



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2025-2027

(articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 300)

SOMMARIO

TITOLO I DISPOSIZIONI GENERALI	4
ARTICOLO 1 (DEFINIZIONI)	4
ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO).....	6
ARTICOLO 3 (MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE)..	6
ARTICOLO 4 (CONTROVERSIE).....	7
TITOLO II DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE.....	8
ARTICOLO 5 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA)	8
ARTICOLO 6 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO).....	20
TITOLO III DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE	23
ARTICOLO 7 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE).....	23
ARTICOLO 8 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO).....	28

ALLEGATI

ALLEGATO 1 *SISTEMA DI RELAZIONI*

ALLEGATO 2 *PIANO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE*

ALLEGATO 3 *VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE*

ALLEGATO 4 *PIANO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE*

ALLEGATO 5 *MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI*

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze, e per esso il Vice Ministro

L'Agenzia delle Entrate, rappresentata dal Direttore

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

TITOLO I DISPOSIZIONI GENERALI

ARTICOLO 1 (DEFINIZIONI)

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:
 - a) Ministro: il Vice Ministro dell'Economia e delle Finanze, ai sensi delle deleghe attribuite con il decreto del Presidente della Repubblica 11 novembre 2022 a norma dell'articolo 10, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, registrato alla Corte dei conti il 14 novembre 2022;
 - b) Ministero: Ministero dell'Economia e delle Finanze nelle sue articolazioni centrali;
 - c) Dipartimento: Dipartimento delle Finanze;
 - d) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle entrate;
 - e) Agenzia: Agenzia delle entrate;
 - f) AdeR: Agenzia delle entrate-Riscossione;
 - g) D.P.R. 602/1973: decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 602, recante *"Disposizioni sulla riscossione delle imposte sul reddito"*;
 - h) D.Lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante *"Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"*;
 - i) Legge 212/2000: legge 27 luglio 2000, n. 212, recante *"Disposizioni in materia di Statuto dei diritti del contribuente"*;
 - j) D.Lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"*;
 - k) D.L. 203/2005: decreto-legge 30 settembre 2005, n. 203, convertito con modificazioni dalla legge 2 dicembre 2005, n. 248, recante *"Misure di contrasto all'evasione fiscale e disposizioni urgenti in materia tributaria e finanziaria"*;
 - l) Legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266, recante *"Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato"*;
 - m) D.L. 112/2008: decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, recante *"Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria"*;

- n) D.Lgs. 150/2009: decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*;
- o) D.P.C.M. 158/2016: decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 giugno 2016, n. 158 recante *"Regolamento recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali"*;
- p) D.Lgs. 157/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 157, recante *"Misure per la revisione della disciplina dell'organizzazione delle agenzie fiscali, in attuazione dell'articolo 9, comma 1, lettera h), della legge 11 marzo 2014, n. 23"*;
- q) D.L. 193/2016: decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193 convertito, con modificazioni, dalla legge 1° dicembre 2016, n. 225, recante *"Disposizioni urgenti in materia fiscale e per il finanziamento di esigenze indifferibili"*;
- r) Legge di bilancio 2025: legge 30 dicembre 2024, n. 207, recante *"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027"*;
- s) Legge 111/2023: legge 9 agosto 2023, n. 111, recante *"Delega al Governo per la riforma fiscale"*;
- t) D.Lgs. 219/2023: decreto legislativo 30 dicembre 2023, n. 219, recante *"Modifiche allo Statuto dei diritti del contribuente"*;
- u) D.Lgs. 33/2025: decreto legislativo 24 marzo 2025, n. 33, recante *"Testo unico in materia di versamenti e di riscossione"*;
- v) D.P.C.M. 103/2019: decreto del Presidente del Consiglio dei ministri n. 103 del 26 giugno 2019, recante *"Regolamento di organizzazione del Ministero dell'economia e delle finanze"*, come successivamente modificato;
- w) D.M. 31 dicembre 2024: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 31 dicembre 2024, recante *"Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e per il triennio 2025-2027"*;
- x) PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- y) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2025-2027, ai sensi dell'articolo

59 del D. Lgs. 300/1999, adottato il giorno 30 gennaio 2025.

2. A decorrere dal 1° gennaio 2026, i riferimenti normativi in tema di riscossione contenuti nella presente Convenzione si intendono effettuati al citato Testo unico in materia di versamenti e di riscossione.

ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO)

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2025 - 31/12/2027, i rapporti tra il Ministero, da un lato, e l'Agenzia e AdeR (di seguito anche "Agenzie"), dall'altro, in attuazione delle disposizioni contenute nell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D. Lgs. 300/1999, nell'articolo 1, commi da 2 a 7, del D. Lgs. 157/2015 e nell'art. 1 comma 13, del D.L. 193/2016 come novellato dalla Legge di bilancio 2022, nonché degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.
2. La Convenzione è composta dal presente articolato e dai seguenti allegati:

Allegato 1 – "Sistema di relazioni";

Allegato 2 – "Piano dell'Agenzia delle entrate";

Allegato 3 – "Valutazione della performance e sistema incentivante dell'Agenzia delle entrate";

Allegato 4 – "Piano dell'Agenzia delle entrate-Riscossione";

Allegato 5 – "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

ARTICOLO 3 (MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE)

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili, che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano dell'Agenzia delle entrate o di quello dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.

2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano dell’Agenzia delle entrate o di quello dell’Agenzia delle entrate-Riscossione per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento e Agenzie e a seguito di informativa al Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.
3. Le Parti si impegnano ad attivare, in concomitanza con l’avvio delle proposte relative alle previsioni di bilancio a legislazione vigente per l’anno successivo e per il nuovo triennio, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al nuovo triennio. A tal fine, le Parti dichiarano la reciproca disponibilità, anche attraverso il diretto coinvolgimento delle Strutture agenziali responsabili dei servizi dovuti e degli obiettivi da raggiungere:
 - a) ad avviare, a partire dal mese di aprile, le interlocuzioni necessarie per la revisione degli indicatori istituzionali e di valore pubblico in base ai quali misurare l'andamento della gestione;
 - b) ad avviare, a partire dal mese di ottobre, il processo di definizione degli obiettivi, mediante il consolidamento degli indicatori istituzionali e l’individuazione di quelli strategici e di monitoraggio, in concomitanza con la sessione di bilancio e con la definizione dell’Atto di indirizzo;
 - c) a definire, entro il successivo mese di gennaio, i valori target da associare agli indicatori istituzionali e strategici inseriti nel Piano dell’Agenzia da allegare al documento previsionale, nonché quelli relativi al monitoraggio inseriti nell’Allegato 5.
4. Le modalità sopra definite, si applicano anche al processo relativo alla definizione del Piano delle attività dell’Agenzia delle entrate – Riscossione.

ARTICOLO 4 (CONTROVERSIE)

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull’applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, e in ogni altro caso previsto nella presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre amichevolmente la vertenza.

2. Nell'ipotesi di esito negativo del tentativo di composizione, la questione è rimessa alla valutazione di una commissione appositamente nominata e composta da:
 - a. tre membri, nominati dal Ministro, tra i quali un magistrato o un professore universitario o una personalità con profilo equiparato che la presiede;
 - b. il Direttore Generale delle Finanze;
 - c. il Direttore dell'Agenzia delle entrate.
3. Sulla base delle conclusioni della commissione, il Ministro adotta una direttiva alla quale il Dipartimento e le Agenzie si conformano nelle proprie decisioni, anche in applicazione, se necessario, del principio di autotutela.
4. La commissione di cui al comma 2 del presente articolo opera gratuitamente.
5. Eventuali contestazioni in atto non pregiudicano in alcun modo la regolare esecuzione della Convenzione, né consentono alcuna sospensione delle prestazioni dovute dall'una e dall'altra parte. Per le questioni in contestazione, le parti si impegnano a concordare di volta in volta, in via provvisoria, le modalità di parziale esecuzione che meglio garantiscano il pubblico interesse e il buon andamento dell'attività amministrativa.
6. Salvo una diversa regolamentazione in specifici atti negoziali, le controversie insorte tra le Agenzie, ovvero tra le Agenzie e la Guardia di Finanza o gli altri enti e soggetti che operano nel settore della fiscalità statale sono sottoposte, in caso di esito negativo dei tentativi di amichevole componimento, al Ministro che adotta, nell'esercizio delle sue funzioni sull'intero settore, le iniziative idonee a risolvere la questione.

