori dipendenti delle imprese confiscate;
- soggetti privati.

L'operato dell'Agenzia viene reso pubblico attraverso il proprio sito istituzionale, in particolare tramite le sezioni "Pubblicità legale" e "Amministrazione Trasparente", atte a garantire la trasparenza e diffondere tra i soggetti interessati il contenuto delle attività, consapevoli del ruolo fondamentale che il riutilizzo sociale dei beni confiscati alla criminalità organizzata riveste per la società civile sia in termini materiali che come messaggio di incisività dell'azione dello Stato.

In tale ambito, l'ANBSC nel corso del 2018 ha adottato un Regolamento di accesso agli atti amministrativi,

con provvedimento direttoriale del 9 maggio 2018 (prot. n. 20387) e rimodulato composizione e organizzazione del proprio Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, da ultimo con disposizione di servizio del 17 maggio 2019 (prot. n. 22222).

L'Agenzia, infine, è chiamata a confrontarsi nel contesto internazionale con l'armonizzazione delle normative, quanto meno a livello comunitario, in tema di confische dei patrimoni alla criminalità organizzata che, ormai da tempo, ha rivolto le sue attenzioni in particolare agli investimenti nei paesi dell'est europeo.

Contesto interno

A valle del nuovo Regolamento di organizzazione, lo scenario interno vede modificare le storiche criticità dell'Agenzia - principalmente afferenti alla esiguità e composizione del personale non dirigenziale caratterizzato da un alto tasso di *turn over*, da una grave carenza di dirigenti e da assetti di marcata fluidità anche a causa del quadro di incertezza - per registrarne di nuove, primariamente riconducibili all'introduzione di nuovo personale proveniente da diverse Amministrazioni, all'introduzione di nuove procedure organizzative e alle difficoltà di sviluppare attività omologhe tra sedi diverse. Parallelamente, come ogni cambiamento offre nuove opportunità: l'afflusso di nuovo personale comporta l'ingresso di professionalità mirate alle esigenze contingenti e la possibilità di nuovi confronti produttivi.

Inoltre, le specifiche e specialistiche competenze richieste per le figure professionali che amministrano i beni confiscati e sequestrati rendono più difficoltosa l'individuazione di detto personale e la necessaria selezione, con un inevitabile impatto negativo sul presidio di alcune importanti funzioni, quali quelle delle verifiche aziendali e della tutela legale societaria.

In sintesi, i punti di debolezza possono essere identificati come di seguito:

- complessità e specificità delle gestioni dei beni in generale e segnatamente delle aziende;
- difficoltà nel recupero della cognizione di procedure avviate prima dell'istituzione dell'Agenzia;
- carenze nel flusso dati dagli Uffici giudiziari;
- criticità afferenti ad uno scenario di "eterno divenire" della struttura.

Di contro, i punti di forza dell'Agenzia sono elencabili:

- possesso di un patrimonio esperienziale nella gestione delle procedure di amministrazione e destinazione dei beni che permette di identificare nuove soluzioni maggiormente efficaci;
- possesso di una conoscenza dei fenomeni che interessano i territori, relativamente all'assorbimento e alla presa in carico dei beni, tale da prevenire e mitigarne le criticità con la realizzazione di specifici progetti;
- forte interazione con tutte le realtà che convergono nelle procedure: coadiutori, amministratori, esponenti della magistratura, Enti territoriali e associazioni di volontariato;
- opportunità costituite da uno scenario in evoluzione.

Come già nelle passate edizioni del presente Piano, permane l'apparente contraddizione rappresentata dall'ultimo punto di entrambe le sezioni, ancora profondamente reale considerando come lo scenario sinora descritto possa costituire al tempo stesso sia una criticità, per l'incertezza indotta, ma anche

un'occasione di cambiamento e di costruzione di assetti migliori e più rispondenti alle esigenze, creando un effetto di stimolo per tutto il personale che presta la propria opera nell'Agenzia.

PRIORITÀ DI INTERVENTO DELL'AMMINISTRAZIONE

Obiettivi e indirizzi generali di interesse dell'amministrazione

In adesione al **mandato istituzionale** e alle priorità politiche indicate dal Ministro dell'Interno, Autorità vigilante dell'Agenzia, le attività istituzionali dell'Agenzia sono orientate agli **indirizzi** di seguito riportati:

1) Sviluppo di strategie di ottimizzazione dei processi di gestione dei beni sequestrati e confiscati

Il legislatore ha impresso ai beni confiscati una finalizzazione (istituzionale/sociale e di valorizzazione) che richiede una più efficiente fase di gestione per garantirne una pronta destinazione al momento della confisca definitiva. In questa direzione, appare necessario, tenendo conto delle criticità endemiche, sviluppare strategie che possano migliorare il confronto tra i diversi soggetti interessati, sia attraverso l'implementazione delle reti informative, sia mediante la promozione di iniziative finalizzate ad ottimizzare i processi gestionali nei territori di riferimento.

2) Promozione delle attività di partenariato pubblico e privato per migliorare le *performance* decisionali

La gestione e la destinazione dei beni confiscati richiede il coinvolgimento di tutti i soggetti che, a vario titolo, entrano nei processi decisionali volti al raggiungimento degli obiettivi che il legislatore affida all'Agenzia. In tale ottica appare necessario implementare le forme di partenariato (protocolli, convenzioni, intese) con le Amministrazioni statali e territoriali, le associazioni di categoria, gli ordini professionali, le università e il mondo dell'associazionismo e della cooperazione sociale. L'integrazione delle competenze dell'Agenzia con quelle specifiche di settore potrà contribuire a supportare e a rendere più efficace la gestione dei beni, in particolar modo quelli aziendali, rurali e di particolare valore artistico, nonché la tempestiva destinazione degli stessi.

3) Realizzazione di linee d'azione mirate a sviluppare i processi di cooperazione inter-istituzionale con l'Autorità giudiziaria

Nel flusso procedimentale che va dalla sottrazione del bene alla criminalità organizzata alla restituzione dello stesso alla collettività, s'intersecano due fasi, una prettamente giudiziaria, l'altra di natura amministrativa. Nello svolgimento di tali fasi, le relazioni tra Autorità giudiziaria e Agenzia devono essere sempre più improntate al dialogo, allo scambio e alla cooperazione. In tale ottica appare necessario implementare linee di azione che, sulla base di capillari flussi informativi, possano assicurare la migliore utilizzazione del bene in vista della sua assegnazione e destinazione.

4) Implementazione delle attività dirette alla promozione della legalità percepibile nei confronti della comunità locale

L'ingente patrimonio di beni e di aziende confiscate impone di cogliere l'importanza di un efficace sistema di gestione che valorizzi detti beni e li restituisca alla collettività per il miglioramento del benessere sociale ed economico dei territori interessati. Nella consapevolezza che sussiste un legame tra degrado urbano, sociale ed educativo e incremento dei fenomeni criminosi, i beni confiscati possono rappresentare un importante strumento per conseguire politiche di sviluppo e

coesione delle aree geografiche interessate dal fenomeno mafioso, contribuendo ad alimentare la consapevolezza di un'alternativa praticabile allo stato di soggezione alle organizzazioni criminali. In tale ottica, appare proficua una scelta orientata a destinare, in relazione alle diverse specificità ed esigenze del territorio, i beni immobili confiscati al miglioramento dell'infrastrutturazione sociale e dei processi di inclusione sociale per le persone che vivono condizioni di esclusione e marginalità, all'incremento della dotazione e della qualità degli spazi e dei servizi pubblici ai cittadini, alla creazione di nuove opportunità di lavoro per i giovani e per le fasce più deboli della popolazione, producendo, nel contempo, beni e servizi di interesse pubblico.

Da ultimo si vuole citare, quale documento programmatico, la *“Strategia nazionale per la valorizzazione dei beni confiscati attraverso le politiche di coesione”* predisposta da questa Agenzia in partenariato con la Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le politiche di coesione e con il supporto dell'Agenzia per la Coesione Territoriale e del Ministero dell'Economia e Finanze - Ragioneria Generale dello Stato - Ispettorato generale per i rapporti con l'Unione Europea. La strategia, prevista dalla Legge di Bilancio 2017 (art. 1, comma 611) è stata licenziata nel mese di marzo 2018 e, previo parere favorevole della Conferenza permanente tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, è stata approvata dal Comitato interministeriale per la programmazione economica (CIPE) il 25 ottobre 2018 e pubblicata nella G.U.C.E del 6 marzo 2019. La Strategia costituisce uno strumento di coordinamento, di indirizzo e di supporto per le Amministrazioni statali, gli enti locali e tutti quei soggetti che intervengono a diverso titolo nella gestione dei beni confiscati, a partire dall'ANBSC e dalla magistratura. Il suo Obiettivo Generale è l'utilizzo in modo efficace ed efficiente dei beni immobili e aziendali confiscati alla criminalità organizzata, attraverso interventi di valorizzazione sostenuti anche dalle politiche di coesione e si declina in tre obiettivi specifici:

- 1) Obiettivo Specifico 1 – Rafforzamento della capacità e della cooperazione degli attori istituzionali responsabili del processo di sottrazione, valorizzazione e restituzione alla società dei patrimoni illegalmente accumulati
- 2) Obiettivo Specifico 2 – Politiche di valorizzazione dei beni immobili confiscati
- 3) Obiettivo Specifico 3 – Re-immissione nel circuito dell'economia legale delle aziende confiscate alla criminalità organizzata o dei beni ad esse pertinenti

Proprio l'obiettivo specifico 1 raccoglie diverse azioni da porre in essere, tramite la cooperazione e il partenariato con diverse amministrazioni, che consentano all'agenzia di orientare l'azione amministrativa sulla base degli indirizzi prima esposti.

Per l'Agenzia, il cui mandato istituzionale è di operare affinché i beni frutto di illeciti siano amministrati e tutelati durante le procedure giudiziarie a carico dei titolari, utilizzati in tale fase ove possibile e, al termine di queste, in caso di confisca definitiva restituiti definitivamente alla cittadinanza, gli **obiettivi generali** sono:

1. Rafforzamento della capacità e della cooperazione degli attori istituzionali responsabili del processo di sottrazione, valorizzazione e restituzione alla società dei patrimoni illegalmente accumulati;
2. Politiche di valorizzazione dei beni immobili confiscati;
3. Re-immissione nel circuito dell'economia legale delle aziende confiscate alla criminalità organizzata o dei beni ad esse pertinenti.

2.2 LE MACRO AREE DI RIFERIMENTO DEL PROCESSO PIANIFICATORIO

Nel quadro delle novità introdotte, come detto, dalle recenti riforme, l'Agenzia è impegnata nella realizzazione di programmi di sviluppo finalizzati alla propria crescita qualitativa e quantitativa.

Le politiche e i programmi delle attività possono essere inquadrati in quattro macro-aree, sovrapponibili in parte alle competenze delle Direzioni dell'Agenzia, che si alimentano ed intersecano vicendevolmente. Tale scelta organizzativa consente di realizzare processi amministrativi e gestionali maggiormente efficaci ed efficienti e la loro standardizzazione non può che aumentare il livello generale di trasparenza.

Nello specifico, possiamo individuare **quattro macro aree di attività**:

1. Amministrazione e destinazione dei mobili e immobili sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata;
2. Amministrazione e destinazione delle aziende e beni aziendali sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata;
3. Gestione degli affari generali e del personale;
4. Gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali.

In linea con i contenuti della Relazione programmatica, sono rappresentati di seguito i programmi e le linee evolutive dell'ANBSC, da effettuarsi nel prossimo triennio, suddivisi per Macro Area.

AREA
Amministrazione e destinazione beni mobili e immobili sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata

Compiuta la prima fase di potenziamento dell'Agenzia, che ha consentito di coprire tutte le posizioni dirigenziali e dare una significativa svolta al processo di acquisizione delle risorse umane indispensabili al funzionamento delle Sedi periferiche, dell'Ufficio nazionale beni mobili e immobili e dell'Ufficio immobili Italia Centrale, occorre ora ingegnerizzare gli strumenti che consentano il passaggio da una gestione sostanzialmente emergenziale della massa dei beni gestiti, ad un presidio organicamente strutturato delle diverse procedure di confisca, tale da garantire l'efficace mantenimento dei beni ed un più virtuoso percorso di rifunzionalizzazione e destinazione degli stessi, per il concreto soddisfacimento di quelle esigenze solidaristiche e di soccorso alle comunità colpite dal fenomeno criminale che la legislazione italiana pone come fine teleologico della misura ablatoria.

In atto, il perdurante deficit dotazionale dell'area beni mobili e immobili¹ – seppur prospetticamente in via di superamento – non consente, infatti, di assicurare il pieno presidio di tutte le procedure in

¹ 67 unità di personale assegnate rispetto al fabbisogno di 97, con disomogenea concentrazione di risorse presso alcune sedi secondarie e carenza assoluta in altre (si va dalle 20 unità della sede di Reggio Calabria alle 3 unità dell'Ufficio beni mobili e immobili e alle 3 unità dell'Ufficio Italia Centrale) e con diffusa carenza di profili professionali adeguati alla trattazione dei variegati e complessi aspetti gestionali.

gestione, che deve sostanziarsi in un insieme coordinato di azioni volte a garantire fundamentalmente tre gruppi di attività:

- I. nella fase di acquisizione dei beni, il tempestivo svolgimento di tutte le azioni correlate ai diversi stadi dei procedimenti giudiziari ed ai connessi provvedimenti amministrativi di competenza dell'Agenzia;
- II. nella fase di successiva destinazione, la costruzione di efficaci strumenti di coinvolgimento dei diversi soggetti interessati nonché la messa in campo di misure di sostegno – tecnico e finanziario – idonee a superare le criticità che storicamente contraddistinguono i beni confiscati, per le loro intrinseche e del tutto peculiari caratteristiche tipologiche, in termini strutturali ed urbanistici;
- III. nell'intero ciclo di vita della procedura (ed anche dopo il termine della stessa), il costante monitoraggio delle azioni poste in essere, con particolare riferimento alla condizione dei beni confiscati, alla loro effettiva sottrazione al circuito criminale, alla loro reale funzionalizzazione rispetto alla finalità evidenziata all'atto dell'assegnazione ed al concreto dispiegarsi, nel tempo, delle externalità positive e dei benefici attesi in favore delle comunità colpite.

Tali azioni riguardano, quindi, secondo le rispettive declinazioni e tempistiche, un totale di quasi 35.000 cespiti, tra beni già destinati e beni in gestione, questi ultimi in larghissima parte gestiti attraverso i Coadiutori esterni e quindi necessitanti, da parte delle Sedi e dell'Ufficio Italia Centrale, di un costante controllo di secondo livello. A ciò si aggiungono:

- gli oltre 15.000 beni mobili registrati, distinti tra beni in gestione, beni destinati e beni fuori gestione, per i quali ultimi gli Uffici devono condurre, previa attenta verifica, il processo di uscita dai sistemi;
- un numero rilevantissimo di beni mobili non registrati, in relazione ai quali il censimento è tuttora parziale e la correlata gestione passa attraverso la disamina degli atti giudiziari.

Lo scenario è complicato dalla perdurante inadeguatezza dei sistemi di gestione delle banche dati che, a tutt'oggi, non restituiscono – anche in ragione del processo di migrazione in corso da Open Regio a Coopernico – un quadro fedele delle consistenze in carico, con la conseguenza di dover continuamente verificare, in via del tutto manuale, l'effettivo stato della procedura di confisca piuttosto che l'elenco dei cespiti materialmente acquisiti.

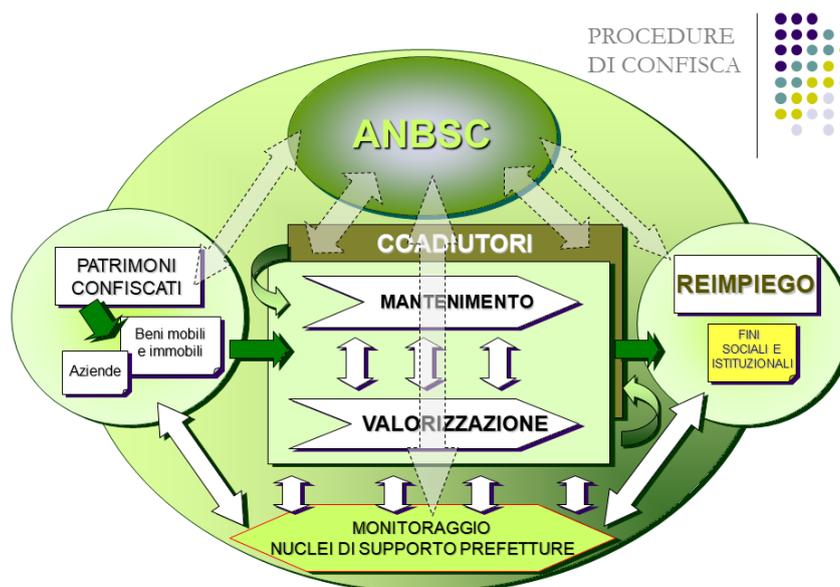
Per il superamento di tale criticità, nel corso del 2020, costante è stato l'impegno offerto dalla Direzione Generale, nelle sue articolazioni, e dalle Sedi secondarie a supporto del processo di strutturazione del sistema informativo nonché di adeguamento di tutte le piattaforme gestionali, a partire dalla diagnosi delle diseconomie tuttora riscontrate nelle procedure di protocollazione e di creazione dei fascicoli elettronici, nella prospettiva del loro prossimo superamento.

Al contempo è stato dato impulso, mediante la preliminare analisi dei relativi processi, alle attività volte al superamento degli ingenti arretrati relativi alle rendicontazioni delle gestioni fuori bilancio (sostanzialmente coincidenti con ciascuna procedura di confisca) ed alla corresponsione dei compensi in favore dei coadiutori dell'Agenzia, previa definizione dei relativi criteri di computo e di un nuovo processo di lavorazione dei relativi provvedimenti.

L'anno 2020 è stato, inoltre, caratterizzato:

- dalla definizione di nuove Linee guida per la destinazione dei beni mobili registrati;
- dalla conseguente elaborazione di un compiuto Piano operativo;
- dall'avvio di procedure standardizzate per la gestione degli oneri accessori alla conduzione degli immobili in gestione;
- dalla pubblicazione del primo Bando sperimentale per l'assegnazione diretta di beni confiscati in via definitiva ad Enti e Associazioni del Terzo settore, ai sensi dell'art. 48, comma 3, lett. c-bis del CAM.

Il triennio 2021-2023 sarà, quindi, dedicato alla costruzione di un effettivo sistema di *governance* dei beni mobili ed immobili, tale da consentire, attraverso la strutturazione di consolidati modelli gestionali ed il pieno coinvolgimento di tutti gli attori del sistema, il presidio ed il controllo dei diversi segmenti operativi, secondo il seguente sistema di relazioni:



La concreta attuazione di tale modello presuppone l'introduzione di un nuovo approccio metodologico che permetta, mantenendo l'obiettivo primario della massimizzazione dei livelli di rifunionalizzazione dei beni, di gestirne in modo proattivo il ciclo di vita, minimizzando i tassi di drop out dei beni marginali e potenziando i livelli di trasparenza e controllo dell'azione amministrativa.

Il programma dell'Agenzia per l'Area Beni mobili e immobili si svilupperà, di conseguenza, attraverso i seguenti **tre Obiettivi strategici**, parallelamente declinati secondo canoni di interdipendenza e di miglioramento continuo:



Conoscenza analitica e clusterizzazione
dei beni mobili e immobili



Ingegnerizzazione di nuovi modelli
operativi per la destinazione dei beni e
per il prodromico supporto tecnico e
finanziario



Costruzione di un Sistema organico di
monitoraggio e controllo

Di seguito si rappresentano, in forma tabellare i tre Obiettivi strategici declinati in Obiettivi Specifici, con l'indicazione delle Strutture dell'Agenzia di volta in volta coinvolte nella relativa realizzazione.

Il terzo obiettivo, finalizzato alla costruzione di un Sistema organico di monitoraggio e controllo è finalizzato anche a realizzare i presupposti per il conseguimento, da parte dell'Agenzia, della certificazione di Qualità ai sensi delle normative ISO internazionali.

OBIETTIVO STRATEGICO 1		
Conoscenza analitica e clusterizzazione dei beni mobili e immobili		
OBIETTIVO SPECIFICO 1.1	Descrizione	Strutture coinvolte
Acquisizione e conoscenza analitica dei dati relativi ai beni mobili e immobili	Completamento della migrazione dei dati al nuovo sistema Copernico nonché puntuale alimentazione del sistema stesso, con il perfezionamento delle operazioni di data entry ed il progressivo inserimento degli aggiornamenti.	Ufficio per i Servizi Informativi, Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale
OBIETTIVO SPECIFICO 1.2	Descrizione	Strutture coinvolte

Analisi tipologica e clusterizzazione dei beni in rapporto alla loro destinabilità	Preliminare analisi delle diverse tipologie dei beni acquisiti, al fine di raggrupparli in cluster omogenei, in relazione a ciascuno dei quali individuare punti di forza e punti di debolezza, rapportati alle prospettive possibilità di destinazione. Costruzione di indici di "gradibilità"	Direzione Generale con il supporto di: Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale
OBIETTIVO SPECIFICO 1.3	Descrizione	Strutture coinvolte
Individuazione delle categorie di destinatari e relative serie storiche e territoriali	Individuazione, in rapporto a ciascun cluster enucleato, di possibili categorie di destinatari, rispetto ai quali procedere alla costruzione di dettagliate serie storiche e territoriali al fine di mappare la consistenza quali-quantitativa della domanda di beni.	Direzione Generale con il supporto di: Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale
OBIETTIVO SPECIFICO 1.4	Descrizione	Strutture coinvolte
Tipizzazione degli strumenti di destinazione e diagnosi dei presupposti determinanti	Creazione di correlazioni biunivoche tra le categorie di destinatari ed i più efficaci strumenti di destinazione, anche in rapporto alle strategie di risoluzione dei principali fattori impeditivi rilevati a seguito dell'analisi delle serie storiche.	Direzione Generale con il supporto di: Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale

OBIETTIVO STRATEGICO 2		
Ingegnerizzazione di nuovi modelli operativi per la destinazione dei beni e per il prodromico supporto tecnico e finanziario		
OBIETTIVO SPECIFICO 2.1	Descrizione	Strutture coinvolte
Mappatura dei possibili strumenti economico-finanziari da mettere in campo per la rifunzionalizzazione dei beni confiscati	L'obiettivo si propone di tracciare una mappatura completa delle risorse pubbliche destinabili al finanziamento di interventi a favore dei beni confiscati, instaurando efficaci sinergie con gli Enti territoriali e gli altri interlocutori istituzionali.	Direzione Generale con il supporto di: Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale

OBIETTIVO SPECIFICO 2.2	Descrizione	Strutture coinvolte
<p>Ingegnierizzazione di nuovi Bandi-tipo per la destinazione dei beni immobili ai sensi dell'art. 48, comma 3, lett. c-bis del CAM</p>	<p>A partire dall'analisi delle risultanze del primo bando sperimentale pubblicato nell'anno 2020, l'obiettivo si propone di sviluppare nuovi strumenti di evidenza pubblica, finalizzati ad acquisire manifestazioni di interesse rispetto a specifiche categorie di beni.</p>	<p>Direzione Generale con il supporto di: Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale</p>
OBIETTIVO SPECIFICO 2.3	Descrizione	Strutture coinvolte
<p>Implementazione di strumenti tecnico-specialistici di supporto all'Agenzia e agli Enti locali destinatari, per il superamento di criticità strutturali e urbanistiche dei beni assegnati</p>	<p>I profili che maggiormente ostacolano il processo di destinazione ed effettivo impiego dei beni coincidono con il ricorrere di condizioni di abusivismo e di non conformità urbanistica. L'azione è quindi finalizzata a superare tali difficoltà.</p>	<p>Direzione Generale con il supporto di: Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale</p>
OBIETTIVO SPECIFICO 2.4	Descrizione	Strutture coinvolte
<p>Elaborazione di un Piano triennale per la valorizzazione dei Beni confiscati esemplari</p>	<p>L'attività è finalizzata ad individuare, in tutto il territorio nazionale, beni confiscati caratterizzati da profili di esemplarità che ne suggeriscano l'inserimento nell'apposito Piano di valorizzazione, finanziabile con le risorse della Coesione.</p>	<p>Direzione Generale con il supporto di: Sedi secondarie Ufficio Italia centrale</p>
OBIETTIVO SPECIFICO 2.5	Descrizione	Strutture coinvolte
<p>Definizione di nuovi strumenti operativi per la più efficace destinazione dei beni mobili registrati e non registrati</p>	<p>L'obiettivo è finalizzato alla strutturazione di modelli procedurali tesi:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) al coinvolgimento di esperti nei settori di specifico riferimento delle diverse categorie di beni mobili, qualora si renda necessario un elevato apporto competenziale per la più efficace valorizzazione di singoli cespiti di particolare rilievo o di loro parti; b) al tendenziale allargamento delle platee di possibili acquirenti raggiungibili attraverso le richieste di manifestazione d'interesse gestite dall'Agenzia, in modo da accrescere gli standard di concorrenzialità e trasparenza; 	<p>Direzione Generale con il supporto delle Sedi secondarie, dell'Ufficio beni mobili e immobili e dell'Ufficio Italia centrale.</p>

	c) all'implementazione di sistemi di rottamazione massiva dei beni di limitato rilievo economico che tengano in conto il rapporto tra il valore del bene ed il costo di mantenimento dello stesso.	
--	--	--

OBIETTIVO STRATEGICO 3		
Costruzione di un Sistema organico di monitoraggio e controllo		
OBIETTIVO SPECIFICO 3.1	Descrizione	Strutture coinvolte
Monitoraggio dello stato di utilizzo dei beni destinati	Realizzazione di una rilevazione completa delle utilizzazioni in corso dei beni confiscati e mappatura della platea dei soggetti utilizzatori	Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale + Nuclei di supporto
OBIETTIVO SPECIFICO 3.2	Descrizione	Strutture coinvolte
Ingegnierizzazione di un processo di accertamento ed eventuale revoca di destinazione per le fattispecie nelle quali si accerti il mancato utilizzo dei beni destinati	L'obiettivo si propone di strutturare, attraverso il mix funzionale degli strumenti previsti dal CAM, un processo che consenta l'effettivo reimpiego dei beni ovvero la revoca della loro destinazione	Direzione Generale con il supporto di: Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale
OBIETTIVO SPECIFICO 3.3	Descrizione	Strutture coinvolte
Definizione di un Sistema di Indicatori qualitativi che consentano di valutare in termini omogenei e confrontabili il processo di gestione delle procedure di confisca	Nella prospettiva di realizzare un Sistema di Gestione che consenta all'Agenzia di conseguire apposita certificazione di qualità, questa azione è preordinata a definire idoneo set di indicatori	Direzione Generale con il supporto di: Sedi secondarie Ufficio beni mobili e immobili Ufficio Italia centrale
OBIETTIVO SPECIFICO 3.4	Descrizione	Strutture coinvolte
Introduzione di un Sistema di controllo successivo di legittimità ed efficacia in ordine alla conduzione delle diverse procedure di confisca	L'azione è finalizzata a sviluppare, attraverso la costituzione di un apposito organismo interno di autocontrollo, la verifica di un numero predefinito di	Direttore dell'Agenzia e Direttori Generali

	procedure di confisca, da individuare con meccanismo randomico.	
--	---	--

AREA

Amministrazione e destinazione delle aziende e beni aziendali sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata

Per quanto riguarda le aziende sequestrate e confiscate, anche a seguito dell'istituzione della Direzione Generale Aziende, avvenuta nel 2020, sulla base delle disposizioni contenute nel D.P.R. del 9 agosto 2018, n. 118, è stata prevista l'attuazione, per il prossimo triennio, di un importante programma di gestione indirizzato verso le seguenti direttrici:

- **Aggiornamento della banca dati informatica:** di grande importanza risulta essere, al fine di orientare le scelte strategiche di gestione, procedere ad un accurato aggiornamento delle informazioni contenute nel *database* dell'ANBSC e ad una verifica sull'accuratezza e la completezza dei dati già caricati. In particolare, anche grazie allo sviluppo del sistema informativo, si ritiene di dover assicurare un allineamento dei dati rispetto alle relazioni trasmesse dai coadiutori ANBSC e alle informazioni presenti nelle banche dati dell'Agenzia delle entrate e del sistema delle Camere di Commercio;
- **Creazione di una rete di aziende sequestrate e confiscate:** la creazione di un elenco pubblico di aziende sequestrate e confiscate rappresenta un obiettivo primario al fine di migliorare le condizioni economiche e finanziarie delle stesse (incremento del fatturato e riduzione degli oneri di gestione). Le possibili forme di sinergia tra i compendi aziendali amministrati dall'Agenzia potranno realizzarsi anche attraverso la predisposizione di un regolamento di funzionamento che creerà opportunità di collaborazione tra le stesse, incentivando lo scambio di elementi informativi e proposte commerciali in modo da accrescere reciprocamente le opportunità di *business*. Si auspica che tale elenco possa contenere anche una speciale sezione riferita alle aziende non gestite dall'ANBSC, sottoposte a sequestro o a controllo giudiziario;
- **Riduzione dei tempi necessari al completamento delle procedure di liquidazione:** le lungaggini delle procedure di liquidazione rappresentano un ostacolo alla chiusura delle procedure di confisca mortificando, tra l'altro, anche le legittime pretese dei creditori aziendali. A tal fine, si ritiene di opportuno inserire dei momenti di verifica aventi ad oggetto le attività svolte dal liquidatore e le criticità che impediscono la chiusura della procedura di liquidazione;
- **Supporto all'Autorità Giudiziaria durante la fase di ausilio e di amministrazione delle aziende:** l'intervento dell'Agenzia fin dalla fase del sequestro (ausilio) è di fondamentale importanza nella gestione delle aziende. Al fine di evitare il protrarsi di gestioni antieconomiche, l'Agenzia dovrà svolgere un ruolo maggiormente incisivo, a supporto dell'A.G., applicando in maniera analogica le buone pratiche di gestione delle aziende e mettendo in campo gli strumenti di sostegno previsti dal Codice antimafia e dai decreti attuativi da essa previsti (ammortizzatori sociali, finanziamenti agevolati ecc.);

- **Monitoraggio delle aziende attive anche attraverso l'ausilio dei Tavoli provinciali presso le Prefetture:** altro tema di rilievo è quello relativo all'attivazione, nelle province dove è maggiore la presenza di aziende confiscate, dei tavoli provinciali presso le Prefetture, previsti dall'art. 41-ter del codice antimafia. Grazie alla partecipazione a tale consesso dei rappresentanti dei datori di lavoro e delle organizzazioni sindacali, si ritiene di poter consentire, soprattutto durante la fase di avvio della misura ablativa, alle aziende con maggiori difficoltà di sopravvivere sul mercato (scongiurando anche la perdita di posti di lavoro). Inoltre, la possibilità di affidare un'azienda ad imprenditori "sani" del territorio (a cui riconoscere un diritto di prelazione in caso di vendita) rappresenta un'importante opportunità di esternalizzazione della gestione a favore di soggetti aventi una migliore capacità di amministrare compendi aziendali attivi.
- **Destinazione delle aziende confiscate:** la destinazione delle aziende definitivamente confiscate rappresenta un obiettivo fondamentale per l'Agenzia volto a completare l'iter di amministrazione iniziato con la confisca di II grado. Nel prossimo triennio si ritiene necessario incrementare il numero delle aziende destinate al fine di ridurre lo stock delle aziende in gestione. Strettamente connesso a quanto appena detto, è l'applicazione delle recenti previsioni introdotte al codice antimafia dalla L. 161/2017, che consentono di destinare le aziende per finalità istituzionali agli enti, alle associazioni e cooperative assegnatarie degli immobili confiscati.