TITOLO II DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE

ARTICOLO 5 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA)

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dagli articoli 62 e 64 del D. Lgs. 300/1999 ed il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
2. L'Agenzia promuove un fisco trasparente a sostegno della crescita economica e adotta iniziative volte a una crescente produttività operativa in funzione dell'obiettivo strategico dell'Amministrazione finanziaria di migliorare la propensione all'adempimento degli obblighi fiscali da parte dei contribuenti e di ridurre il *tax gap*, assicurando che i propri livelli

di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli degli altri soggetti che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate.

3. In relazione a quanto previsto ai commi 1 e 2, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche e organizzative finalizzate ad attuare le misure contenute nei seguenti ambiti strategici di intervento:

- a) **Area servizi - compliance volontaria dei contribuenti e riduzione dei costi di adempimento.** In particolare, l'Agenzia attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

- 1. Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi**

- volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole,** anche attraverso l'evoluzione, la semplificazione e la diversificazione dei contenuti e dei servizi offerti secondo un'ottica *customer-oriented*. In particolare, assicurerà:

- a. l'ampliamento delle informazioni disponibili nel cassetto fiscale, servizio che consente ai contribuenti e ai loro intermediari appositamente delegati la consultazione delle informazioni fiscali di loro interesse;
- b. lo sviluppo di ulteriori servizi *online* e il miglioramento di quelli già fruibili nell'area riservata del sito internet dell'Agenzia, anche attraverso la profilazione degli utenti; in particolare, in attuazione dell'articolo 17 del decreto legislativo n. 1 del 2024, per i versamenti ricorrenti, rateizzati e predeterminati concernenti scadenze future di imposte, contributi o altre somme, sarà sviluppato il servizio mediante il quale il contribuente potrà richiedere, telematicamente, l'adempimento dell'obbligazione tributaria attraverso l'addebito diretto in conto corrente; saranno, altresì, promossi ulteriori strumenti digitali volti a favorire la semplificazione delle modalità di gestione delle deleghe agli intermediari fiscali, con la possibilità per il contribuente di delegare, con un unico modello (cosiddetta delega unica), i predetti soggetti di cui all'articolo 3, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica n. 322 del 22 luglio 1998, all'utilizzo di uno o più servizi *on line* resi disponibili dall'Agenzia delle entrate e dall'Agenzia delle entrate-Riscossione;
- c. l'evoluzione dei servizi resi disponibili dal Sistema di interscambio (SDI) agli intermediari e ai *provider* accreditati al fine di agevolare e ottimizzare i processi di gestione per i soggetti IVA, introducendo nuove e più avanzate forme di comunicazione con il contribuente, ad esempio, attraverso piattaforme integrate con altre pubbliche amministrazioni, anche nella prospettiva di consolidare un

patrimonio informativo progressivamente più affidabile. Inoltre, nell'ottica di favorire la riduzione dei costi di adempimento e degli errori nel momento dichiarativo, sarà consolidato – come metodo ordinario per la dichiarazione dei redditi – l'utilizzo della dichiarazione precompilata; in particolare, sarà ulteriormente implementata la modalità semplificata per la presentazione della dichiarazione precompilata, che permette ai contribuenti, tramite un percorso guidato, di confermare o modificare direttamente i dati proposti dall'Agenzia e che, nel contempo, vengono riportati automaticamente negli appositi campi della dichiarazione dei redditi; sarà altresì esteso il set informativo della dichiarazione dei redditi precompilata, rendendo fruibili ulteriori informazioni già disponibili nelle banche dati della fiscalità e acquisendo nuovi dati da soggetti terzi, in modo da semplificare e velocizzare l'adempimento dichiarativo;

- d. l'incremento dell'utilizzo del canale digitale e degli strumenti di assistenza da remoto, quali il canale telefonico e il sistema di videochiamata. Quest'ultimo evolverà verso un vero e proprio "sportello digitale" che permetta di seguire l'utente passo dopo passo, guidandolo fino alla conclusione dell'adempimento o fruizione del servizio e in grado di fornirgli la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration*, con ulteriori funzionalità integrate di scambio documentale, chat e, a regime, di sottoscrizione digitale da parte del contribuente in possesso di una identità digitale, di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica.
- e. il potenziamento dei sistemi per programmare le richieste di servizi da erogarsi necessariamente "in presenza" tramite l'utilizzo del servizio di prenotazione appuntamenti, garantendo comunque l'accessibilità in ufficio nei casi urgenti;
- f. il presidio dell'attività di interpretazione delle norme tributarie, mediante l'emanazione di circolari e risoluzioni.

- 2. Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti,** accelerando i relativi pagamenti ai cittadini e alle imprese attraverso processi di semplificazione e digitalizzazione, tenuto anche conto della necessità di restituire liquidità al sistema economico e degli impegni in tema di riduzione dei tempi dei rimborsi IVA assunti con il PSB. A tal fine, sarà valorizzato l'utilizzo dei dati già in possesso dell'Amministrazione grazie al processo di fatturazione elettronica (con

particolare riferimento ai rimborsi IVA) e di tecniche di analisi dei rischi, con riguardo ai rimborsi prioritari e da *split payment*. Sul fronte dei rimborsi imposte dirette, la tempestiva liquidazione delle dichiarazioni consentirà di accelerare ulteriormente l'erogazione di tali rimborsi; sarà, altresì, garantita l'attuazione delle disposizioni normative concernenti, in particolare, la gestione dei contributi e dei crediti d'imposta a favore di imprese e lavoratori autonomi e delle diverse agevolazioni previste.

3. Ottimizzare i servizi catastali e migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare, attraverso la modernizzazione degli strumenti di mappatura degli immobili, presidiando la qualità e la completezza delle banche dati catastali, anche dal punto di vista degli indirizzi, per una piena interoperabilità con i sistemi informativi di altri enti. Tali azioni, unitamente alla realizzazione dell'Anagrafe dei Titolari, consentiranno una sempre maggiore fruibilità delle banche dati immobiliari sia per scopi tributari sia per attività di supporto agli enti territoriali, di gestione delle emergenze e salvaguardia del patrimonio immobiliare. Proseguiranno le azioni di ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie e lo sviluppo dei relativi servizi (ad esempio, l'estensione del canale telematico alle formalità di pubblicità immobiliare che, a loro volta, possono generare ulteriori benefici in termini di aggiornamenti automatici delle titolarità catastali). Sarà altresì assicurata la realizzazione e l'aggiornamento dell'Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane (ANNCSU), nonché lo sviluppo dei relativi servizi, monitorandone il costante e corretto aggiornamento a cura dei Comuni e l'utilizzo dei servizi di consultazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni e dei cittadini, anche al fine di promuoverne l'effettivo utilizzo come base dati centrale di riferimento per gli stradari e gli indirizzari comunali, scritti in forma standardizzata e con la finalità di identificare inequivocabilmente i predetti indirizzi.

b) **Area prevenzione – adempimento collaborativo e prevenzione degli inadempimenti.**