AREA

Gestione degli affari generali e del personale

1. Definizione dell'assetto organizzativo dell'Ente

In attuazione dei contenuti del nuovo regolamento di organizzazione e alle modifiche normative introdotte dalla legge n. 161 del 2017, dal decreto-legge n. 113 del 2018 e dalla legge n. 160 del 2019 che ha provveduto a dotare l'Agenzia di risorse proprie aggiuntive, consentendo il superamento del complesso meccanismo ablatorio introdotto dalla legge n. 161/2017, nel triennio 2021-2023 proseguirà l'attuazione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia, già prevista per il triennio 2020-2022.

2. Organico

La dotazione organica dell'Agenzia prevede complessivamente 200 unità di personale; di queste 19 di livello dirigenziale e 181 di livello non dirigenziale (134 appartenenti alla Terza Area funzionale e 47 alla Seconda Area funzionale).

Alla data del 31 dicembre 2020, per quanto riguarda il personale non dirigenziale, risultano inquadrati nei ruoli dell'Agenzia, 58 unità di personale in base al disposto dell'art. 113-bis, comma 3, CAM.

Per quanto concerne il personale con qualifica dirigenziale, l'organico dell'Agenzia consta, al 31 dicembre 2020, di 8 dirigenti di ruolo, 1 dirigente con incarico ex art. 19, comma 5-bis d.lgs. 165/2001 e 2 dirigenti con incarico ex art. 19, comma 6 d.lgs. 165/2001 per un totale di 11 dirigenti sui 19 previsti.

A breve sarà avviata la procedura di mobilità ex art. 113-bis, comma 2, CAM e, per le 70 unità di personale non dirigenziale per le quali la norma prevede che il reclutamento avvenga mediante procedure selettive

pubbliche, in conformità alla legislazione vigente in materia di accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni (art. 113-bis, comma 2-bis, del Codice antimafia), proseguiranno le interlocuzioni con il Dipartimento della funzione pubblica, all'interno della rilevazione della domanda di lavoro pubblico del concorso unico.

Rimane comunque confermato che ai sensi del successivo comma 4-ter – parimenti introdotto dal decreto-legge n. 113 del 2018, convertito con modificazioni dalla legge n. 132 del 2018 - l'Agenzia potrà continuare a far ricorso al personale in posizione di comando/distacco/fuori ruolo (nella misura massima di n. 100 unità), in base allo speciale regime che prevede la conservazione dello stato giuridico e del trattamento economico fisso, continuativo e accessorio, previsto dai rispettivi ordinamenti, con oneri a carico dell'amministrazione di appartenenza e successivo rimborso da parte dell'Agenzia dei soli oneri relativi al trattamento accessorio.

3. Trasparenza e Prevenzione della corruzione

Un ambito di fondamentale impegno programmatico per l'Agenzia è quello della trasparenza. In particolare, il tema dell'accessibilità totale da parte di tutti i portatori di interesse e la cura della sezione "Amministrazione trasparente" presente nel sito istituzionale, con particolare riguardo alla sfera della performance e della rendicontazione dei risultati. Tale compito viene svolto dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Agenzia, coadiuvato dai referenti che dovranno essere appositamente nominati.

Nel corso del triennio 2021-2023 si continuerà nella elaborazione e adozione di formule organizzative finalizzate ad implementare i dati presenti nella sezione "Amministrazione trasparente", che dal secondo semestre del 2019 si avvale di un nuovo portale, ed in generale, a garantire la più ampia accessibilità dei dati e delle informazioni riguardanti il personale dell'Agenzia. Verranno altresì promosse iniziative volte ad assicurare maggiori livelli di trasparenza e a sviluppare metodologie organizzative capaci di incrementare la corretta gestione temporale del dato e la completezza dei contenuti.

Ulteriore priorità strategica dell'Agenzia è la prevenzione della corruzione, atteso che la stessa, nella sua più ampia accezione di *maladministration*, costituisce un grave impedimento ad una azione amministrativa efficace ed efficiente.

Per il triennio 2021 – 2023, si intende continuare, sempre più organicamente, a portare avanti la connessione tra il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza ed il ciclo della performance, inserendo i principali processi ed attività programmati per l'attuazione del predetto Piano triennale, come obiettivi ed indicatori rivolti alla prevenzione amministrativa della corruzione e alla trasparenza, intesa quale misura di "estremo rilievo e fondamentale per la prevenzione della corruzione".

4. Sicurezza nei luoghi di lavoro

Nell'ambito della materia della sicurezza nei luoghi di lavoro, atteso il perdurante stato di **emergenza sanitaria per l'epidemia da Coronavirus (COVID-19)**, sarà proseguita la scrupolosa e costante attività di verifica e controllo presso tutte le sedi, centrali e territoriali, dell'Agenzia, riservando particolare attenzione alla tutela della salute ed all'incolumità del personale dipendente.

In tale contesto, non si trascurerà di valutare l'eventuale messa in atto di ulteriori misure di prevenzione e protezione e l'adozione di nuove, specifiche e puntuali indicazioni operative, laddove necessarie, in materia di lavoro agile, ovvero di temporanea esenzione dalla prestazione di lavoro ordinario, anche per periodi predeterminati - se del caso reiterabili - al fine di contenere possibili situazioni di contagio, che assicurino nel contempo il buon andamento e l'imparzialità di questa Amministrazione.

Tali misure organizzative, in quanto compatibili con le caratteristiche dell'attività di pertinenza, potranno prevedere altresì l'incentivazione e l'estensione del ricorso a strumenti e modalità di interlocuzione programmata, già peraltro proficuamente collaudati, quali la partecipazione da remoto a riunioni ed incontri di lavoro mediante videoconferenze o *call conference*, ma anche attraverso sistemi di installazione di piattaforme tecnologiche innovative.

Parimenti, nell'ottica di una maggiore sicurezza e tutela dei dipendenti, coniugata alla regolarità, continuità ed efficienza dei servizi svolti, potranno essere predisposti nuovi piani di rotazione del personale, sempre nel rispetto della contrattazione collettiva, promuovendo la formazione dei dipendenti e aderendo ad eventuali, appositi percorsi formativi in materia di ottimale impiego del digitale.

Nel periodo di riferimento, il fabbisogno formativo del personale sarà oggetto di particolare attenzione anche riguardo alla **sicurezza nei luoghi di lavoro in generale**. Proseguirà infatti, alla stregua della mappatura all'uopo predisposta, il capillare monitoraggio relativo all'assolvimento, anche in modalità *e-Learning*, degli obblighi di adeguata e specifica formazione, nonché di costante aggiornamento, da parte dei lavoratori incaricati e delle figure preposte di cui all'art. 37, D. Lgs.n.81/2008, in tutte le sedi dell'Agenzia e sulle discipline della prevenzione incendi, del primo soccorso e, comunque, della gestione delle emergenze.

Proseguiranno altresì, secondo il programma già avviato nel febbraio 2021, le Visite Mediche di Sorveglianza Sanitaria obbligatoria previste dall'art.41, TUSL, al fine di valutare periodicamente l'idoneità lavorativa dei dipendenti alle precipue mansioni attribuite.

5. Informatizzazione

L'Agenzia, come qualsiasi organizzazione moderna, vede nell'informatizzazione un fattore chiave per l'efficientamento della propria azione. E' lo stesso legislatore che pone come primo compito dell'Agenzia quello di dotarsi di un sistema informativo che tenga il "conto" dei beni confiscati (art. 110, comma 2, lettera a) del CAM).

Per quanto riguarda l'informatizzazione dell'Agenzia, le aree di intervento possono essere suddivise in:

- Organizzazione;
- Processi di funzionamento;
- Processi operativi;
- Infrastrutture.

5.1 Organizzazione

Al fine di garantire lo svolgimento della vita organizzativa dell'ente per mezzo di metodi e strumenti informatizzati, gli aspetti che devono essere tenuti contemporaneamente in considerazione affinché l'organizzazione sappia evolvere, adattare e sostenere la sua azione sono:

- Condivisione, concertazione e supporto da parte del management: a tal fine oltre all'individuazione prevista dalla norma del responsabile e dell'ufficio per la transizione digitale, è stato costituito un Tavolo permanente per la trasformazione digitale, composto dai Direttori Generali e presieduto dal Direttore Vicario dell'Agenzia;
- Dotazioni finanziarie dedicate: sono stati previsti dal legislatore appositi stanziamenti finalizzati ad una migliore gestione dei beni confiscati (art. 110 CAM). Esistono inoltre altre forme dedicate di finanziamento nazionali ed europee (Strategia nazionale per la valorizzazione dei beni confiscati anche tramite le politiche di Coesione, Pon Legalità 2014-2020, ISF (internal security fund) (2021-2027, Pon governance 2014-2020).
- Propensione e familiarità da parte di tutti gli operatori: è necessario sostenere quelle iniziative di formazione e addestramento che accompagneranno il rilascio di nuovi servizi o l'evoluzione di servizi già esistenti, nonché investire nelle competenze digitali del capitale umano.

5.2. I processi di funzionamento

Per quanto riguarda i processi di funzionamento, esiste la necessità di informatizzare interi processi che al momento non lo sono del tutto o lo sono in modo poco soddisfacente:

- Gestione risorse umane, per quanto riguarda l'aspetto giuridico e quello giuridico economico;
- Gestione documentale;
- Automazione d'ufficio;
- Piattaforme e siti web dell'Agenzia.

5.2.1. Gestione risorse umane

Relativamente alla gestione delle risorse umane, è fortemente sentita la necessità di una gestione coordinata, controllabile, tracciabile ed esatta del rapporto giuridico del personale, dipendente o in comando, nonché fortemente integrata ed automatizzata con la gestione economica. L'obiettivo è quello di utilizzare al massimo grado le funzionalità offerte dal sistema NOIPA, affinché le varie attività che costituiscono il trattamento del personale, e che danno poi luogo ai dovuti emolumenti, siano completamente ed integralmente gestiti in seno alla piattaforma del MEF. Chiaramente, come per ogni altra iniziativa, le attività saranno poi continuative al fine di sostenere le consuete iniziative di evoluzione, manutenzione e adeguamento allo sviluppo organizzativo dell'ente.

Sempre riguardo al trattamento del personale, rimarrà un'area residuale, in termini di necessità di informatizzazione, non soddisfatte dalla piattaforma NOIPA, relativa al trattamento del personale dal punto di vista del rapporto civilistico/amministrativo, come ad esempio la matricola, il fascicolo personale, gli aspetti relativi alla sicurezza sui luoghi di lavoro etc. Compiuta la ricognizione delle funzionalità messe a disposizione dalla piattaforma NOIPA, sarà, poi, necessario acquisire una ulteriore piattaforma applicativa che, ovviamente integrabile per quanto possibile con NOIPA, consenta di

soddisfare le residue, e comunque nient'affatto marginali, necessità di informatizzazione dell'attività dell'Ufficio del Personale.

5.2.2. Gestione documentale

Riguardo a questo specifico aspetto sono già stati contrattualizzati, tramite l'adesione ad un apposito contratto quadro Consip, i necessari servizi professionali per la predisposizione di una nuova piattaforma dedicata alla gestione documentale, da fruire tramite la Piattaforma Cloud del Sistema Pubblico di Connettività. L'attività comprenderà anche il necessario supporto professionale per l'iniziale configurazione, nonché per addestrare il personale all'utilizzo. La nuova piattaforma documentale sarà poi integrata, con altri applicativi presenti e futuri dell'Agenzia, come ad esempio la piattaforma/iniziativa Coopernico più avanti descritta. Nell'occasione saranno predisposte le necessarie linee guida atte a indicare all'organizzazione nel suo complesso:

- le modalità di trattamento della corrispondenza in ingresso;
- le modalità di archiviazione dei documenti e degli atti, anche giudiziari, che riguardano l'attività dell'Agenzia.

Le attività di predisposizione del nuovo sistema sono già state avviate e si protrarranno presumibilmente per tutto il secondo semestre dell'anno 2021.

L'iniziativa, nel suo complesso, mira ai seguenti obiettivi:

- ammodernamento della piattaforma di gestione documentale ai fini del raggiungimento di livelli di sicurezza e protezione più elevati;
- predisposizione di un unico repository di atti e documenti sparsi al momento su più piattaforme;
- omogeneizzazione degli strumenti e delle modalità di lavoro, al fine di rendere maggiormente fruibile, accessibile e rintracciabile il corpo degli atti interni ed esterni.

5.2.3. Automazione d'ufficio

Rientrano in questa ampia categoria molteplici esigenze di base e generali quali:

- strumenti di condivisione quali file sharing, agende, rubriche etc.;
- software di produttività personale quali suites Office o Adobe Acrobat;
- strumenti evoluti di comunicazione e collaborazione quali sistemi di video conferenza e collaborazione on line.

In tal senso verranno predisposti e rilasciati servizi idonei a soddisfare le suddette esigenze e tesi a costituire una piattaforma, per quanto possibile integrata ed unitaria, che rappresenti un vero e proprio ecosistema di lavoro, controllabile, tracciabile e fruibile anche in forma remota. Ciò anche a sostegno dell'inevitabile consolidamento e formalizzazione delle modalità di lavoro c.d. "agile".

5.2.4. Piattaforme e siti web dell'Agenzia

Nel corso del 2020 è stata compiuta un'intensa attività di consolidamento dei siti/servizi web istituzionali. Sono stati accorpati e realizzati tramite una nuova piattaforma più sicura e di agevole manutenzione, sia le sezioni "trasparenza" e "pubblicità legale" che il portale istituzionale dell'Agenzia.

Relativamente alla comunicazione istituzionale l'Agenzia utilizza il web sia per la cooperazione con la platea dei propri partner, sia per esercitare alcuni specifici mandati di legge. Essendo stata istituita nel 2010, l'Agenzia sostanzialmente esercita le sue funzioni tramite strumenti che sono prettamente di tipo web. Ad esempio, le piattaforme applicative ora in uso quali OpenRegio, nonché quelle in fase di sviluppo come Coopernico, sono utilizzate, tramite la rete Internet, oltre che dai propri operatori, anche dai partner istituzionali quali coadiutori, nuclei di supporto delle prefetture, regioni, enti locali, amministrazioni centrali. Come più avanti descritto, è stata ravvisata anche la necessità di predisporre specifici servizi pubblici relativi ai beni confiscati, come ad esempio vetrine dedicate.