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

4. Promuovere il dialogo collaborativo con i contribuenti e favorire la certezza del diritto per supportare i contribuenti sia nel momento dichiarativo sia nel pagamento dei tributi, contribuendo così alla maggiore competitività delle imprese italiane e sostenendo l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere e gli

investitori che intendono operare nel territorio nazionale. A tal fine, saranno rafforzati i servizi resi ai contribuenti e le varie forme di interlocuzione costante e preventiva tra questi ultimi e l'amministrazione finanziaria, garantendo un approccio coerente e unitario verso quei soggetti che decidono di aderire agli strumenti di cooperazione con il fisco. In primo luogo, sarà aumentato lo sforzo diretto a fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie mediante l'assistenza e la consulenza giuridica, la tempestività delle circolari applicative e delle risposte alle istanze di interpello, ivi comprese quelle sui nuovi investimenti nonché la pubblicazione dei pareri resi, che saranno accessibili attraverso l'utilizzo di canali telematici e la realizzazione di un servizio *web* dedicato. Inoltre, in attuazione delle recenti modifiche apportate, in sede di riforma dello Statuto dei diritti del contribuente, alla disciplina dell'istituto dell'interpello, continueranno le iniziative per la realizzazione di una banca dati al fine di consentire ai contribuenti la consultazione semplificata degli atti di prassi e dei pareri pubblicati per l'individuazione della soluzione relativa a casi concreti e personali. Nell'ottica del consolidamento del rapporto fiduciario e del dialogo collaborativo con i contribuenti, nonché del miglioramento della competitività del Paese, verrà sempre più potenziato, negli anni, il ricorso allo strumento degli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale, quale istituto di *compliance* che consente di garantire, nell'ambito di operazioni transnazionali complesse, trasparenza e certezza nei rapporti tra fisco e imprese tenendo in debita considerazione il *risk rating* dei contribuenti interessati. Nella medesima ottica, sarà assicurata la tempestiva trattazione delle procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali (c.d. MAP - *Mutual Agreement Procedure*) e la conclusione degli accordi relativi al regime di tassazione agevolata connesso all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*), nonché la tempestiva liquidazione delle dichiarazioni, il rafforzamento delle misure di controllo preventivo delle compensazioni realizzate attraverso il modello di delega F24. Saranno, infine, valorizzati gli strumenti, anche premiali, e i percorsi di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale dei contribuenti previsti dalla legge. In quest'ambito, saranno tempestivamente lavorate istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale, aumentando progressivamente gli imponibili sotto controllo. L'adempimento spontaneo degli

obblighi dichiarativi dei contribuenti di dimensioni medio-piccole sarà, invece, promosso attraverso la gestione del concordato preventivo biennale e l'aggiornamento degli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA), finalizzati a stimolare comportamenti fiscalmente corretti e l'emersione di basi imponibili, anche attraverso la condivisione di dati e informazioni nella disponibilità dell'Agenzia.

5. Controllare le dichiarazioni e stimolare l'adempimento spontaneo. Il potenziamento dello strumento delle lettere di *compliance* punterà a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, migliorando gli algoritmi di selezione in modo da contenere i casi di "falsi positivi". Per la predisposizione di tali comunicazioni saranno utilizzate le basi dati alimentate dai flussi informativi, anche derivanti dallo scambio automatico di informazioni previsto dalle Direttive europee e dagli Accordi internazionali, e da quelli derivanti dalla fatturazione elettronica generalizzata, integrati con quelli generati dalla trasmissione telematica dei corrispettivi relativi alle transazioni verso i consumatori finali. Inoltre, saranno utilizzati strumenti di *data analysis* anche per la verifica dell'efficacia dell'invio di tali comunicazioni e, più in generale, delle azioni finalizzate alla promozione della *compliance*.

c) **Area contrasto - controlli e risoluzione delle controversie fiscali.** In tale ambito, l'Agenzia punterà a conseguire i seguenti obiettivi:

6. Controllare le dichiarazioni fiscali e contrastare l'evasione. Rilevano, in tale ambito, gli interventi mirati di prevenzione e contrasto degli inadempimenti tributari. A tal fine, saranno innanzitutto predisposte le stime di base del *tax gap* dei principali tributi gestiti dall'Agenzia e proseguiranno le attività di analisi e studio della *tax non compliance* volte all'individuazione dei maggiori rischi di comportamenti non conformi, anche attraverso l'ottimizzazione degli strumenti di *network analysis*. Sarà, quindi, ottimizzato il numero dei controlli in modo da bilanciare adeguatamente le esigenze di presidio e la qualità degli accertamenti, tenuto anche conto della capacità operativa dell'Agenzia alla luce delle recenti assunzioni di personale. La qualità dei controlli sarà assicurata attraverso selezioni più mirate dei contribuenti a maggiore rischio di evasione, rese possibili dall'applicazione degli strumenti di *data analysis* più avanzati – che consentono lo sfruttamento dei *big data* – e dall'interoperabilità delle banche dati. Si rafforzeranno le iniziative congiunte con la Guardia di Finanza e con

l’Agenzia delle dogane e dei monopoli per potenziare le attività di analisi del rischio finalizzate a contrastare l’evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività. Sarà, altresì, incrementato il ricorso agli strumenti di cooperazione internazionale con particolare riguardo all’utilizzo dei dati che derivano dallo scambio automatico di informazioni, tra cui quelle pervenute tramite il *Common Reporting Standard* (CRS), per contrastare i fenomeni di evasione internazionale, l’illecita detenzione di patrimoni e attività finanziarie fuori dei confini nazionali nonché le fittizie residenze all’estero e sarà dato impulso all’acquisizione anche massiva di dati e notizie sui movimenti transfrontalieri che consentano di intercettare comportamenti fiscali illeciti. La valutazione del rischio di *non compliance* e il monitoraggio dei soggetti a elevata pericolosità fiscale si baseranno anche sullo sfruttamento delle potenzialità derivanti dall’utilizzo di informazioni provenienti da enti esterni, incluse quelle derivanti dallo scambio automatico obbligatorio con le amministrazioni fiscali estere, da quelle di natura finanziaria contenute nell’Archivio dei rapporti finanziari, nonché dei dati derivanti dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi che consentiranno di migliorare le analisi e i controlli incrociati tra le diverse operazioni dichiarate dai contribuenti e di monitorare i pagamenti IVA. Nel medio periodo, la qualità dei controlli dovrà essere valutata anche in relazione alla capacità di accertamento degli imponibili generati dall’economia sommersa. L’Agenzia monitorerà, inoltre, il comportamento dei contribuenti che hanno subito un controllo fiscale per verificare nel tempo il loro grado di propensione all’adempimento e, più in generale, per valutare il livello di fedeltà fiscale; sarà incrementata la capacità operativa nell’ottica di favorire il miglioramento della qualità dei controlli, attraverso nuovi strumenti di analisi avanzata dei dati, l’applicazione di tecniche come l’intelligenza artificiale, il *machine learning* e il *text mining*, la digitalizzazione dei processi mediante implementazione degli applicativi di supporto al controllo, anche in modo da ridurre le attività a basso valore aggiunto.

7. Potenziare l’attività antifrode. Questo obiettivo dovrà essere perseguito attraverso il potenziamento dell’utilizzo degli strumenti di cooperazione amministrativa avanzata, le azioni di tempestiva individuazione, prevenzione e contrasto dei fenomeni di frode e di utilizzo indebito di crediti d’imposta e di altre agevolazioni.

8. Rafforzare l’efficacia dei controlli nel settore catastale. Continueranno le azioni di presidio del territorio, anche attraverso l’adozione di metodologie innovative di

controllo, al fine di far emergere gli immobili non aggiornati in catasto e favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti. Saranno attuati i precetti stabiliti dalla legge di bilancio 2024, in ordine alle verifiche sulla presentazione della dichiarazione di variazione in catasto per le unità immobiliari soggette a interventi di lavori agevolati dalle detrazioni fiscali di cui all'articolo 119 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 77 del 2020 (cosiddetti incentivi *ecobonus* e *sismabonus*), mediante l'invio di comunicazioni volte a favorire la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente; verrà inoltre assicurata la produzione dell'informazione statistico-economica sul mercato immobiliare, migliorando la qualità e ampliando i fenomeni osservati e facilitando la fruibilità di accesso ai dati; sarà infine migliorata la qualità e tempestività dei servizi tecnico-estimativi anche mediante l'evoluzione di regole e criteri per l'erogazione dei servizi estimativi.

9. Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali. A tal fine saranno garantiti, da un lato, il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, migliorando così l'indice di vittoria dell'amministrazione finanziaria nelle controversie tributarie.

d) **Area risorse - valorizzazione delle risorse a disposizione.** In proposito, l'Agenzia punterà prioritariamente a perseguire i seguenti obiettivi:

10. Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali, attraverso:

a. il completamento del piano pluriennale di potenziamento dell'organico e l'assunzione di nuove professionalità, in coerenza con l'ordinamento per famiglie professionali, strutturato per competenze e ambiti di conoscenza. Saranno reclutate professionalità specializzate nei processi di gestione delle risorse umane, nei servizi di logistica, nelle gare e contratti pubblici, nella prevenzione della corruzione, nella protezione dei dati personali, nel controllo di gestione e nei processi di contabilità e bilancio. Inoltre, saranno reclutati funzionari specializzati

nelle tecnologie informatiche per sfruttare appieno il patrimonio dei dati dell'Agenzia e le possibilità offerte dagli strumenti di analisi avanzata dei dati. La formazione e lo sviluppo professionale del personale saranno orientati in funzione degli obiettivi istituzionali per consentire, da un lato, l'efficace inserimento dei neoassunti e, dall'altro, l'*upskilling* e il *reskilling* del personale già in servizio. Sarà inoltre perseguita una strategia di sviluppo del personale attraverso l'individuazione di nuove figure professionali intermedie (art. 15 CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021) e percorsi gradualmente di crescita dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente;

- b. l'espletamento di un nuovo concorso per dirigente di seconda fascia da destinare agli uffici preposti alle attività di gestione e sviluppo delle risorse umane, di contenzioso del lavoro, di approvvigionamento e logistica, di pianificazione e controllo, di contabilità e bilancio (c.d. attività *no-core*) al fine di completare il reclutamento dei dirigenti di ruolo di seconda fascia in modo da rafforzare la capacità operativa complessiva e assicurare il pieno presidio degli uffici;
- c. la pubblicazione, con periodicità regolare, di bandi di concorsi pubblici per l'accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività *core* (gestione, riscossione dei tributi, erogazione dei servizi fiscali e servizi catastali) sia per quelle *no-core*, da svolgersi con le modalità previste dall'art. 1, comma 93, lett. e), legge n. 205 del 2017 e dall'art. 1-ter, del decreto-legge n. 75 del 2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 112 del 2023, in collaborazione con la SNA, in modo da consentire con regolarità la partecipazione ai candidati più meritevoli appartenenti a tutte le famiglie professionali e valorizzando anche le esperienze lavorative pregresse;
- d. la valorizzazione del lavoro in *team* ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia anche mediante l'attivazione delle posizioni organizzative di cui all'art. 15 del CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che costituiscono nodi strategici essenziali alla base della catena funzionale degli uffici e punto di contatto con gli *stakeholder* esterni e interni;
- e. l'individuazione di percorsi gradualmente di crescita professionale dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente quali le posizioni organizzative previste dal predetto art. 15 CCNL e le posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità (art. 1, comma 93, lett. a), della

legge n. 205 del 2017), con procedure che valorizzino il merito e le valutazioni positive della *performance*, fino al consolidamento di un bagaglio professionale adeguato per la candidatura ai concorsi per la qualifica dirigenziale;

- f. la previsione di percorsi di formazione e di valorizzazione delle competenze manageriali, delle competenze tecniche *core e no-core* e di conoscenza delle lingue straniere per i dirigenti di ruolo dell'Agenzia al fine di selezionare i più meritevoli ai quali conferire gli incarichi di prima fascia con le modalità previste dalla normativa primaria e dal Regolamento di amministrazione in un quadro di trasparenza, imparzialità, oggettività e pubblicità.

Saranno potenziate le dotazioni informatiche individuali, i servizi infrastrutturali e di rete nonché le risorse necessarie al loro corretto funzionamento, anche ai fini di consentire l'utilizzo di modalità di telelavoro e lavoro agile (cd. *smart working*), coerenti con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'Amministrazione finanziaria. Tali obiettivi saranno perseguiti in una cornice di sicurezza cibernetica e di protezione dati in linea con i dettati normativi sia per quanto riguarda l'infrastruttura informatica, ma anche incrementando il livello di consapevolezza dei dipendenti sulla sicurezza cibernetica.

11. Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili. A tal fine saranno rafforzate le iniziative atte a garantire la realizzazione degli investimenti *ICT* e immobiliari, il contenimento delle spese di funzionamento, anche tramite la razionalizzazione degli acquisti, e a migliorare l'efficienza organizzativa, sfruttando a tal fine l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini, il ricorso al telelavoro e al lavoro agile. In particolare, al fine di favorire l'ottimizzazione degli oneri di gestione della documentazione cartacea e migliorare la qualità dei servizi di accesso ai documenti, erogabili anche attraverso l'impiego del lavoro agile, saranno effettuate attività di scarto documentale e avviati progetti di dematerializzazione dei documenti cartacei per agevolarne l'accessibilità a distanza.

4. L'Agenzia, titolare della funzione di riscossione nazionale, assicura il conseguimento degli obiettivi da parte di Agenzia delle entrate-Riscossione in termini di servizi ai contribuenti, riscossioni complessive ed efficienza di quest'ultima, definiti nell'Allegato 4 della presente Convenzione concernente il "*Piano dell'Agenzia delle entrate-Riscossione*". A tal fine, in linea

con le disposizioni legislative, statutarie e regolamentari che disciplinano la *governance* della riscossione, l'Agenzia svolge l'indirizzo operativo e il controllo su AdeR, monitorandone costantemente l'attività, secondo principi di trasparenza e pubblicità.

5. L'Agenzia si impegna altresì a:
 - a) garantire, anche con un percorso di miglioramento della qualità delle banche dati già in atto e con il progressivo passaggio dei propri applicativi sul Sistema integrato del Territorio, la disponibilità al Paese di un sistema informativo, (l'Anagrafe Immobiliare Integrata) che permetta di identificare univocamente, per ogni immobile presente sul territorio nazionale, la conoscenza della posizione geografica, la rappresentazione e le caratteristiche geometriche e censuarie, nonché le quotazioni di riferimento della zona OMI e i soggetti titolari di diritti e quote. L'aggiornamento e lo sviluppo del sistema informativo catastale saranno realizzati in coerenza con le indicazioni di Organismi europei ed extraeuropei in materia di dati territoriali;
 - b) svolgere, ai sensi dell'articolo 64, comma 3-bis del D. Lgs. 300/1999, le attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative rese alle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D. Lgs. 165/2001 e agli enti a esse strumentali con rimborso dei costi sostenuti, come determinati nel paragrafo 9 dell'Allegato 1. Provvede inoltre a produrre statistiche e quotazioni dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare, assicurare la consultazione dei valori economici afferenti ai prezzi di compravendita dei beni immobili, anche in attuazione di quanto previsto dal Testo Unico Bancario con riferimento all'Osservatorio.
6. Relativamente ai tributi di propria competenza, l'Agenzia garantisce la collaborazione tecnica con gli Uffici del Ministero, con le altre istituzioni pubbliche e con gli organismi internazionali, in merito alla:
 - c) predisposizione di provvedimenti legislativi e regolamentari, anche in fase prodromica e in fase di valutazione successiva;
 - d) partecipazione a tutte le fasi dei processi legislativi, amministrativi, autorizzativi, contenziosi e precontenziosi dell'Unione Europea, in coordinamento con gli Uffici del Ministero.
7. L'Agenzia, una volta entrato in vigore l'articolo 1, comma 1, lettera p), del D. Lgs. 219/2023, assicura al nuovo Garante nazionale del contribuente ogni utile collaborazione ai fini del

mantenimento del rapporto di fiducia tra cittadini e amministrazione finanziaria, in attuazione dell'articolo 13, comma 4, della L. 212/2000, come sostituito dal D. Lgs. 219/2023. Nelle more dell'entrata in vigore del predetto articolo 1, comma 1, lettera p), del D. Lgs. 219/2023, continua ad assicurare al Garante del contribuente il supporto tecnico-logistico e le risorse umane necessarie per lo svolgimento delle sue funzioni, fornendo risposta alle segnalazioni entro 30 giorni.

8. I contenuti dell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia delle entrate" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che l'Agenzia è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
9. Per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quest'ultima fornisce al Ministero ai sensi dell'articolo 59, comma 3, lett. b), del D. Lgs. 300/1999, le informazioni riguardanti l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse, secondo quanto previsto dall'Allegato 5.
10. L'Agenzia, in coerenza con le funzioni istituzionali ad essa assegnate e con gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo nonché con lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità, predispone entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D. Lgs. 300/1999.
11. Sono soggette ad approvazione, ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.Lgs. 300/1999, le deliberazioni adottate dal comitato di gestione relative a: statuto, regolamenti, budget economico annuale ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia. L'Agenzia pubblica tempestivamente sul proprio sito internet:
 - a) tutte le delibere adottate dal Comitato di gestione e fornisce, su richiesta del Dipartimento, i relativi documenti allegati;
 - b) le determinazioni direttoriali di organizzazione di cui all'articolo 2, comma 4, del Regolamento di amministrazione.
12. L'Agenzia valuta annualmente la *performance* organizzativa e individuale del personale, dirigente e non dirigente, applicando i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance in coerenza con le disposizioni, normative e contrattuali, ad essa applicabili.
13. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente.