Da qui la necessità di fare del sito web istituzionale, un punto di ingresso organico e di indirizzo ai servizi e alle attività dell'Agenzia.

6. I processi operativi

Per quanto riguarda l'esteso versante dell'informatizzazione dei processi operativi concernenti i beni confiscati, in linea generale le esigenze riguardano:

- l'ingegnerizzazione, o re-ingegnerizzazione, di processi generali e sub processi propri del ciclo di vita dei beni confiscati;
- l'alimentazione e aggiornamento, anche tramite interoperabilità con banche dati esterne, del patrimonio informativo (analitico e documentale) atto a consentire i processi di lavoro;
- la qualità delle banche dati sottese agli applicativi dell'Agenzia e delle sorgenti informative esterne;
- la diffusione e l'inclusione nell'utilizzo delle piattaforme applicative.

6.1. Processi di lavoro propri dei beni confiscati

Al riguardo, a partire dalla primavera del 2019, sono iniziate le attività di realizzazione di una nuova piattaforma applicativa, denominata Coopernico.

La nuova piattaforma nasce con l'intento di consolidare ad una serie di applicativi separati man mano sviluppati nel tempo a partire dal 2012, oltre che di predisporre le basi per uno sviluppo continuativo che per un verso raccolga le esperienze maturate con i precedenti applicativi e, per l'altro, costituisca una base solida e aperta sulla quale impiantare, inseguendo le esigenze, le funzionalità necessarie ad accompagnare l'evoluzione operativa, organizzativa e normativa dell'Agenzia.

Al riguardo, nel corrente anno verranno rilasciate in esercizio, e conseguentemente sarà necessario effettuare le connesse attività di addestramento, le funzionalità di base dell'applicativo che consistono nel censimento e nella fruizione dei dati relativi ai procedimenti giudiziari e connessi patrimoni. Nel corso dell'anno 2021 verranno rese disponibili sulla piattaforma Coopernico le residuali funzionalità che consentiranno operativamente di svolgere le operazioni di censimento, tenuta e fruizione dei dati riguardanti i procedimenti giudiziari e connessi beni, sia la destinazione degli stessi, assorbendo di fatto le funzionalità degli applicativi preesistenti.

È da precisare che, benché nel tempo verranno realizzate e rese disponibili funzionalità operative per l'applicativo Coopernico, l'abbandono delle piattaforme pregresse, compresa la piattaforma ReGIO e la OpenRegio, non potrà avvenire finché non saranno migrati tutti i dati nell'unica banca dati del

predetto sistema. Questo perché, tra le altre cose, la predisposizione nel tempo di distinte piattaforme applicative, seppur parzialmente cooperanti, ha creato la proliferazione e la segmentazione del patrimonio informativo su diversi archivi.

Al fine di consentire il più efficace “travaso” di dati verso un’unica banca dati e repository documentale, ogni rilascio di nuove funzionalità sarà sempre accompagnato da un processo parallelo e continuativo di migrazione semi automatica dei dati, effettuata da personale esternalizzato e specializzato che ha il compito di estrarre i dati dalle banche dati di partenza e riversarle nella banca dati di Coopernico. Tali attività verranno condotte con strumenti di ausilio che consentano, parallelamente al popolamento, di curare adeguatamente la qualità dei dati, bonificando quelli mancanti, palesemente erronei o duplicati.

Per quanto riguarda invece altri processi o sub processi che dovranno essere supportati con un soddisfacente grado di informatizzazione ed automazione si segnalano, solo per citarne alcune, le procedure di tutela dei terzi, di liberazione degli immobili occupati e contestuale recupero delle somme, di approvazione dei rendiconti dei procedimenti giudiziari, autorizzative di liquidazione dei compensi dei coadiutori, di alienazione dei beni confiscati (effettuata ad ogni titolo, anche ricorrendo a strumenti telematici quali vetrine predisposte sul sito dell’Agenzia), di assegnazione provvisoria dei beni in attesa di destinazione.

Come è evidente, il consolidamento dei sistemi informativi dedicati alle operazioni relative ai beni confiscati (e loro sviluppo teso ad accogliere le necessità dell’organizzazione), rappresenterà un’attività ordinaria che si protrarrà con continuità e pervasività nei mesi venturi.

6.2. Interoperabilità ed automazione

Per quanto attiene alla capacità di alimentare gli archivi informativi (analitici e documentali), a supporto in generale delle piattaforme applicative dell’Agenzia riducendo, nel contempo l’onere “manuale” da parte degli addetti, diverse sono le aree di intervento che vedono attività già in essere o programmate nel breve e medio termine.

Giova ricordare brevemente che agli operatori dell’Agenzia nel tempo è stato richiesto uno sforzo davvero notevole per creare e mantenere, in modo prevalentemente manuale, le banche dati dell’Agenzia, a partire dai dati presenti presso altre amministrazioni e che per l’Agenzia sono di fondamentale importanza:

- Equitalia giustizia (Beni finanziari e Fondo Unico Giustizia);
- Agenzia delle Entrate-Catasto (Beni immobili);
- Agenzia delle entrate (società di persone);
- PRA (autoveicoli e motoveicoli targati);
- Motorizzazione Civile (mezzi d’opera, rimorchi e ciclomotori);
- Camere di Commercio (società di capitali).

L’ordine di elencazione rappresenta, dal più lontano al più prossimo, l’archivio dati che verrà reso nel tempo interoperabile con la piattaforma Coopernico.

Riguardo al sistema Camerale (detentore dei dati salienti relativi alla società di capitali), già è in esercizio una interoperabilità che consente, per ogni azienda censita, di reperire ed aggiornare automaticamente i dati di bilancio e occupazionali nelle piattaforme applicative dell'Agenzia.

Nei mesi iniziali dell'anno 2021, previa approvazione di un atto convenzionale con ACI e Motorizzazione Civile, inizieranno le attività di predisposizione di piattaforme applicative in materia di interscambio di dati, al fine di alimentare il sistema Coopernico con dati ed informazioni estratte dai registri concernenti qualsiasi tipologia di veicolo.

Riguardo invece ai dati concernenti gli immobili e le società di persone, dovranno essere avviati i tavoli di predisposizione degli atti attuativi previsti dall'accordo quadro adottato con l'Agenzia delle Entrate.

Per quel che concerne l'interscambio dei dati con le autorità giudiziarie, si sottolinea l'assoluta centralità di un reciproco, continuativo e partecipato rapporto di cooperazione con il Ministero di Giustizia riguardo alla predisposizione, esercizio ed evoluzione delle piattaforme e dei protocolli di comunicazione. Nel corso dell'anno 2020 è stato dato nuovo impulso alla messa in esercizio dei protocolli, nel tempo concordati, relativi all'interscambio informativo tra le due amministrazioni. Senz'altro proseguirà l'attività concertata e congiunta necessaria al completamento delle previsioni di legge in materia esaustivamente stabilita nel D.P.R. 233/2011.

7. Infrastrutture

7.1. Cloud

Su indicazione di AgID e del Codice dell'Amministrazione Digitale, le amministrazioni dello Stato stanno dismettendo i vari CED nel tempo costituiti. Non sfugge a questo compito l'ANBSC. In tal senso a partire da mese di settembre 2019, aderendo al Contratto Quadro Consip denominato SPC cloud lotto 1 (SPC, Sistema Pubblico di Connettività), l'Agenzia ha affidato, appositi servizi di Cloud Computing per l'erogazione dei propri servizi applicativi. La piattaforma Coopernico in tal senso è già ospitata presso tale struttura Cloud.

8. Logistica

Relativamente al problema logistico delle sedi, la modifica apportata ai sensi del decreto-legge n. 113 del 2018, ha consentito la possibilità di istituire, con delibera del Consiglio direttivo, fino a quattro sedi secondarie dell'Agenzia, rendendo necessaria l'adozione di un nuovo atto di organizzazione previsto dall'art. 4 del D.P.R. n. 118/2018 (provvedimento del Direttore del 2 luglio 2019, prot. n. 29603). La nuova articolazione, prevista dalla riforma, ha modificato sensibilmente anche il quadro esigenziale dei fabbisogni immobiliari dell'Agenzia.

Di particolare urgenza è risultata la situazione alloggiativa degli uffici centrali di Roma, essendo le unità in servizio presso gli uffici centrali in costante ampliamento: i tre distinti plessi immobiliari, dislocati in zone diverse e tra loro distanti della Capitale, hanno comunque procurato lo sconveniente frazionamento della sede centrale, oltre che criticità connesse alla carenza di strumenti di vigilanza e controllo sugli ingressi e sulla corrispondenza.

Nel corso del 2019 è stata individuata una soluzione logistica, idonea a superare alcune delle evidenziate criticità, nella scelta degli immobili demaniali di via del Quirinale n. 28. Il trasferimento nella nuova sede è avvenuto nel mese di dicembre 2020.

Ulteriori interventi riguarderanno le sedi di Reggio Calabria e Milano, per le quali sono stati individuati nuovi immobili maggiormente rispondenti alle esigenze prospettate, ma che necessitano di lavori di adeguamento i cui costi sarebbero stati determinati in 94.338,26 euro per la Sede di Milano, a seguito dell'espletamento della procedura di appalto, e circa un milione di euro per la Sede di Reggio Calabria, così come previsti nel progetto preliminare.

9. Formazione

L'attività svolta dall'Agenzia, che ha finalità di amministrazione e tutela dei beni acquisiti a seguito di illecito, con conseguente loro piena restituzione alla cittadinanza, richiede conoscenze e competenze altamente specialistiche non rintracciabili nei percorsi formativi comuni alle altre pubbliche amministrazioni: occorre quindi uno sviluppo significativo, attraverso il potenziamento di conoscenze e competenze molto settoriali, soprattutto in tema di gestione aziendale ed immobiliare nel contesto delle procedure di prevenzione, senza tuttavia tralasciare le tematiche trasversali di supporto alla gestione amministrativa, in particolare i temi legati all'innovazione, alla trasparenza etc.

Per tale ragione, oltre alla diffusione della cultura della legalità, soprattutto negli ambienti professionali contigui all'azione dell'Agenzia (amministratori giudiziari e coadiutori), è necessario proseguire ed incentivare il percorso di alta formazione del personale in servizio mediante la stipula di convenzioni a titolo gratuito con gli atenei, per la frequenza di specifici master, corsi di perfezionamento, etc., che prevedono spesso anche lezioni da parte di Dirigenti dell'Agenzia, in qualità di docenti, sempre a titolo gratuito (es., offerte formative della SNA e dell'INPS-VALORE PA).

10. Pon Governance

Come sopra accennato, lo sviluppo ed il rafforzamento delle competenze già in dotazione all'Agenzia, si fonda sull'acquisizione di importanti competenze e professionalità, con specializzazione in materia di gestione ed amministrazione, differenti per le diverse tipologie di beni. Per tale ragione, l'ANBSC è soggetto beneficiario di fondi per il Progetto "Rafforzamento delle competenze organizzative dell'ANBSC", finanziati dal Programma operativo Complementare "Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, progetto che sarà effettivamente operativo entro la fine del corrente anno. Tale progetto consentirà di implementare gli strumenti necessari alla trasformazione delle procedure ed all'organizzazione degli uffici con lo scopo di innalzare in maniera stabile e duratura l'insieme delle competenze già disponibili, per un più efficace svolgimento dei compiti istituzionali dell'Agenzia negli anni a venire. L'affidamento avrà una durata indicativa di 26 (ventisei) mesi e dovrebbe in ogni caso terminare entro e non oltre il 30 settembre 2022, per un impegno globale stimato fino ad un massimo di 18.968 giorni/uomo, un ausilio qualificato di circa 50 elementi altamente specializzati nelle materie core dell'Agenzia.

AREA

Area Gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali

Obiettivo prioritario per il triennio in argomento, ed in particolare per l'anno 2021 è l'**adeguamento del sistema informativo-contabile** (come raccomandato dalla circolare RGS 32/2015), al regolamento di cui all'art. 4, comma, 3 lett. b), del decreto legislativo n. 91 del 2011, che, una volta emanato, sostituirà il D.P.R. n. 97 del 2003, prevedendo un nuovo schema di bilancio, nonché il piano dei conti integrato di cui al D.P.R. n. 132 del 2013.

In tal senso, l'Agenzia ha completato nell'anno 2020 la migrazione della propria gestione contabile e finanziaria sulla piattaforma Sicoge Enti, predisposta dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, adeguandosi così sotto il profilo strettamente contabile alla normativa sopra richiamata.

Resta comunque necessario completare l'attività amministrativa prodromica all'emanazione del regolamento interministeriale per la contabilità finanziaria ed economico-patrimoniale relativa alla gestione dell'Agenzia, con specifica separazione, secondo il dettato del codice antimafia, di quella finanziaria e contabile propria dell'Agenzia dalle attività di amministrazione e custodia dei beni sequestrati e confiscati.

In particolare, tale regolamento dovrà necessariamente tenere conto dei principi e delle regole che verranno definite con le disposizioni di pari rango in corso di definizione da parte del Ministero dell'economia e delle finanze, ai sensi del citato articolo 4, comma 3, lettera b, del decreto legislativo n. 91 del 2011, che riguardano l'amministrazione e la contabilità delle amministrazioni pubbliche. In altre parole, si dovrà adeguare l'attuale quadro ordinamentale dell'Agenzia al processo di armonizzazione dei sistemi contabili, degli schemi di bilancio ed alle relative regole contabili, al fine di renderlo il più possibile coerente con le fasi della programmazione, gestione e rendicontazione degli interventi di finanza pubblica e di raccordo con le politiche europee di settore.

A tale riguardo, è stato costituito un gruppo di lavoro interdisciplinare con componenti di tutte le Direzioni dell'Agenzia finalizzato alla predisposizione di norme per una omogenea gestione e rendicontazione delle attività di amministrazione e custodia dei beni sequestrati e confiscati.

Per quanto concerne poi le ulteriori attività della Direzione delle gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali, saranno svolte le differenti funzioni afferenti agli uffici in materia economico-finanziaria, di gare e contratti e di gestione finanziaria delle procedure, come delineati nel nuovo regolamento di organizzazione e negli atti organizzativi interni emanati recentemente.

In particolare, verranno posti in essere **meccanismi di standardizzazione dei processi**, favorendo la dematerializzazione degli atti amministrativi, inserendosi così nel processo di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, gli adempimenti relativi:

- all'elaborazione di relazioni e documenti in materia di beni confiscati;
- al trattamento economico fisso ed accessorio spettante al personale dirigente e non dirigente inquadrato nei ruoli dell'Agenzia, in base al disposto dell'art. 113-bis del Codice antimafia, nonché di quello accessorio spettante al personale dirigente e non assegnato in posizione di fuori ruolo o comando, ai sensi dell'art. 113 ter del codice;

- all'aggiornamento del disciplinare relativo al trattamento economico di missione degli Organi e del personale, nell'ottica più generale di contenimento della spesa pubblica;
- alla predisposizione del modello 770/Dichiarazione del sostituto d'imposta implementando ulteriormente l'attività di supporto all'Ufficio gestione finanziaria delle procedure per l'acquisizione dei dati di competenza della stessa;
- alla pianificazione e realizzazione dell'approvvigionamento di beni, servizi e lavori necessari al funzionamento della sede principale e delle quattro sedi secondarie dell'Agenzia, istituite con delibera del Consiglio direttivo del 18 marzo 2019.

Di particolare rilievo, poi, è l'attività che la Direzione delle gestioni economiche e finanziarie dovrà svolgere, d'intesa con le altre Direzioni generali e con gli uffici periferici dell'Agenzia, in materia di **pianificazione e realizzazione dell'approvvigionamento di beni, servizi e lavori necessari al funzionamento e gestione delle procedure concernenti i beni sequestrati e confiscati** nonché quella concernente **l'alienazione di quelli destinati alla vendita, anche per il soddisfacimento dei crediti riconosciuti nell'ambito delle procedure di confisca.**

In tale ottica, nel corso dello scorso anno, sono state delineate le modalità di raccordo tra le competenze che implicano un rapporto di interdipendenza tra le articolazioni centrali e quelle territoriali dell'Agenzia.

Infatti, con riguardo alla funzione di approvvigionamento di beni, servizi e lavori relativi alla gestione delle procedure, al fine di accelerare e semplificare le procedure medesime, sono state, nel corso dello scorso anno, individuate le specifiche competenze dei singoli uffici preposti, ai sensi del regolamento di organizzazione e dei relativi atti di organizzazione interna, individuando nella soglia di importo pari o superiore a 40.000 euro, il limite entro il quale le specifiche competenze sono rimesse alle sedi periferiche.

In particolare, si evidenzia con riguardo alla **funzione di conservazione dei beni mobili e immobili in uso e di proprietà dell'Agenzia**, a seguito di specifici provvedimenti di assegnazione all'Agenzia per le finalità istituzionali o economiche dell'ente stesso, l'Ufficio Gare e Contratti è subentrato nella gestione della funzione medesima, curata in passato, nell'ambito delle rispettive procedure, dalle articolazioni della Direzione beni mobili e immobili sequestrati e confiscati.

Tale Ufficio, tuttavia, articolazione della **Direzione delle gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali**, secondo le previsioni del DPR n. 118/2018, del provvedimento n. 29603 del 2 luglio 2019 (atto organizzativo di secondo livello) nonché della direttiva n. 32492 del 7.8.2020, era chiamato ad espletare funzioni di pianificazione e realizzazione l'approvvigionamento di beni, servizi e lavori necessari al funzionamento dell'Agenzia, nonché quelli relativi alla gestione delle procedure, e, su iniziativa delle Direzioni competenti, alle procedure di alienazione dei beni destinati alla vendita, anche per il soddisfacimento dei crediti riconosciuti nell'ambito delle procedure di confisca.

Si tratta di compiti vari, molti dei quali si innestano su attività programmatiche o istruttorie di competenza di altre articolazioni dell'Agenzia, in relazione ai quali sono emerse rilevanti criticità gestionali, in parte risolte attraverso

Pertanto, con il suddetto provvedimento, è stato in parte alleggerito il carico gravante sull'Ufficio Gare e Contratti, limitandone la competenza, per quanto concerne gli approvvigionamenti relativi alla gestione delle procedure, alle autorizzazioni di spesa per importi pari o superiori a 40.000,00 euro, e

con riferimento ai procedimenti avviati da altre Direzioni dell'Agenzia, ha indicato le modalità operative secondo cui organizzare i processi.

Sebbene l'atto organizzativo in parola abbia ridotto significativamente il carico di lavoro, l'Ufficio ha continuato nel corso del 2020 ad operare in una situazione di difficoltà operativa che ha di fatto impedito l'efficace espletamento delle funzioni riconducibili al Servizio Alienazione Beni.

E' opportuno evidenziare che il Servizio in argomento è preposto alla specifica cura dei procedimenti di alienazione dei beni (mobili, mobili registrati, immobili ed aziende), il cui avvio è riconducibile all'adozione dei decreti direttoriali di destinazione alla vendita, ex art. 48 del decreto legislativo n. 159/2011, e ai provvedimenti dell'autorità giudiziaria di ammissione dei crediti, che determinano l'obbligo in capo all'ANBSC, di procedere al pagamento dei creditori ammessi al passivo, ove occorra, curando la liquidazione dei beni in confisca, ai sensi dell'art. 60 del medesimo decreto, nonché ai sensi della legge n. 228/2012.

Alle funzioni sin qui accennate, si aggiunge la non marginale attività di cura dei beni destinati alle finalità istituzionali dell'ANBSC, nonché la conservazione e la valorizzazione, tramite messa a reddito, di quelli destinati all'autofinanziamento.

È facile comprendere che le su indicate attività sono del tutto separate rispetto alle attività di pianificazione e realizzazione dell'approvvigionamento di beni, servizi e lavori necessari al funzionamento dell'Agenzia e richiedono per lo svolgimento competenze differenti.

Pertanto, preme evidenziare che l'attuale assetto organizzativo della DIGE rischia di compromettere le possibilità di potenziamento dell'Agenzia, anche attraverso la valorizzazione del personale, obiettivi perseguiti con quota parte dei proventi derivanti dalla gestione dei beni destinati all'autofinanziamento (articolo 48, comma 4 del CAM) e lo spedito svolgimento delle attività di alienazione dei beni, *mission* istituzionale di primario rilievo, in quanto, solleva l'erario da ingenti oneri di gestione; consente il soddisfacimento delle ragioni creditorie dei terzi; permette, per effetto della destinazione delle somme ricavate, la realizzazione di finalità di sociali (articolo 48, comma 10 e 10-bis del CAM).

Pertanto, per una maggiore funzionalità dell'Ufficio Gare e Contratti si è provveduto a trasferire all'Ufficio Economico Finanziario le competenze che attengono agli approvvigionamenti funzionali alla operatività dell'Agenzia, a carico del suo stesso bilancio, nonché le funzioni di cura dei beni assegnati, in uso o in proprietà, all'ente stesso, per le sue finalità istituzionali, lasciando così all'ufficio medesimo, che nella nuova configurazione ha cambiato la stessa denominazione in "**Ufficio alienazione beni e approvvigionamenti per le procedure**", la funzione di cura delle procedure di alienazione dei beni destinati alla vendita, anche per il soddisfacimento dei crediti riconosciuti nell'ambito delle procedure di confisca.

A tale riguardo, sono state avviate nel corso dell'anno 2020 le relative procedure di vendita e si ritiene che nel corso del triennio in argomento verranno individuate procedure standardizzate e semplificate, nel rispetto comunque della normativa vigente, finalizzate alla dismissione definitiva dei beni.

Va comunque segnalato che la carenza di risorse umane impiegate in queste impegnative attività dell'Agenzia ha sino ad oggi costituito un serio ostacolo alla operatività dell'Ufficio. A tal proposito va

evidenziato che obiettivo prioritario sarà per il triennio in argomento avviare le alienazioni finalizzate alla tutela dei creditori, secondo le previsioni della legge 24 dicembre 2012, n. 228 con lo scopo di estinguere gli ingenti debiti vantati da quei soggetti nei confronti dei quali l'autorità giudiziaria si è pronunciata in merito alla ammissione dei loro crediti.

Con specifico riguardo alle competenze assegnate nel nuovo assetto organizzativo definito con provvedimento del Direttore n. 29603 del 2 luglio 2019 in esecuzione degli interventi normativi di carattere legislativo e regolamentare che hanno riguardato l'Agenzia nel corso degli ultimi anni, si evidenzia che **all'Ufficio di gestione finanziaria delle procedure**, istituito nell'ambito della Direzione Generale delle gestioni economiche finanziarie e patrimoniali è stato assegnato lo svolgimento delle seguenti attività:

- cura, su richiesta delle Direzioni competenti, del trattamento economico dei consulenti e degli esperti esterni nell'ambito delle attività di pertinenza della Direzione generale beni mobili ed immobili e della Direzione Generale aziende e beni aziendali sequestrati e confiscati;
- provvede al pagamento delle spese necessarie all'amministrazione dei beni;
- assicura il controllo di secondo livello delle gestioni fuori bilancio relative alle procedure;
- gestisce le attività di riscossione delle somme maturate nell'ambito delle procedure;
- cura gli adempimenti relativi al Fondo Unico Giustizia ivi compresi quelli relativi alle vicende giudiziarie dei beni finanziari confiscati;
- cura la contabilità della gestione economica, finanziaria e patrimoniale dei beni.

Le competenze sopra elencate nel precedente quadro ordinamentale erano svolte dall'Ufficio per i beni sequestrati e confiscati, che accorpava tutte le funzioni relative alle attività di amministrazione, custodia e destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, ivi comprese quelle di carattere più squisitamente finanziario e contabile.

Nel corso del triennio 2021-2023 dovranno pertanto inevitabilmente essere individuate e poste in essere le necessarie soluzioni organizzative idonee ad assicurare un efficace ed efficiente svolgimento dei molteplici adempimenti di natura finanziaria e contabile legati alla gestione e amministrazione dei beni confiscati, tenuto conto della loro naturale interdipendenza rispetto a quelle rimesse alla competenza di altre articolazioni centrali e territoriali dell'Agenzia.

In particolare, al fine di superare le gravi criticità riscontrate nella gestione degli adempimenti contabili delle procedure di confisca ed eliminare l'enorme mole di arretrato accumulatasi negli anni nell'approvazione delle rendicontazioni di gestione delle procedure, oltre all'acquisizione di nuove e ulteriori risorse di personale, sia in termini numerici che di indispensabili professionalità, sarà ineluttabile l'innalzamento del grado di informatizzazione e digitalizzazione dei processi di lavoro dell'Ufficio. Sarà così possibile proseguire nell'azione intrapresa già dal secondo semestre 2019 e portata avanti nel corso del 2020 con l'emanazione delle necessarie circolari - direttive finalizzate a standardizzare sia le attività di approvazione e controllo conseguenti alla presentazione dei rendiconti di gestione da parte dei coadiutori nominati dall'Agenzia che gli adempimenti connessi alla gestione contabile delle procedure.

A tal riguardo, si evidenziano in particolare le disposizioni impartite nel provvedimento Direttoriale n. 17628 del 6 maggio 2020 con il quale sono state fornite indicazioni in ordine alle modalità operative da seguire nello svolgimento delle attività di rendicontazione delle gestioni fuori bilancio al quale ha fatto

poi seguito l'adozione, da parte dei Direttori Generali dei beni mobili ed immobili, delle aziende e beni aziendali sequestrati e confiscati e delle Gestioni Economiche, Patrimoniali e Finanziarie, delle circolari n. 33868 del 27/8/2020 e n. 4009 del 7/10/2020.

Con tali circolari sono state impartite alle Sedi Secondarie e agli Uffici centrali competenti le necessarie direttive applicative sia per lo smaltimento dell'arretrato sia per l'applicazione della nuova tariffa speditiva per il pagamento dei compensi da liquidare ai coadiutori nominati ex art. 38 comma3 del CAM.

Inoltre, con provvedimento Direttoriale n. 32492 del 7 agosto 2020 sono state individuate le modalità di raccordo dell'operatività delle articolazioni centrali e territoriali dell'Agenzia, titolari di competenze che implicano l'espletamento di attività che si pongono le une rispetto alle altre in un rapporto di interdipendenza.

Il triennio 2021-2023 vedrà pertanto la Direzione Generale delle Gestioni Economiche, Patrimoniali e Finanziarie, nelle sue articolazioni funzionali di livello non generale, e l'Agenzia tutte impegnate nell'attuazione delle azioni e dei dispositivi, già messi in campo e in fase di avanzamento, necessari a contribuire alla revisione di tutti i flussi organizzativi dell'Agenzia funzionali al superamento delle storiche criticità che di fatto hanno in passato condizionato lo sviluppo dell'Ente.

Obiettivi specifici per l'Area Gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali possono essere rappresentati nel seguente modo:

- prosecuzione ed implementazione della gestione delle risorse economico-finanziarie dell'Agenzia;
- adozione di idonee iniziative finalizzate alla eliminazione, in collaborazione con le Direzioni competenti e le sedi periferiche, del ritardo connesso alle procedure di rendicontazione delle gestioni separate;
- organizzazione ed implementazione delle procedure di vendita dei beni confiscati, con particolare riferimento a quelle afferenti alla legge 228 del 2012.

2.3 GLI OBIETTIVI SPECIFICI

Il presente paragrafo individua gli obiettivi specifici dell'Agenzia per il triennio 2021-2023.

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance 2020, gli obiettivi specifici, in coerenza con la Relazione Programmatica, hanno valenza, di norma, triennale e sono di regola attribuiti, ove di natura strategica, ai titolari delle Direzioni generali, ovvero, se di natura strutturale, alle strutture periferiche.

Nel prosieguo del presente documento verranno illustrate le azioni e i dispositivi messi in campo e quelli in fase di avanzamento necessari per una significativa revisione della struttura intera e dei flussi organizzativi dell'Agenzia e per il superamento delle storiche criticità che di fatto hanno condizionato lo sviluppo dell'Ente.

Come evidenziato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, è in fase di studio l'elaborazione per l'ANBSC di un adeguato **sistema di controllo di gestione**.

Occorre evidenziare che la mancanza di un assetto strutturale ed organizzativo definitivo che ha caratterizzato per lungo tempo l'Agenzia non ha reso possibile sino ad ora, l'adozione di un sistema di

controllo di gestione, anche se negli anni si sia tentato di attivare una qualche sperimentazione in tal senso, scontratisi poi con oggettive difficoltà realizzative. Tuttavia, le modifiche normative intervenute negli ultimi anni ed il loro impatto sulla struttura, come abbiamo più volte evidenziato nel presente Piano, rendono oggi possibile delineare l'attivazione di un necessario percorso per la definizione di un sistema di controllo di gestione che sia complementare al Piano della performance ed al Sistema di Misurazione della stessa.

In questa prospettiva è in fase di elaborazione un progetto sperimentale che parta dalla individuazione di alcune linee di attività da sottoporre ad analisi gestionale e dei relativi strumenti di rilevazione più adeguati.

Una volta conclusa la fase sperimentale, sulla scorta dei risultati e delle eventuali modifiche ed adattamenti, si potrà pervenire ad un sistema generalizzato di gestione di controllo da applicare in una logica progressiva ed adattativa.

Le attività saranno poste in essere dall'Ufficio economico finanziario della Direzione delle gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali in collaborazione con gli altri Uffici coinvolti nelle linee di attività individuate per la sperimentazione in questione.

Per quanto invece concerne il tema della valutazione partecipativa, non può non rilevarsi che nella definizione del Piano della *performance*, assume un ruolo importante l'implementazione del processo di coinvolgimento degli stakeholder di riferimento, anche come soggetti attivi e partecipativi nelle fasi di programmazione, attuazione e realizzazione degli obiettivi, nonché, di rendicontazione dei risultati nella prospettiva ultima di realizzare *standard* sempre più elevati di qualità dei servizi.

Il coinvolgimento di cittadini, utenti ed altri stakeholder nel processo di valutazione della performance, prescritto dalla disciplina vigente in materia di performance (art. 7, comma 2, lett. c), art. 8 e art. 19-bis del d.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 come modificato dal d.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74), risulta determinante nelle scelte di ogni organizzazione, nell'ottica di migliorare e rendere sempre più adeguati i processi di programmazione, misurazione e valutazione del proprio operato. In tale logica, di particolare importanza, anche dal punto di vista operativo, sono le Linee Guida n. 4 del 2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica che hanno introdotto il concetto di valutazione partecipativa con l'obiettivo generale di rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance.