14. L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui al successivo articolo 6, commi 6 e 7, al miglioramento delle condizioni di funzionamento e al potenziamento della struttura nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2025, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio e al 30 novembre dell'esercizio di competenza.
15. L'Agenzia riversa all'entrata del bilancio dello Stato eventuali avanzi di gestione ai sensi dell'articolo 1, comma 358, della legge 24 dicembre 2007, n. 244.

ARTICOLO 6 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO)

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le Agenzie fiscali e con gli altri Enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale e il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nella presente Convenzione e, in particolare, nell'Allegato 1 "Sistema di relazioni" e nell'Allegato 5 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati" alla presente Convenzione.
3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce, secondo le modalità stabilite dai successivi commi 4 e 5, le risorse disponibili sui capitoli 3890 *"Somma occorrente per far fronte agli oneri di gestione dell'Agenzia delle entrate"* e 3904 *"Somme da trasferire all'Agenzia delle entrate-Riscossione, per il tramite dell'Agenzia delle entrate, per il funzionamento del servizio nazionale della riscossione"* dello stato di previsione del Ministero stanziato dalla legge di bilancio 2025, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli normativi e di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie, ai fini del mantenimento delle

condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.

4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3890, il Dipartimento trasferisce:
 - a) in due rate di uguale importo, le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziato sul piano gestionale 1, da erogarsi la prima entro febbraio e la seconda entro luglio;
 - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento stanziato sul piano gestionale 2. Il primo dodicesimo sarà erogato entro il mese di febbraio;
 - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui ai predetti piani gestionali 1 e 2 in dodicesimi.
 - d) terminata la gestione provvisoria con l'approvazione del *budget* da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del d.lgs. 300/1999, trovano applicazione le disposizioni di cui ai precedenti punti a) e b), detratti i dodicesimi già assegnati con la gestione provvisoria. Se la gestione provvisoria si protrae per oltre quattro mesi, nelle more dell'approvazione del *budget* da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del d.lgs. 300/1999, sulla base di documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell'ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio finanziario dell'Agenzia.
5. Per quanto riguarda le risorse di cui al capitolo 3904, il Dipartimento eroga all'Agenzia, per il successivo trasferimento ad AdeR, le risorse necessarie ad assicurare il funzionamento del servizio nazionale della riscossione, ai sensi dell'articolo 1, comma 13, lettera b) del D.L. 193/2016 e dell'articolo 14 dello Statuto di AdeR. A tal fine, trasferisce in quattro rate di uguale importo, con periodicità trimestrale, a partire dal mese di febbraio di ogni anno, le risorse destinate alla copertura degli oneri di gestione e delle spese di investimento necessarie per realizzare i miglioramenti programmati.
6. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2024 ai sensi dell'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce l'importo spettante entro il 31 luglio 2025, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 5 "Monitoraggio

della gestione e verifica dei risultati”.

7. Le risorse destinate alla quota incentivante di cui all'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999 e l'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, comma 7, del D. Lgs. 157/2015 correlati alla verifica dei risultati 2025 sono stabilite nell'allegato 3 "Sistema incentivante dell'Agenzia delle entrate" della presente Convenzione. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2025 ai sensi dell'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:
 - a) un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, un *report* preliminare accompagnato da una sintetica relazione sui risultati conseguiti al 31 dicembre, da realizzare sulla base dei dati provvisoriamente disponibili secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 5 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati";
 - b) il saldo spettante, entro il successivo 31 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 5 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".
8. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2025 e in un'unica soluzione:
 - a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge n. 266/2005 (finanziaria 2006);
 - b) le risorse assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'art. 1, comma 7, del D. Lgs. 157/2015.
9. Infine, il Dipartimento trasferisce all'Agenzia, in un'unica soluzione, entro 30 giorni dall'assegnazione ed effettiva disponibilità delle risorse:
 - a) le somme stanziare sul capitolo 3891 dello stato di previsione del Ministero, per il pagamento all'Agenzia del demanio dei canoni di locazione per gli immobili assegnati alle amministrazioni dello Stato, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute nel corso della gestione;

- b) le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del bilancio dello Stato relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale incombenza connessa.
10. Gli importi di cui ai commi dal 3 al 9 del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12105 "Agenzia delle entrate" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
11. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative.
12. Il Dipartimento si impegna a mettere in atto le iniziative di competenza per il reperimento dei fondi necessari al pagamento, da parte dell'Agenzia, dei debiti dei soppressi Dipartimenti delle Entrate e del Territorio, derivanti dall'attività svolta da questi ultimi fino al 31 dicembre 2000.

TITOLO III DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

ARTICOLO 7 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE)

1. L'Agenzia delle entrate-Riscossione assicura lo svolgimento delle funzioni relative alla riscossione nazionale attribuite all'Agenzia delle entrate dall'articolo 3, comma 1, del D.L. 203/2005 e degli altri compiti attribuiti alla stessa dalle previsioni normative vigenti, contribuendo al conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
2. L'AdeR si impegna a adottare le soluzioni tecniche ed organizzative finalizzate a realizzare gli obiettivi contenuti nelle seguenti Aree di intervento:
- a) **Area servizi.** In particolare, l'Agenzia realizzerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

1. Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi resi ai contribuenti. Tra i principali

obiettivi vi è quello di garantire il costante miglioramento della relazione con il contribuente in ottica di trasparenza e leale collaborazione e dei servizi digitali disponibili per cittadini, imprese e intermediari. A tal fine l'attività dell'Agenzia sarà orientata a:

- assicurare la diffusione delle informazioni necessarie ai contribuenti per usufruire degli istituti normativamente previsti finalizzati all'estinzione spontanea dei debiti affidati dagli enti creditori all'Agenzia nonché la conoscenza delle misure introdotte dal legislatore in materia di riscossione;
- favorire una crescente operatività digitale da parte dei contribuenti attraverso un costante miglioramento della qualità e dell'accessibilità dei servizi *web* disponibili, potenziando i canali di contatto da remoto e promuovendo l'utilizzo dei servizi telematici e, in particolare, dello sportello virtuale con operatore, alternativo a quello fisico, per l'erogazione di servizi e assistenza su piattaforma digitale.

b) **Area riscossione.** In particolare, l'Agenzia realizzerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

2. Garantire l'efficacia della riscossione. Assicurare il raggiungimento dei volumi di gettito attesi e migliorare i tassi di riscossione dei nuovi crediti affidati dagli enti creditori, ferma restando la salvaguardia di quelli già affidati in riscossione, indirizzando l'attività prioritariamente verso i crediti con maggiori possibilità di incasso e sfruttando, a tal fine, anche i dati e le informazioni a disposizione dell'Agente della riscossione nelle banche dati disponibili.