La lettura del ciclo della performance in chiave partecipativa contribuisce sostanzialmente a limitare l'autoreferenzialità delle amministrazioni mediante il coinvolgimento attivo di cittadini, utenti e stakeholder in alcune cruciali fasi decisionali quali la determinazione delle strategie, la progettazione degli interventi e, più in generale, nella creazione di valore pubblico. L'approccio partecipativo va, quindi, interpretato nella maniera più ampia possibile lungo tutto il ciclo della performance: dalla fase di programmazione fino a quella di valutazione.

Occorre tuttavia evidenziare che la progettazione e l'impiego di strumenti di valutazione partecipativa, risultano piuttosto complessi per un'amministrazione come l'Agenzia caratterizzata da una peculiare missione istituzionale, da una crescente articolazione dei propri compiti e da uno sviluppo in via di maturazione. Le modifiche normative intervenute in tempi recenti hanno condizionato non solo la configurazione strutturale dell'Agenzia ma hanno avuto un forte impatto anche sugli obiettivi che l'Ente dovrà realizzare nel triennio in questione.

Ciò premesso, risulta comunque necessario intraprendere questo percorso procedendo per gradi sino ad arrivare poi all'elaborazione di un modello di valutazione partecipativa personalizzato esplicitato all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance, come indicato dalle summenzionate Linee Guida che forniscono appunto, indicazioni metodologiche in ordine alle modalità di coinvolgimento dei cittadini nella fase di valutazione delle attività e dei servizi erogati, secondo un principio di gradualità, la così detta "Scala di sviluppo della valutazione partecipativa".

La progettazione di un modello di valutazione partecipativa è piuttosto articolata e schematicamente può essere suddivisa in fasi:

1. mappatura degli stakeholder dell'amministrazione;
2. selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento;
3. selezione dei cittadini e/o degli utenti;
4. definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati;
5. motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione;
6. valutazione delle attività e/o dei servizi;
7. utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance

L'Agenzia, per le motivazioni sopra esplicitate sta muovendo solo ora i primi passi del percorso per arrivare ad una valutazione partecipativa della performance ben strutturata ed efficace. Nello specifico, è stato avviato a breve il processo di mappatura degli stakeholder, volto ad individuare e classificare tutti coloro che sono interessati all'attività e agli obiettivi dell'amministrazione e/o che possono influenzarne il raggiungimento. Passo successivo sarà la scelta all'interno di questo insieme, di quali soggetti coinvolgere e del come, con quali modalità. La selezione non sarà semplice considerata la particolare ampiezza e specificità dei compiti istituzionali facenti capo all'Agenzia e quindi dei vari e diversificati portatori di interessi pubblici e privati, presenti sull'intero territorio nazionale e che possono influenzare le decisioni dell'Agenzia ovvero le subiscono.

Il percorso, avviato con tale mappatura, si concentrerà poi sulle successive fasi sino ad arrivare all'adozione, nel rispetto delle LG n. 1/2017 del DFP, nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di un modello di valutazione partecipativa nel quale saranno indicati: soggetti e ruoli; oggetti valutati (servizi, attività, funzioni) e dimensioni di performance organizzativa coinvolte; finalità della valutazione partecipativa; processo e tempi, ivi inclusa la fase di uso degli esiti della valutazione; strumenti e metodi adottati.

Gli obiettivi specifici triennali derivanti dalle singole Macro Aree sono sintetizzati nel seguente prospetto.

MACRO AREE	OBIETTIVI SPECIFICI
Amministrazione e destinazione dei mobili e immobili sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata 25%	1. Conoscenza analitica e clusterizzazione dei beni mobili e immobili
	2. Ingegnerizzazione di nuovi modelli operativi per la destinazione dei beni e per il prodromico supporto tecnico e finanziario
	3. Costruzione di un Sistema organico di monitoraggio e controllo
Amministrazione e destinazione delle aziende e beni aziendali sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata 25%	1. Creazione di una rete di aziende sequestrate e confiscate
	2. Riduzione dei tempi necessari al completamento delle procedure di liquidazione
	3. Monitoraggio delle aziende attive anche attraverso l'ausilio dei Tavoli provinciali presso le Prefetture
Gestione degli affari generali e del personale 25%	1. Adeguamento degli assetti organizzativi dell'Agenzia, con particolare riguardo alla dotazione organica
	2. Supporto alla transizione digitale dell'Agenzia
	3. Attività concernenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza
Gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali 25%	1. Prosecuzione ed implementazione della gestione delle risorse economico-finanziarie dell'Agenzia
	2. Adozione di idonee iniziative finalizzate alla eliminazione, in collaborazione con le Direzioni competenti e le sedi periferiche, del ritardo connesso alle procedure di rendicontazione delle gestioni separate
	Organizzazione ed implementazione delle procedure di vendita dei beni confiscati, con particolare riferimento a quelle afferenti la legge 228 del 2012

SEZIONE 3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE E LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 DAGLI OBIETTIVI SPECIFICI TRIENNALI AGLI OBIETTIVI ANNUALI

Gli obiettivi operativi, indicati nel presente paragrafo, costituiscono l'articolazione annuale degli obiettivi specifici indicati nella Sezione 2 e sono pertanto funzionali al raggiungimento di questi ultimi.

Essi ne declinano l'orizzonte strategico nell'ambito dell'esercizio finanziario 2021 e rappresentano, quindi, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il perseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

Tali obiettivi sono assegnati ai dirigenti titolari di Direzioni generali o Uffici di livello dirigenziale non generale, compresi i dirigenti delle Sedi secondarie dell'Agenzia, e, oltre a delineare, in termini di risultati attesi, il perimetro della performance organizzativa annuale delle singole strutture di riferimento, attengono anche, in considerazione delle proprie caratteristiche, alla performance individuale dei dirigenti responsabili cui essi sono imputati, secondo quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance – Anno 2020 dell'Agenzia.

Resta, comunque, fermo l'obbligo di formalizzare l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti che passeranno nei ruoli dell'Agenzia a seguito delle procedure in corso nonché l'eventuale aggiornamento degli stessi a seguito di mutamento di incarico, secondo le modalità previste dal citato Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione.

Il grado di realizzazione del complesso degli obiettivi operativi che concorrono, con pesi diversi, al conseguimento dell'obiettivo strategico del quale articolano le linee di sviluppo, consente a sua volta di denotare il livello attuativo di quest'ultimo, sulla base degli indicatori per questo prefissati.

Per quanto concerne gli indicatori si rappresenta che, come meglio rappresentato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, pur se la destinazione del bene rappresenta l'atto amministrativo finale della gestione da parte dell'ANBSC, l'uso di questo indicatore in qualità di misuratore dei risultati conseguiti non appare rispondente alle esigenze di oggettività e significatività a causa dei troppi fattori che agiscono e interagiscono sull'obiettivo finale e, per la maggior parte, non sottoposti all'esclusivo governo di questa Amministrazione.

Questa la principale motivazione per la quale l'Agenzia ha spostato l'attenzione sulle attività collaterali che, comunque finalizzate alla facilitazione e all'incremento delle destinazioni, possono essere condotte e realizzate grazie all'operato dell'ANBSC.

Rientrano in quest'ambito i progetti che sono stati finora illustrati e gli indicatori connessi che, in alcuni casi, sono già stati utilizzati nella passata edizione e sperimentati per rispondenza e oggettività.

AREA Amministrazione e destinazione dei mobili e immobili sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata							
OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVI OPERATIVI	PESO	INDICATORE	Formula di calcolo	RAGGIUNGIMENTO		
					PIENO	PARZIALE	INSUFFICIENTE
1. Conoscenza analitica e clusterizzazione e dei beni mobili e immobili Peso 40%	1.1 Monitoraggio delle procedure di confisca maggiormente risalenti, con particolare riferimento a quelle emesse ai sensi della L. 31 maggio 1965, n. 575 ed attivazione dei conseguenti provvedimenti istruttori	50	Monitoraggio effettuato ed atti predisposti	On/Off	Entro il 31/10/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	1.2 Analisi ed individuazione di immobili destinabili, per caratteristiche ed esemplarietà, al Piano di Valorizzazione dei beni confiscati attraverso le politiche di coesione	50	Analisi elaborata	On/Off	Entro il 31/07/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
2. Ingegnerizzazione di nuovi modelli operativi per la destinazione dei beni e per il prodromico supporto tecnico e finanziario Peso 30%	2.1 Elaborazione di un Bando-tipo utilizzabile dai Comuni per l'assegnazione agli Enti ed Associazioni del Terzo settore dei beni ricevuti in destinazione	20	Bando predisposto	On/Off	Entro il 30/06/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	2.2 Elaborazione di Linee Guida da sottoporre al Consiglio Direttivo dell'Agenzia in materia di destinazione dei beni mobili non registrati.	20	Linee Guida predisposte	On/Off	Entro il 30/06/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	2.3 Elaborazione di una proposta di modifica normativa del D.Lgs. n. 159/2011, tesa ad introdurre precisazioni ed elementi di garanzia a supporto del processo destinatorio dei beni.	20	Proposta elaborata	On/Off	Entro il 30/11/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	2.4 Individuazione di un sistema integrato per la vendita dei beni mobili registrati	20	Elaborato predisposto	On/Off	Entro il 30/06/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021

	2.5 Proposta di un piano organico finalizzato alla revisione degli strumenti convenzionali per la gestione dei procedimenti di rottamazione	20	Proposta di piano	On/Off	Entro il 30/09/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
3. Costruzione di un Sistema organico di monitoraggio e controllo Peso 30%	3.1 Elaborazione di una proposta finalizzata alla sistematizzazione e standardizzazione del procedimento di nomina dei Coadiutori dell'Agenzia.	40	Proposta elaborata	On/Off	Entro il 31/07/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	3.2 Partecipazione al Piano operativo finalizzato all'azzeramento degli arretrati relativi al 76% dei rendiconti giacenti delle gestioni fuori bilancio (procedure ove sia stato approvato il rendiconto di competenza dell'Autorità giudiziaria)	30	% dei rendiconti lavorati	Numero di rendiconti lavorati/ Numero rendiconti da lavorare	Entro il 30/11/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	3.3 Monitoraggio dello stato di attuazione delle operazioni di consegna dei beni destinati	30	Monitoraggio effettuato	On/Off	Entro il 30/09/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021

AREA							
Amministrazione e destinazione delle aziende e beni aziendali sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata							
OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVI OPERATIVI	PESO	INDICATORE	Formula di calcolo	RAGGIUNGIMENTO		
					PIENO	PARZIALE	INSUFFICIENTE
1. Riduzione dei tempi necessari al completamento delle procedure di liquidazione Peso 40%	1.1 Destinazione aziende inattive definitivamente confiscate alla liquidazione (c.d. rottamazione)	50	Numero aziende deliberate alla liquidazione dal consiglio direttivo ANBSC > 100	On/Off	Entro il 31/10/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	1.2 Decreto Ministro della Giustizia, di concerto con il ministro dello sviluppo economico, modalità semplificate di liquidazione o di cessazione dell'impresa ex art. 41, comma 6-bis.	50	Avvio interlocuzioni con Ministero Giustizia per emissione decreto	On/Off	Entro il 31/10/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
2. Creazione di una rete di aziende sequestrate e confiscate Peso 30%	2.1 Pubblicazione elenco aziende attive sul mercato amministrato dall'ANBSC	100	Pubblicazione semestrale sul sito istituzionale ANBSC (30/06 – 31/12)	On/Off	Entro il 31/07/2021 (1 semestre) e il 31/01/2022 (2 semestre)	Entro il 31/08/2021 (1 semestre) e il 28/02/2022 (2 semestre)	Oltre il 31/08/2021 (1 semestre) e il 28/02/2022 (2 semestre)
3. Monitoraggio delle aziende attive anche attraverso l'ausilio dei Tavoli provinciali presso le Prefetture Peso 30%	3.1 Istituzione Tavoli provinciali permanenti sulle aziende sequestrate e confiscate, presso le prefetture-uffici territoriali del governo	100	Richiesta istituzione inviata ad ogni Prefettura in cui il numero delle aziende in gestione, al 31/12/2020, è superiore a 100 unità	On/Off	Entro il 31/10/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021

AREA Gestione degli affari generali e del personale							
OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVI OPERATIVI	PESO	INDICATORE	Formula di calcolo	RAGGIUNGIMENTO		
					PIENO	PARZIALE	INSUFFICIENTE
1. Adeguamento degli assetti organizzativi dell'Agenzia, con particolare riguardo alla dotazione organica Peso 40%	1.1 Prosecuzione delle attività di popolamento dell'organico dell'Agenzia	50	Attività poste in essere	On/Off	Entro il 30/11/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	1.2 Ottimizzazione dell'offerta formativa	30	Miglioramento dell'offerta formativa tramite la verifica del grado di soddisfazione e di sviluppo delle conoscenze, da verificare tramite la somministrazione di un questionario. (indicatore di impatto)	Livello di soddisfazione e di sviluppo delle conoscenze	Almeno il 25%	Tra il 24%-15%	Inferiore al 15%
	1.3 Attività di monitoraggio e verifica dello stato di attuazione delle disposizioni in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, con particolare riferimento: all'emergenza COVID-19; all'adempimento degli obblighi di Formazione ed Aggiornamento periodico da parte delle figure preposte, di cui all'art.37, D. Lgs.n.81/2008 (Formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti).	20	Attività posta in essere	On/Off	Entro il 30/11/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
2. Supporto alla transizione digitale dell'Agenzia Peso 30%	2.1 Supporto all'approvvigionamento in ambito ICT necessari a soddisfare le esigenze dell'Agenzia	50	Numero affidamenti/ appalti gestiti in rapporto alle esigenze ICT	%	100-80	80-60	Meno di 60
	2.2 Attuazione della digitalizzazione dell'Ente	50	Numero di processi d'ufficio informatizzati	Numero	6-5	4-3	Meno di 2

3. Attività concernenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza Peso 30%	3.1 Attività concernenti l'aggiornamento della mappatura dei processi e della valutazione del rischio corruttivo per l'Agenzia, in adozione alle indicazioni contenute nel Piano nazionale anticorruzione 2019.	50	Attività posta in essere	On/off	Entro il 30/11/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	3.2 Iniziative volte ad implementare gli interventi finalizzati a garantire la tempestività e l'adeguatezza degli adempimenti in materia di trasparenza	50	Attività poste in essere	On/off	Entro il 30/11/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021

AREA Gestioni economiche, finanziarie e patrimoniali							
OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVI OPERATIVI	PESO	INDICATORE	Formula di calcolo	RAGGIUNGIMENTO		
					PIENO	PARZIALE	INSUFFICIENTE
1. Prosecuzione ed implementazioni della gestione delle risorse economico-finanziarie dell'Agenzia Peso 40%	1.1 Accelerazione delle procedure di rimborso agli enti degli oneri relativi ai costi del personale	40	Grado	Valore annuo/Valore complessivo o residui di pertinenza	Entro il 31/10/2021	Entro il 1/12/2021	Dopo il 1/12/2021
	1.2 Puntuale ricognizione dei beni inventariati, secondo il sistema Sicogenti, presso ciascuna Sede , anche ai fini di una adeguata programmazione degli acquisti	30	Tempo	On/Off	Entro il 30/09/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	1.3 Revisione del regolamento di contabilità dell'Ente, con specifica disciplina delle gestioni separate	30	Tempo	On/Off	Entro il 20/10/2021	Entro il 20/11/2021	Dopo il 20/11/2021
2. Adozione di idonee iniziative finalizzate alla eliminazione, in collaborazione e con le Direzioni competenti e le sedi periferiche, del ritardo connesso alle procedure di rendicontazione delle gestioni separate	2.1 Riduzione dei rendiconti relativi alle gestioni separate e pagamento ai coadiutori dei compensi, anche in applicazione della c.d. tariffa speditiva	40	Riduzione del 30% dei rendiconti relativi alle gestioni separate	n. rendiconti esitati/n. complessivo o rendiconti	Entro il 20/10/2021	Entro il 20/11/2021	Dopo il 20/11/2021
	2.2 Iniziative volte ad assicurare la riduzione dei tempi medi dei pagamenti relativi alle spese necessarie all'amministrazione dei beni, da attuare con l'utilizzo di un apposito sistema informatizzato di gestione. (trasversale unitamente all'Ufficio servizi informatici e all'ufficio Economico Finanziario)	30	Tempo	On/Off	Entro il 20/10/2021	Entro il 20/11/2021	Dopo il 20/11/2021