A tal fine l'attività dell'Agenzia sarà orientata a:

- a. assicurare il raggiungimento degli obiettivi di gettito normativamente previsti, anche con il contributo degli incassi derivanti dagli istituti di definizione agevolata, e promuovendo al contempo le possibili forme di rateizzazione dei pagamenti delle somme dovute;
- b. garantire la salvaguardia dei crediti affidati in riscossione attraverso il tempestivo tentativo di notifica della cartella di pagamento nonché degli atti interruttivi dei termini di prescrizione del credito, pianificando altresì gli interventi idonei a rendicontare anticipatamente agli enti creditori i carichi residui di comprovata inesigibilità (c.d. discarico anticipato) ovvero, secondo le scadenze previste, quelli

- per i quali decorrono i termini per il discarico (c.d. discarico automatico);
- c. migliorare l'efficacia delle attività di recupero del credito, assicurando l'avvio delle procedure di riscossione in coerenza con quanto stabilito nell'ambito della pianificazione annuale delle attività di riscossione. A tal fine, verrà innanzitutto garantito il miglioramento delle tecniche di analisi e dei criteri di selezione delle posizioni debitorie al fine di innalzare il livello di efficacia delle azioni di recupero attraverso l'acquisizione e l'utilizzo, nel rispetto della normativa vigente a tutela della *privacy*, delle informazioni presenti nelle banche dati disponibili per l'Agenzia delle entrate-Riscossione. Inoltre, verrà assicurato l'utilizzo, nel rispetto delle previsioni normative vigenti, di dati selettivi e aggiornati in modo da evitare, nel caso di impiego di strumenti massivi, eventuali errori, riducendo la ripetizione di procedure ridondanti per il medesimo carico debitorio e per il medesimo soggetto;
 - d. favorire lo scambio telematico con gli enti impositori o beneficiari per consentire il tempestivo aggiornamento e la fruibilità delle informazioni e delle rendicontazioni riguardanti le procedure di recupero e le riscossioni conseguite, (cd. "stato della riscossione"), nonché quelle riguardanti le sospensioni legali della riscossione, le rateazioni e i provvedimenti modificativi dei debiti affidati, anche attraverso la continua evoluzione dei sistemi e della relativa interoperabilità.
- c) **Area risorse e supporto.** In particolare, l'Agenzia attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:
- 3. Migliorare la performance del contenzioso esattoriale.** Assicurare un adeguato e costante controllo della gestione anche attraverso l'aggiornamento tempestivo e puntuale della base informativa automatizzata del contenzioso, potenziare il monitoraggio dell'attività difensiva svolta dalle risorse interne e dai professionisti esterni incaricati e la verifica delle iniziative poste in essere per prevenire la soccombenza avuto riguardo al *rating* di sostenibilità delle controversie. Garantire l'efficace programmazione e la corretta consuntivazione della spesa. A tal fine l'attività dell'Agenzia sarà orientata a realizzare azioni finalizzate a migliorare la *performance* del contenzioso esattoriale, tra le quali:
 - a. l'utilizzo sistematico, tempestivo e integrale degli applicativi informatici deputati alla gestione del contenzioso per consentire l'accesso in tempo reale a tutti i

documenti relativi ai procedimenti in corso, garantendo l'attendibilità dei dati, la corretta impostazione dei processi e il controllo delle relative fasi, nonché la possibilità di un efficace presidio dei costi;

- b. favorire lo scambio di informazioni con le banche dati del Ministero dell'economia e delle finanze, anche attraverso la creazione di interfacce che consentano l'utilizzo sistematico dei servizi telematici del contenzioso tributario;
- c. l'attenta valutazione dei motivi dell'impugnazione dell'atto emesso, al fine di valutare l'esistenza dei presupposti per la coltivazione del giudizio;
- d. il presidio dell'attività di costituzione in giudizio nei casi in cui ciò si renda effettivamente necessario;
- e. l'esame tempestivo delle pronunce giudiziali ai fini dell'eventuale gravame;
- f. la pronta liquidazione delle soccombenze e l'avvio del tentativo di recupero delle spese di vittoria;
- g. il potenziamento delle attività di presidio dei contenziosi seriali o di particolare rilevanza economica o giuridica e dei relativi esiti.

4. Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali. Garantire la propria capacità operativa e salvaguardare i livelli di produttività attraverso la gestione del *turnover* e l'adeguato sviluppo delle competenze professionali del personale addetto. A tal fine l'attività dell'Agenzia sarà orientata a:

- a. realizzare le procedure di reclutamento del personale addetto nel rispetto dei fabbisogni, tempo per tempo, deliberati e della normativa vigente;
- b. garantire un'adeguata formazione professionale alle risorse addette per assicurare il costante miglioramento delle competenze necessarie allo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ente, anche con riguardo a quelle relative all'utilizzo di piattaforme digitali e alla tutela della sicurezza informatica.

5. Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili. Migliorare i livelli di efficienza della gestione in ottica di contenimento dei costi di funzionamento, anche attraverso iniziative di investimento per la digitalizzazione dei processi operativi della riscossione in ottica di crescente automazione e di miglioramento dei servizi ai contribuenti. A tal fine l'attività dell'Agenzia sarà orientata a:

- a. incrementare i livelli di efficienza e contribuire alla progressiva razionalizzazione dei costi nel rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore e la tempestività dei pagamenti, perseguendo ulteriori iniziative di efficientamento organizzativo e operativo anche attraverso le possibili forme di integrazione logistica e lo sviluppo di piattaforme digitali comuni con l’Agenzia delle entrate;
 - b. realizzare i propri piani pluriennali di investimento materiali e immateriali, favorendo l’uso delle più evolute tecnologie e delle forme di integrazione/interoperabilità dei sistemi informativi con gli Enti creditori, funzionale alle attività di recupero.
3. In relazione a quanto previsto dai commi 1 e 2, l’Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna, in particolare, ad adottare le soluzioni tecniche e organizzative finalizzate allo svolgimento dei seguenti compiti:
 - a) l’attività di riscossione mediante ruolo, secondo le disposizioni di cui al titolo I, capo II, e al titolo II del DPR 602/1973;
 - b) altre attività, strumentali e accessorie alla riscossione e alle attività dell’Agenzia delle entrate anche attraverso la stipula di appositi contratti di servizio.
4. Ove richiesto dagli enti interessati, l’Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna altresì a svolgere – in attuazione dell’articolo 1, comma 3, quarto periodo, e dell’art. 2, comma 2 del D.L. 193/2016 – le attività di riscossione spontanea e coattiva delle entrate tributarie o patrimoniali delle amministrazioni locali come individuate dall’Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi dell’articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, con esclusione delle società di riscossione e, fermo restando quanto previsto dall’art. 17, commi 3 bis e 3 ter del D. Lgs. 26 febbraio 1999, n. 46, delle società da esse partecipate.
5. L’Agenzia delle entrate-Riscossione redige la relazione annuale sui risultati conseguiti in materia di riscossione di cui all’articolo 1, comma 14-bis, del D.L. 193/2016 e la trasmette all’Agenzia delle entrate entro il 31 marzo dell’anno successivo a quello di riferimento.
6. L’Agenzia delle entrate-Riscossione, in coerenza con le funzioni istituzionali ad essa assegnate e con gli obiettivi strategici indicati nell’Atto di indirizzo, delibera, entro il 31 ottobre dell’anno precedente a quello di competenza, il bilancio preventivo comprensivo del Piano pluriennale degli investimenti.
7. L’Agenzia delle entrate-Riscossione trasmette:

- 7.1. al Ministero le deliberazioni adottate dal Comitato di gestione relative alle modifiche dello Statuto per l'approvazione ai sensi dall'articolo 60 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300;
- 7.2. all'Agenzia delle entrate le deliberazioni adottate dal Comitato di gestione relative alle materie indicate nell'articolo 17, comma 1, dello Statuto. Per l'individuazione delle delibere soggette ad approvazione si rinvia al comma 2 del medesimo articolo 17 dello Statuto. L'Agenzia delle entrate-Riscossione pubblica le delibere sul proprio sito istituzionale ove previsto dalle disposizioni normative in materia di trasparenza e fornisce, su richiesta dell'Agenzia delle entrate, i relativi documenti allegati.
8. L'Agenzia delle entrate-Riscossione fornisce risposta al Garante del contribuente entro il termine di 30 giorni dalla ricezione delle richieste di elementi o chiarimenti relative a segnalazioni provenienti dai contribuenti.
9. I contenuti dell'Allegato 4 "Piano dell'Agenzia delle entrate-Riscossione" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che AdeR è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.