Peso 30%	2.3 Attività di censimento delle risorse finanziarie confiscate e di quelle accece durante la gestione della procedura di confisca finalizzata all'intestazione al FUG e alla messa a disposizione dell'Agenzia, ove necessarie per la gestione e amministrazione dei beni in confisca (trasversale unitamente alle sedi periferiche e all'Ufficio Immobili sequestrati e confiscati Italia Centrale)	30	Tempo	On/Off	Entro il 30/11/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
3. Organizzazione ed implementazione delle procedure di vendita dei beni confiscati, con particolare riferimento a quelle afferenti la legge 228 del 2012 Peso 30%	3.1 Organizzazione ed avvio delle procedure di vendita dei beni confiscati afferenti la L. 228/2012	40	Tempo	On/Off	Entro il 15/12/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	3.2 Riorganizzazione della gestione del patrimonio immobiliare facente parte dell'autofinanziamento dell'ANBSC ai sensi dell'art. 48, comma 3, lett. b), del d.lgs. 159/2011	30	Tempo	On/Off	Entro il 30/11/2021	Entro il 31/12/2021	Dopo il 31/12/2021
	3.3 Prosecuzione attività vendita beni confiscati, compresi i beni aziendali, già avviata nel corso dell'anno 2020	30	Quantità*	N. beni venduti/ N. beni da vendere	più di dieci beni venduti	meno di dieci beni venduti e più di otto	Meno di otto beni venduti

*Le procedure saranno quantificate ai fini del calcolo, non in base della stipula dei relativi contratti di compravendita dinanzi al notaio incaricato, bensì sulla base della richiesta dei controlli antimafia inoltrata nei confronti degli aggiudicatari provvisori del bene oggetto di vendita.

SEZIONE 4. SVILUPPO DI STRATEGIE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA.

Collegamento con il piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2021-2023

Tra le priorità strategiche dell'ANBSC, la prevenzione della corruzione e la trasparenza occupano una posizione primaria atteso che la corruzione, nella sua più ampia accezione di "maladministration", costituisce un grave impedimento ad una azione amministrativa efficace ed efficiente.

Per il triennio 2021-2023, si intende portare avanti la connessione tra il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza – pubblicato sul sito dell'Agenzia alla Sezione Amministrazione trasparente - e il ciclo della performance, inserendo i principali processi ed attività programmati per l'attuazione del predetto Piano triennale come obiettivi ed indicatori rivolti alla prevenzione amministrativa della corruzione ed alla trasparenza, intesa quale misura di "estremo rilievo e fondamentale per la prevenzione della corruzione".

In particolare, nell'ambito del presente Piano della performance viene contemplato, in coerenza con il Piano per la prevenzione della corruzione, un espresso obiettivo riguardante anche l'adozione di specifiche iniziative finalizzate all'aggiornamento della mappatura dei processi e della valutazione del rischio in adesione alle indicazioni contenute nel Piano nazionale anticorruzione 2019, al fine di potenziare l'azione di valutazione del rischio presso le strutture centrali e periferiche dell'Agenzia nel sistema di prevenzione amministrativa della corruzione, oltre ad iniziative volte ad implementare gli interventi finalizzati a garantire la tempestività e l'adeguatezza degli adempimenti in materia di trasparenza.

L'Agenzia sarà pertanto impegnata, nel periodo considerato, nello sviluppo degli obiettivi e delle linee attuative coerenti con i contenuti del Piano triennale in oggetto.

SEZIONE 5. IL POLA

Premessa e riferimenti normativi

Con la legge 7 agosto 2015, n. 124, è stato avviato un percorso finalizzato all'adozione e allo sviluppo di nuove forme di lavoro dirette a promuovere una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici.

In particolare, l'art. 14 della citata legge n. 124 del 2015 rubricato "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*", prevedeva espressamente che le amministrazioni pubbliche adottassero misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

In una fase successiva, con la legge 22 maggio 2017, n. 81, il legislatore ha disciplinato i contenuti del lavoro agile definendolo come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita in base ad accordo tra le parti, caratterizzata dall'assenza di vincoli di orario o di luogo di lavoro e con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici.

Nello stesso anno, il Dipartimento della Funzione pubblica, attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le Linee Guida sul lavoro agile nella PA, ha fornito indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le predette linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

In seguito all'emergenza epidemiologica da Covid-19, nei primi mesi del 2020, la sperimentazione del lavoro agile ha subito una fase di accelerazione, diventando modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 263 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 nel prevedere il rientro in servizio dei dipendenti pubblici dopo la prima fase di emergenza pandemica, ha voluto delineare un quadro prospettico nel quale il lavoro agile è destinato a rappresentare stabilmente una modalità di prestazione lavorativa al pari di quella in presenza e del telelavoro.

A tal fine l'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dal citato art. 263, stabiliva – nella formulazione antecedente alle modifiche poi apportate dal decreto legge 30 aprile 2021, n. 56 - che: *"(...) Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei*

processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”;

Successivamente con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 sono state fornite indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale e con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 sono state emanate le *“Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance”*.

E’ previsto che l’innovazione apportata dal lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni venga monitorata e supportata dall’Osservatorio Nazionale del Lavoro Agile istituito con l’art. 263 del citato decreto legge n. 34 del 2020. L’organismo nasce per promuovere proposte di carattere normativo, organizzativo e metodologico al fine di migliorare lo Smart Working, anche interagendo con gli stakeholder.

Da ultimo, l’articolo 1 del decreto legge 30 aprile 2021, n. 56, ha apportato significative modifiche alle modalità di svolgimento del lavoro agile.

Il comma 1 proroga il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, fino alla definizione della sua disciplina nei contratti collettivi, ove previsti, e comunque non oltre il 31 dicembre 2021, sopprimendo la percentuale minima del 50 per cento del personale in lavoro agile, vincolante per ciascuna Amministrazione.

Il comma 2 riduce dal 60 al 15 per cento la quota dei dipendenti che possono svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile, in base al Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), e dal 30 al 15 per cento la quota dei dipendenti che possono comunque avvalersi della predetta prestazione, in caso di mancata adozione del Piano medesimo.

Il nuovo testo dell’art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, è quindi il seguente: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità' attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il **15 per cento** dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al **15 per cento** dei dipendenti, ove lo richiedano.”*

Delineati brevemente i riferimenti normativi, si evidenzia che il POLA costituisce una sezione del Piano della Performance e ne costituisce parte integrante in quanto gli aspetti principali legati alla performance saranno elaborati anche tenendo conto che il lavoro agile diverrà una modalità di

prestazione lavorativa costante delle pubbliche amministrazioni, capace di riguardare almeno il **15%** del personale in servizio.

In tale ottica il lavoro agile si caratterizza per la flessibilità ed autonomia data al dipendente nella gestione degli spazi, degli orari e degli strumenti relativi alla propria attività lavorativa, a cui fa da contrappeso una maggiore responsabilizzazione in ordine ai risultati, prevedendo da tale assetto lavorativo un maggior benessere per il lavoratore ed un'utilità per l'amministrazione in termini di efficacia ed efficienza.

Il POLA, quindi, si fonda su un nuovo paradigma di organizzazione dal quale sia l'Amministrazione che il personale traggono: da un lato, utilità dalle formule di lavoro agile, in termini di maggiore efficienza ed efficacia delle attività svolte, come miglioramento della *performance* organizzativa dell'Ente; dall'altro, maggiore benessere personale, legato all'autonomia di organizzazione del proprio lavoro ("*work-life balance*") che conduce ad un avanzamento della performance individuale.

Ciò premesso il presente Piano è finalizzato a indicare le linee di azione che l'Agenzia intende seguire nel triennio 2021-2023 in merito al lavoro agile che viene inteso come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia, collaborazione e responsabilizzazione.

Deve preliminarmente rilevarsi che il contenuto del suddetto documento è necessariamente condizionato dall'evoluzione dell'emergenza epidemiologica mondiale tutt'ora in atto. Nondimeno, è bene evidenziare che il contesto normativo richiamato si pone in un'ottica prospettica, che prescinde da eventuali emergenze sanitarie, nella quale la stesura del piano organizzativo del lavoro agile rappresenterà una costante del *modus operandi* di ogni Amministrazione Pubblica.

Procedimento di formazione.

Il presente Piano è stato redatto dalla Direzione Generale per gli affari generali e del personale (DAG), con la collaborazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e delle Direzioni Generali dell'Agenzia.

Sono state sentite le Organizzazioni sindacali in data 14 maggio 2021.

Nella redazione del documento si è tenuto conto delle Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Livello di attuazione (*baseline*)

Come accennato in precedenza, l'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19 ha reso necessario un radicale cambiamento delle modalità operative di esecuzione della prestazione lavorativa in presenza. L'applicazione della normativa emergenziale ha comportato che la quasi totalità del personale abbia svolto la prestazione lavorativa da remoto in modalità agile con l'unica eccezione delle attività indifferibili ed urgenti, che richiedevano la necessaria presenza del personale sul luogo di lavoro.

Nel periodo precedente al verificarsi della situazione dell'emergenza sanitaria, presso l'ANBSC non era disciplinato e quindi attivato il ricorso all'istituto del lavoro agile, principalmente in ragione dell'esiguità della propria consistenza organica. Con il verificarsi dell'emergenza epidemiologica e le conseguenti ricadute sull'organizzazione del lavoro, l'Agenzia ha dovuto ricorrere all'emanazione di atti interni (1 Contrattazione integrativa e 17 provvedimenti circolari) che consentissero il ricorso massivo al lavoro agile, come previsto dai vari provvedimenti in materia.

Di seguito si riportano i dati relativi al personale dell'amministrazione che ha prestato attività lavorativa in modalità agile per bimestre; viene indicata la percentuale sul totale dei dipendenti:

Quota % Smart W.	Gen-Feb	Mar-Apr	Mag-Giu	Lug-Ago	Set-Ott	Nov-Dic
Dati sul totale del personale dell'Agenzia	2,4%	100%	95,3%	83,9%	84,1%	83,7%
Totale	2,4%	100%	95,3%	83,9%	84,1%	83,7%

Nella seguente tabella viene indicato il numero medio di giornate di lavoro agile fruito dai dipendenti dell'amministrazione nei bimestri:

Num. Medio Smart W.	Gen-Feb	Mar-Apr	Mag-Giu	Lug-Ago	Set-Ott	Nov-Dic
Dati sul totale del personale dell'Agenzia	2,36	17,06	15,25	8,70	9,51	9,82
Totale	2,36	17,06	15,25	8,70	9,51	9,82

Per quanto riguarda l'utilizzo di dispositivi, nella seguente tabella viene riportato il dato relativo al personale in modalità di lavoro agile che ha utilizzato dispositivi forniti dall'amministrazione nel bimestre (Pc portatili, accessi a sistemi dell'amministrazione, VPN) (percentuale sul totale del personale):

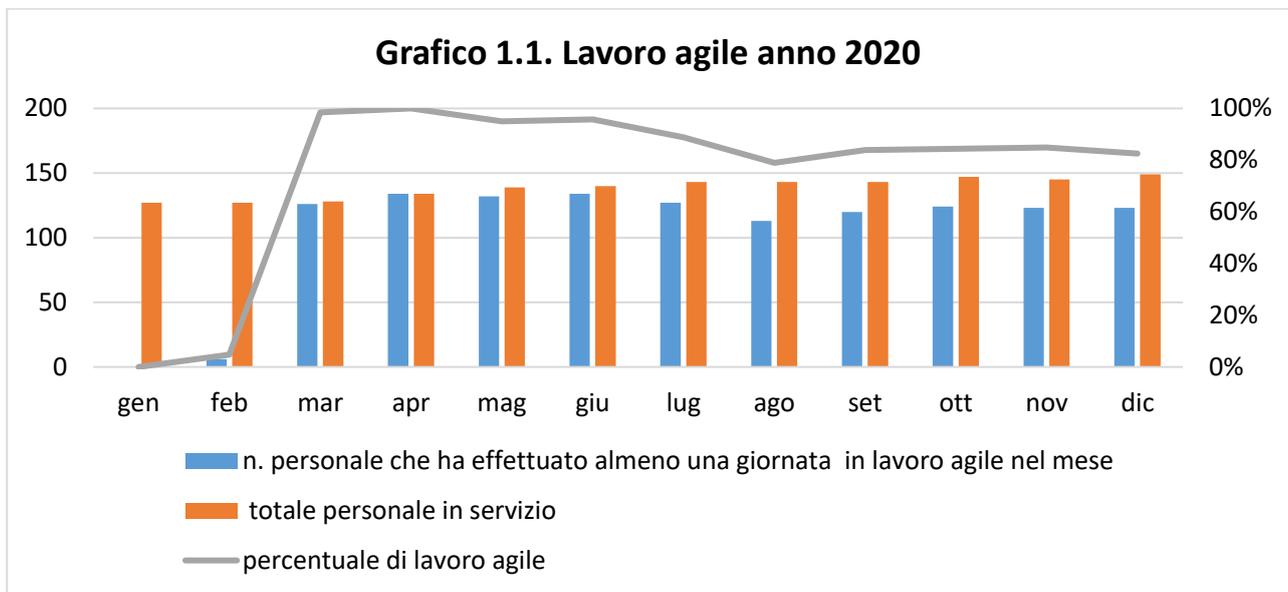
Quota % ICT-SW	Gen-Feb	Mar-Apr	Mag-Giu	Lug-Ago	Set-Ott	Nov-Dic
Dati sul totale del personale dell'Agenzia	0%	0%	34,4%	33,5%	33,10%	32,6%
Totale	0%	0%	34,4%	33,5%	33,10%	32,6%

Di seguito si riportano due rappresentazioni grafiche che descrivono l'andamento del lavoro agile nel corso del 2020 nell'ambito dell'ANBSC.