ARTICOLO 8 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO)

1. Il Ministero, tramite il Dipartimento, si impegna a svolgere tutti gli adempimenti necessari per assegnare all'Agenzia delle entrate-Riscossione le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del bilancio dello Stato destinati all'erogazione:
- a) degli oneri di funzionamento del servizio nazionale della riscossione, ai sensi dell'articolo 1, comma 15, della Legge n. 234/2021;
 - b) del rimborso delle anticipazioni effettuate in virtù dell'obbligo del non riscosso come riscosso, ai sensi dell'art. 3, comma 13, del D.L. 203/2005;
 - c) dei rimborsi delle spese relative alle procedure esecutive poste in essere dall'Agenzia, erogabili ai sensi dell'art. 17 del D. Lgs. 112/1999 vigente fino alla data di entrata in vigore della Legge n. 234/2021;
 - d) del rimborso di cui all'art. 22, comma 1 ter e quater, del D. Lgs. 112/1999;
 - e) del rimborso delle somme iscritte a ruolo riconosciute indebite di cui all'articolo 26 del D. Lgs. 112/1999, secondo le modalità di cui al Decreto Direttoriale del 13 settembre 2019;

- f) dei compensi per i rimborsi in conto fiscale di cui al D.M. 1° febbraio 1999;
 - g) dei compensi e dei rimborsi spese relativi all'attività di compensazione tra ruoli e rimborsi di cui all'art. 28-ter del DPR 602/1973;
 - h) del rimborso di cui all'art. 4 del D.L.119/2018, convertito, con modificazioni, dalla Legge del 17 dicembre 2018, n. 136;
 - i) del rimborso di cui all'art. 4 del D.M. 15 giugno 2015;
 - j) del rimborso di cui all'art. 1 c. 684 e 685 della Legge 190/2014;
 - k) del rimborso di ogni altra somma o compenso spettante per l'attività di riscossione mediante ruolo ovvero per lo svolgimento delle altre attività, strumentali e accessorie alla riscossione stessa, secondo quanto stabilito dalle disposizioni normative vigenti.
2. Con riferimento alle attività di cui al precedente comma 1, restano a carico dell'Agenda delle entrate la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli eventuali ordini di accreditamento e/o degli ordini di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o variazioni compensative.
3. Il Ministero, tramite il Dipartimento, e AdeR, anche al di fuori delle predette fattispecie, possono sottoscrivere, nell'ambito delle risorse finanziarie stanziata a legislazione vigente, accordi per disciplinare – qualora spettante – il rimborso delle spese relative ad attività legittimamente espletate da quest'ultima nella sua qualità di agente della riscossione a tutela dei crediti erariali che, per intervenute modifiche normative o per successivi consolidamenti di orientamenti giurisprudenziali, non risultano ripetibili dai contribuenti morosi.

Il Vice Ministro dell'Economia e delle Finanze

Maurizio Leo

[Firmato digitalmente]

Il Direttore dell'Agenda delle entrate

Vincenzo Carbone

[Firmato digitalmente]



ALLEGATO 1

SISTEMA DI RELAZIONI

SOMMARIO

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE	3
1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA	3
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	4
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI	5
4. SISTEMI INFORMATIVI	5
5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA.....	6
6. COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI	8
7. CONVENZIONI CONTRO LE DOPPIE IMPOSIZIONI E COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI INTERNAZIONALI RELATIVE A CONTRIBUENTI INDIVIDUATI	10
8. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO E AGENZIA.....	11
9. DETERMINAZIONE DEI COSTI PER IL RIMBORSO DEGLI ONERI DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE IMMOBILIARE E TECNICO-ESTIMATIVA	12
SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....	14
1. COOPERAZIONE CON L'AGENZIA DELLE ENTRATE	14
2. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI INDIRIZZO OPERATIVO E CONTROLLO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE SU AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE	14
3. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	16
4. SISTEMI INFORMATIVI	16
5. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI	17

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita, ai sensi dell'articolo 11, comma 1, lettera m), del DPCM 26 giugno 2019, n. 103, la funzione di vigilanza di cui all'articolo 59, comma 3, lettera c), del D. Lgs. 300/1999, sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità complessive di esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia, sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti nonché a quanto previsto dalla L. 212/2000. Il Dipartimento comunica, in via preventiva, all'Agenzia il programma dei procedimenti/attività da sottoporre a valutazione nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di vigilanza, il Dipartimento richiede all'Agenzia le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti per la definizione del campione.

L'Agenzia si impegna a dare corso alle suddette richieste, finalizzate alla redazione del questionario e dell'intervista, nel più breve tempo possibile e, comunque, entro 30 giorni dalla ricezione del documento che definisce i criteri per l'individuazione della popolazione di atti.

Per le attività di analisi e valutazione, il Dipartimento predispone, d'intesa con l'Agenzia, e trasmette a quest'ultima:

- **appositi questionari**, volti a rilevare le informazioni presenti negli atti degli uffici, che l'Agenzia si impegna a far compilare e sottoscrivere dai responsabili delle strutture territoriali e a inoltrare entro 60 giorni dall'avvio della rilevazione;
- **interviste strutturate**, finalizzate a rilevare le attività svolte dall'Agenzia, che si impegna a far compilare e sottoscrivere dalle strutture centrali e a inoltrare entro 90 giorni dall'avvio della rilevazione, prevedendo la sospensione del decorso del termine dal 1° al 31 agosto.

In caso di mancato riscontro a tali richieste, nei termini concordati, il Direttore Generale delle Finanze ne può disporre l'acquisizione mediante accesso diretto alle strutture dell'Agenzia, dandone preventiva comunicazione al Direttore della stessa.

Inoltre, l'Agenzia si impegna a dare pronto riscontro alle richieste del Dipartimento dirette ad acquisire elementi informativi sulle segnalazioni provenienti dai contribuenti, entro un tempo

medio di 60 giorni e, di norma, non oltre i 90 giorni.

Il Dipartimento riferisce annualmente all'Autorità politica gli esiti delle attività di vigilanza svolte e degli interventi di miglioramento proposti.

Relativamente alle azioni di miglioramento suggerite dal Ministero con le relazioni di valutazione di conformità, anche al fine della pianificazione della successiva attività di vigilanza, l'Agenzia comunica a quest'ultimo:

- in sede di monitoraggio infrannuale al 30 settembre, le misure correttive e di prevenzione intraprese a seguito delle disfunzioni e/o irregolarità riscontrate e il relativo avanzamento;
- in sede di Relazione di monitoraggio sui risultati conseguiti nell'anno precedente una valutazione dell'efficacia delle misure adottate, fornendo elementi di dettaglio in merito al superamento delle disfunzioni e delle irregolarità riscontrate.

Sempre al fine di assicurare trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, l'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa, fornendo al Dipartimento una relazione sugli esiti della suddetta attività nell'ambito della consuntivazione annuale finalizzata alla predisposizione del Rapporto di verifica.

2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Nella definizione dei programmi di comunicazione e relazione con i cittadini e i contribuenti, relativi alle materie di propria competenza, l'Agenzia si uniforma a criteri definiti di concerto con il Ministero.

Al fine di assicurare il coordinamento tra le strutture, l'Agenzia si impegna a portare preventivamente a conoscenza del Portavoce del Ministro ogni rilevante iniziativa di comunicazione istituzionale.

Il Ministero e l'Agenzia realizzano forme di coordinamento permanente al fine di garantire la coerenza, la completezza e l'integrazione delle rispettive iniziative di comunicazione, con particolare riguardo all'elaborazione del Programma annuale di comunicazione ai sensi dell'articolo 11, comma 1, della L. 7 giugno 2000, n.150, alla realizzazione di campagne informative rivolte all'opinione pubblica ed agli adempimenti per assicurare la presenza in rete

dell'Amministrazione finanziaria. Il Ministero e l'Agenzia concordano altresì la costruzione di un sistema di rilevazione delle esigenze di informazione e comunicazione dei cittadini nonché di valutazione degli effetti delle attività realizzate.

Nell'ambito delle diverse presenze sulla rete internet afferenti al Ministero, il sito del Dipartimento svolge il ruolo di portale per tutta l'Amministrazione finanziaria.

Il Dipartimento e l'Agenzia partecipano congiuntamente, nelle forme da concordare, alle manifestazioni indicate nel Programma di comunicazione dell'Amministrazione finanziaria, redatto ai sensi della L. 150/2000.

3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI

Sulla base dei criteri di coerenza metodologica e di rappresentatività statistica condivisi con il Dipartimento e richiamati nel documento "Linee strategiche del sistema integrato DF - Agenzie fiscali per la rilevazione e valorizzazione delle percezioni e attese degli utenti dei servizi fiscali" del dicembre 2008, l'Agenzia conduce autonome indagini di *Customer Satisfaction* sui servizi erogati nei diversi canali e nei confronti della generalità dei contribuenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi.