In particolare, nel grafico 1.1. viene rappresentato il numero dei dipendenti, dirigenti e non, che hanno effettuato almeno una giornata di lavoro agile durante l'anno 2020 in rapporto con la totalità del personale. Come si può osservare, il predetto grafico parte dal mese di gennaio 2020 in cui tutto il personale (127 unità) ha svolto la prestazione lavorativa in presenza, per poi arrivare al mese di marzo in cui, a causa dell'emergenza epidemiologica, la quasi totalità dei dipendenti (126 persone su 128) si

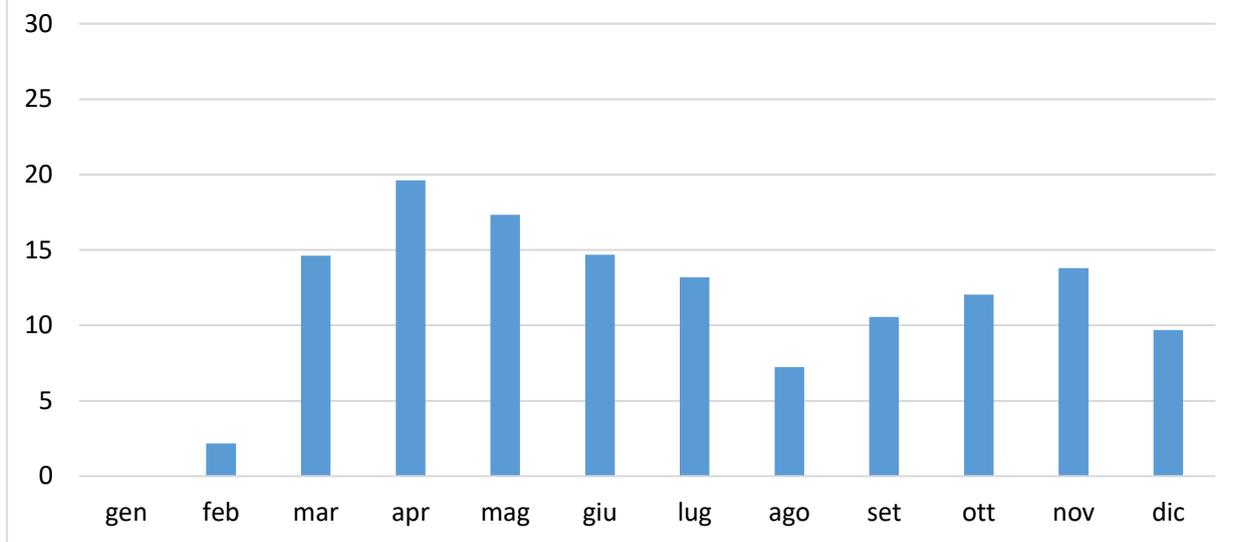
è trovata a lavorare in modalità agile da remoto. Questa elevata diffusione dell'istituto è proseguita nei mesi di aprile - maggio, nei quali si è arrivati rispettivamente a percentuali del 100% (con 134 lavoratori agili su 134 totali) e del 95% (con 132 lavoratori agili su 139 totali), per poi attestarsi su una percentuale maggiore all'80% negli ultimi mesi dell'anno.

È opportuno inoltre precisare che la variazione del numero totale del personale che emerge dall'osservazione del grafico è una delle peculiarità dell'ANBSC, dovuta al continuo *turn-over* del personale in comando che tutt'ora rappresenta una fetta rilevante della totalità del personale.



Il grafico 1.2. rappresenta il numero delle giornate di lavoro agile svolte in media al mese da ciascun dipendente dell'Agenzia. Anche in tal caso si può osservare come, con il sopraggiungere dell'emergenza epidemiologica, la media mensile dei giorni di lavoro agile sia cresciuta da un valore medio di 2,2 giorni nel febbraio 2020, a dei valori medi pari al 14,6 e 19,6 giorni, rispettivamente a marzo ed aprile, per poi attestarsi su un valore medio di 9,7 giorni nel mese di dicembre dello stesso anno.

Grafico 1.2. Lavoro agile - numero medio giornate anno 2020



Modalità attuative

Per l'individuazione delle modalità attuative, occorre premettere che nel corso del 2020, in virtù dell'emergenza sanitaria in atto, era stato individuato come settore giudicato non idoneo per il lavoro agile solo il settore relativo alla Segreteria del Direttore dell'Agenzia.

Come noto, e come evidenziato nella parte introduttiva del presente Piano della Performance 2021-2023, l'Agenzia, a seguito delle rilevanti modifiche normative intervenute negli ultimi anni, ha in corso un processo di riorganizzazione e di adeguamento dei nuovi assetti strutturali.

In particolare, in attuazione di quanto previsto dal regolamento di organizzazione di cui al decreto del Presidente della Repubblica 118/2018, con provvedimento del Direttore dell'Agenzia del 2 luglio 2019 è stato delineato il nuovo assetto organizzativo degli uffici dirigenziali non generali e delle strutture di livello non dirigenziale dell'ANBSC. Al riguardo, sono attualmente in corso le attività operative e attuative del nuovo assetto ivi compresa la definizione delle competenze dei singoli servizi dei vari uffici dirigenziali non generali, demandata dal provvedimento ai singoli Dirigenti generali. Solo a seguito della definizione delle competenze e delle relative attività e disposte anche le assegnazioni specifiche dei dipendenti ai vari servizi - attività che verranno espletate entro la fine del mese di giugno - potranno essere compiutamente individuati i settori giudicati non idonei al lavoro agile.

Considerata la situazione attuale e in visione prospettica, le Direzioni Generali dell'Agenzia procederanno quindi ad una mappatura delle attività di ogni singola Direzione Generale - considerando ritmi di lavoro necessari per una determinata attività, competenze necessarie, tipo di prestazione richiesta, spazio fisico e requisiti tecnologici utili per svolgerla - ripartendo le stesse in 3 categorie:

- 1) settori giudicati non idonei per il lavoro agile in ragione della necessità di avere personale presente in loco;

- 2) settori che, per la diversificazione delle fasi del procedimento, presentano attività che possono essere svolte in parte in sede e in parte in modalità agile, secondo un sistema di rotazione del personale e che potrebbero diventare “smartabili” a seguito della reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi;
- 3) settori giudicati idonei per il lavoro agile.

Per quanto concerne invece la regolamentazione del lavoro agile, come detto prima, l’Agenzia in virtù dei processi di riorganizzazione e della fase di *re-start* conseguente a recenti e importanti riforme normative, non aveva un regolamento sul lavoro agile.

Diviene quindi necessario procedere in tempi rapidi e comunque prima del termine della fase emergenziale, alla predisposizione di un regolamento che disciplini, sulla base delle disposizioni normative vigenti, le modalità di effettuazione del lavoro agile.

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Nell’ambito della disciplina del lavoro agile sarà opportuno specificare le misure organizzative che verranno attuate, le quali sono affidate a tre livelli decisionali:

- 1) il primo è rappresentato dai provvedimenti adottati dal Governo, in particolare, si segnala il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 nel quale viene precisato che il *“lavoro agile è una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa”* e che in tale contesto *“(omissis) di regola, (omissis), il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto”*;
- 2) il secondo è dato dal Regolamento del lavoro agile dell’ANBSC che verrà emanato successivamente, il quale andrà a disciplinare in modo più dettagliato le modalità operative del lavoro agile;
- 3) il terzo è costituito dalla figura del dirigente della singola unità organizzativa, il quale è chiamato ad operare un monitoraggio costante delle prestazioni rese in modalità agile. Il ruolo del dirigente verrà disciplinato in modo approfondito nel predetto Regolamento del lavoro agile.

Per quanto riguarda la Direzione degli affari generali e del personale, che si inquadra al secondo livello sopra descritto, sarà necessaria l’emanazione di apposite circolari esplicative da inviare agli Uffici centrali e alle Sedi secondarie.

Per quanto riguarda la figura del dirigente, operante al terzo livello sopra descritto, si ricorda che l’organizzazione in materia di svolgimento del lavoro agile - trattandosi di misure inerenti la concreta attuazione del percorso lavorativo necessario a raggiungere gli obiettivi affidati a ogni dirigente e alla sua unità organizzativa - rientra tra le funzioni assegnate ai dirigenti dall’articolo 17 del decreto legislativo n. 165 del 2001, nella parte in cui si prevede che gli stessi *“dirigono, coordinano e controllano l’attività degli uffici a loro affidati e provvedono alla gestione del relativo personale”*.

Come indicato dalle linee guida POLA del Dipartimento della Funzione Pubblica, viene quindi attribuito un ruolo fondamentale ai dirigenti nella programmazione e monitoraggio del lavoro agile nonché implementazione dei relativi moduli organizzativi attraverso la mappatura e reingegnerizzazione dei processi interni. Particolare attenzione è posta dai dirigenti nell’assicurare la crescita formativa e

professionale di coloro che scelgono di avvalersi di tale modalità lavorativa. Ai dirigenti viene affidato altresì il compito di promuovere stili manageriali e di leadership volti a sviluppare il lavoro di gruppo e per obiettivi, incentivando così il passaggio dalla cultura lavorativa del controllo datoriale ad una maggiore responsabilizzazione del lavoratore sui risultati.

Requisiti tecnologici

Allo scopo di rendere possibile lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità c.d. agile, necessariamente l'organizzazione deve avvalersi degli strumenti e delle tecnologie dell'informazione.

Allo stato, gli applicativi, le banche dati ed i principali strumenti di collaborazione necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa degli operatori dell'Agenzia sono fruibili attraverso normale connessione Internet dai luoghi in cui gli operatori svolgono la loro attività lavorativa in modalità agile.

Per quanto attiene gli applicativi in uso (e loro connesse banche dati) essi sono generalmente fruibili attraverso *web browser* da una qualsiasi postazione di lavoro connessa alla rete Internet, mentre una quota residuale di essi deve avvalersi di un collegamento remoto alla rete interna essendo applicativi non ancora pubblicati sulla rete Internet.

Posto che l'ANBSC per la trattazione dei processi di lavoro utilizza in via esclusiva strumenti digitali, la modalità in lavoro c.d. agile è totalmente supportata.

In tal senso nei mesi precedenti alla stesura dell'attuale piano sono state intraprese diverse iniziative tese a sostenere in pieno l'attività lavorativa svolta in modalità agile.

In particolare, è stato istituito un apposito *help desk* per il supporto degli operatori nell'utilizzo degli strumenti *software* e *hardware* con l'implementazione di un sistema di *ticketing* dedicato. Sono state prodotte guide di riferimento all'utilizzo degli strumenti di lavoro dedicati al lavoro agile

È stata resa disponibile una piattaforma di video conferenza e collaborazione a tutti gli operatori dell'ANBSC.

Per sopperire alla mancanza di postazioni di lavoro personali o carenza nei periodi di vigenza della didattica a distanza è stata costituita, nel corso del 2020, una scorta di PC portatili ai quali i lavoratori, in base alle esigenze, hanno potuto attingere; scorta che verrà ulteriormente implementata in relazione alle necessità derivanti dall'utilizzo della modalità di lavoro agile oltre che per esigenze specifiche dell'Agenzia legate all'espletamento del lavoro esterno.

Per proseguire nel miglioramento dell'esperienza utente e dell'efficacia dell'attività lavorativa prestata in modalità agile, nel corso dell'anno verranno incrementate le applicazioni fruibili esclusivamente via Internet senza dover ricorrere all'accesso remoto alla rete, come ad esempio la piattaforma documentale e di protocollo. È in programma il rilascio di un modulo telefonico che consentirà, in virtù delle caratteristiche del servizio di telefonia recentemente rinnovato, di utilizzare tramite applicazione da installare sul proprio *smartphone* il proprio apparecchio telefonico in ufficio, liberando l'operatore dall'utilizzo della linea telefonica privata, sia in ingresso che uscita.

Verrà poi incrementata la dotazione di servizi *cloud* di collaborazione quali condivisione di file e video conferenza acquisendo le necessarie licenze *software* in vista del prospettato aumento di organico dell'Agenzia.

Per quanto attiene infine la sicurezza informatica, sono in corso attività di predisposizione di appositi monitoraggi degli accessi e rilevamento di attività non conformi alle politiche di sicurezza. Nel corso del tempo è previsto un aumento dell'attenzione relativa alla sicurezza informatica, al fine di accompagnare le naturali esigenze dei lavoratori con i requisiti di sicurezza e protezione delle infrastrutture dell'ente.

Da ultimo si prevede di incrementare i servizi di connessione su fibra ottica delle sedi dell'Agenzia, allo scopo di migliorare la velocità di accesso dei collegamenti remoti.

Formazione

Nell'ambito dell'aggiornamento del Piano della formazione dell'Agenzia verrà posta l'attenzione su specifici percorsi formativi rivolti ai dirigenti e ai dipendenti e finalizzati all'acquisizione delle competenze necessarie per la gestione del lavoro da remoto.

Gli interventi formativi verteranno, orientativamente, sui seguenti contenuti:

- *Smart and flexible working*
- Gestire le relazioni e saper comunicare
- Pillole formative su trasparenza amministrativa, GDPR e privacy
- Digitalizzazione
- Corso sul sistema interno di gestione documentale
- Corso sull'utilizzo della firma digitale
- Corso sull'utilizzo consapevole di internet
- Comunicazione efficace: scrivere mail, *business writing*, l'abc della comunicazione scritta.

L'attività di formazione, da erogare tramite le piattaforme SNA e VALORE PA, ovvero tramite altri strumenti convenzionali, potrà quindi riguardare le tematiche sopra elencate e altre tematiche di volta in volta selezionate e proposte ai dipendenti per incrementare il livello di formazione nell'ambito del tema più generale del lavoro agile.

Strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti

Al riguardo si rinvia alle determinazioni che saranno inserite nel Regolamento per il lavoro agile dell'Agenzia, in corso di predisposizione.

Si precisa che per quanto concerne la valutazione dei dirigenti e del personale non dirigenziale, l'applicazione del lavoro agile, a regime, su percentuali significative di personale rappresenta una novità di particolare rilievo e per tale motivo il citato decreto del 19 ottobre 2020 ha previsto che "*le Amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance*".

Pertanto la Direzione degli affari generali e del personale porrà in essere, nel corso del 2021, i lavori per una rideterminazione della valutazione di tali comportamenti, con un aggiornamento del Sistema

di misurazione e valutazione della performance - Anno 2020, con l'obiettivo di pervenire ad una loro adozione a partire dal 2022.

Programma di sviluppo del lavoro agile

Al fine di rendere il lavoro agile un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori, la sua introduzione all'interno di ogni organizzazione deve avvenire in modo progressivo e graduale.

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'amministrazione, che deve programmarne lo sviluppo tramite il POLA, fotografando una *baseline* e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

In questa prima fase, e nelle more della adozione del regolamento del lavoro agile, sono stati individuati i seguenti indicatori dell'amministrazione.

DIMENSION	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA					
	Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi	Sistema di programmazione per obiettivi	100	100	100	100
	Presenza dell'help desk informatico	Help desk informatico	si (da settembre 2020)	si	si	si
	SALUTE PROFESSIONALE					
	Sviluppo delle competenze direzionali in materia di lavoro agile	Competenze direzionali (% dirigenti che hanno partecipato/parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile)	n.d.	20% (Sul totale dei dirigenti in servizio a Roma)	30% (Sul totale dei dirigenti in servizio a Roma)	30% (Sul totale dei dirigenti in servizio a Roma)

	Diffondere la cultura del management by objectives	Percentuale lavoratori che lavorano per obiettivi e/o progetti e/o processi	n.d.	100	100	100
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	EFFICIENZA					
		<p>Tasso di assenze</p> <p>Nota: Il calcolo di tale valore percentuale si ottiene facendo un confronto tra il totale dei giorni di assenza rispetto al totale dei giorni lavorabili. Inoltre, si precisa che tale dato comprende tutte le tipologie di assenze (es: ferie, permessi, malattia, congedi ecc.)</p>	<p>14,83 nel 2020</p> <p>18,23 nel 2019</p>	18	17	17
	Miglioramento dell'efficienza della performance organizzativa	<p>Percentuale di tempestività dei pagamenti</p> <p>Nota: L'indicatore di tempestività dei pagamenti è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo</p>	18,71	18	18	18