Nel comune intento del costante miglioramento dei rapporti Fisco - Contribuenti e allo scopo di valorizzare ogni iniziativa finalizzata alla tempestività, semplicità e chiarezza nella fruizione dei servizi di informazione e assistenza, l'Agenzia assicura la sua collaborazione al Dipartimento per un efficace monitoraggio e si impegna a promuovere la qualità di detti servizi e le iniziative di miglioramento, secondo le modalità concordate.

4. SISTEMI INFORMATIVI

L'Agenzia partecipa ai tavoli tecnici di coordinamento promossi dal Ministero per la definizione di strategie comuni volte ad assicurare:

- l'integrazione delle infrastrutture e dei servizi ICT;
- l'unitarietà, l'interoperabilità e la sicurezza del Sistema Informativo della Fiscalità;
- l'estensione delle tecnologie informatiche nel processo tributario;

- il continuo miglioramento dei servizi erogati;
- la razionalizzazione nell'uso delle risorse ICT per il contenimento dei costi di esercizio del sistema.

A tal fine, sono declinati i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per l'informatica ed in quelli previsti nei contratti con il partner tecnologico.

L'Agenzia, nel presiedere il governo dello sviluppo e della gestione dell'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità, adotta le misure organizzative e tecnologiche ed attua, con quota parte delle risorse ad essa assegnate, gli interventi atti ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici suddetti.

L'Agenzia sviluppa e gestisce l'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità nel rispetto della normativa e degli *standard* vigenti, secondo gli indirizzi degli organi competenti assicurando il costante monitoraggio del Sistema medesimo, anche attraverso la definizione, realizzazione ed implementazione, per la parte di competenza, di strumenti comuni di conoscenza e di analisi.

Per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e monitoraggio del Sistema Informativo della Fiscalità, l'Agenzia si impegna a trasmettere al Ministero il Piano Triennale ICT approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia e le relazioni semestrali di monitoraggio e la Relazione annuale sullo stato di informatizzazione predisposte ed inviate all'Agenzia per l'Italia digitale. Inoltre, l'Agenzia si impegna a trasmettere, ove necessario, ulteriori informazioni utili al governo dell'accordo quadro dei servizi.

5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali di analisi, indagini e studi sulle politiche fiscali e sulla loro attuazione, attribuite al Dipartimento dall'articolo 56, comma 1, lettera a) del D.Lgs. 300/1999, trova applicazione la direttiva del Ministro dell'economia e delle finanze del 23 gennaio 2008.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, quindi, nell'ambito dei tavoli tecnici di coordinamento, le azioni e gli interventi volti a rafforzare la cooperazione amministrativa, favorendo l'integrazione delle banche dati e l'incremento della qualità dei flussi informativi.

Il Dipartimento e l’Agenzia, per il miglioramento reciproco delle attività e dei servizi, finalizzati al conseguimento degli obiettivi di politica fiscale e gestione tributaria, indicati nell’Atto di indirizzo, definiscono appositi percorsi formativi, con specifica evidenza al settore fiscale tributario, destinati a dirigenti e funzionari del Dipartimento e dell’Agenzia.

L’Agenzia, su richiesta del Dipartimento, nel rispetto del principio di riservatezza delle informazioni detenute dalle pubbliche amministrazioni e di quello di minimizzazione dei dati delle persone fisiche, si impegna a fornire le risposte più significative alle istanze di interpello presentate ai sensi dell’articolo 11 della legge 212/2000 e rese anteriormente al 1°settembre 2018, nonché agli interPELLI per i quali l’Agenzia ha pubblicato il solo principio giuridico. Le risposte sono rese disponibili in forma anonima e con modalità volte a garantire la riservatezza dei dati.

L’Agenzia si impegna, altresì, ad adottare idonee misure organizzative atte a garantire il corretto ed efficace uso da parte dei propri uffici delle modalità telematiche di notifica e di deposito degli atti processuali e dei documenti presso le Corti di Giustizia Tributaria.

L’Agenzia rende disponibili alle altre Agenzie e ad altre Pubbliche Amministrazioni, ove normativamente previsto, i dati utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali per incrementare la *“tax compliance”* e migliorare la qualità dei servizi erogati ai contribuenti/utenti. I dati elementari sono forniti dall’Agenzia a titolo gratuito; gli eventuali costi relativi all’elaborazione delle informazioni sono a carico della Struttura richiedente. Previa verifica di fattibilità, viene consentita l’operatività alle altre strutture della fiscalità, in base alle rispettive funzioni e competenze, su talune piattaforme e reti di comunicazione gestite direttamente dall’Agenzia al fine di agevolare lo scambio di informazioni in materia fiscale.

L’Agenzia collabora con l’Ufficio di Statistica del Dipartimento nelle attività connesse alla partecipazione dell’Amministrazione finanziaria al Sistema Statistico Nazionale e fornisce tempestivamente al Dipartimento le informazioni necessarie per la valutazione e l’attuazione delle politiche fiscali. Gli eventuali costi relativi all’elaborazione delle informazioni sono a carico di quest’ultimo.

L’Agenzia, su richiesta del Ministero, assicura la propria collaborazione ai fini della predisposizione dei provvedimenti di legge, dei regolamenti in materia tributaria e delle istruttorie alle interrogazioni parlamentari ed ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

6. COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI

L'Italia è in prima linea in ambito multilaterale, promuovendo, assieme ai Paesi del G5 (Francia, Germania, Italia, Regno Unito, Spagna), una maggiore trasparenza fiscale finalizzata alla lotta all'evasione fiscale. In tale prospettiva, tutta l'Amministrazione finanziaria è coinvolta nell'obiettivo di attuare tale impegno con mezzi idonei. A tal fine, l'Agenzia:

- attua lo scambio di informazioni con le strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con le strutture dei Paesi terzi interessati nel campo della fiscalità diretta e indiretta;
- provvede agli adempimenti necessari per l'attuazione della mutua assistenza per il recupero crediti e per il relativo scambio di informazioni con i Paesi interessati;
- assicura tempestività nell'adempimento alle richieste di assistenza secondo le modalità previste dalla normativa comunitaria e internazionale.

L'Agenzia assicura la partecipazione alle riunioni presso gli Organismi internazionali in cui si trattano argomenti che riguardano domini operativi e tecnici su cui ha competenza esclusiva, anche in risposta ad una richiesta del Dipartimento, nonché il qualificato supporto tecnico, in tempo utile per definire la posizione italiana, e la partecipazione alle riunioni e alle attività inerenti ai processi di *review* previsti dagli *standard* internazionali, in particolare in materia di trasparenza fiscale e scambio di informazioni.

Ai fini del monitoraggio sulle attività di cooperazione internazionale svolte nel campo dell'imposizione indiretta e dell'IVA, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tempestivamente il sistema della banca dati del "*Central Liaison Office*" (C.L.O.).

Ai fini del monitoraggio sulle attività di cooperazione internazionale svolte nell'ambito delle imposte dirette, l'Agenzia fornisce, nei tempi tecnicamente consentiti, dati statistici sull'attività svolta su base annuale, segnalando eventuali criticità, nonché le informazioni di sua competenza richieste dalle istituzioni europee e internazionali nei termini fissati da queste ultime.

L'Agenzia assicura inoltre la collaborazione con il Dipartimento:

- per lo svolgimento delle attività rientranti nelle competenze di cui al decreto legislativo 14 agosto 2012, n. 149 in materia di recupero dei crediti risultanti da dazi, imposte ed altre misure;

- per l'applicazione delle disposizioni contenute negli accordi e nelle convenzioni in materia di scambio di informazioni fiscali e assistenza per il recupero e durante le fasi negoziali;
- in sede di definizione delle azioni degli organismi internazionali e degli adempimenti degli obblighi connessi per il contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale internazionale, quali quelli che rappresentano gli sviluppi dell'*Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*, lanciato dall'OCSE nel 2013, il Gruppo di monitoraggio dello scambio automatico di informazioni finanziarie (APRG Group) del *Global Forum*, sostenuti dal G-20, l'accordo internazionale sui due Pilastri della riforma internazionale della tassazione per affrontare le sfide dell'economia digitale come attuato anche a livello europeo dalla direttiva 2022/2325;
- in sede di aggiornamento della lista UE delle giurisdizioni non cooperative, mediante la fornitura dei dati sulla cooperazione con le giurisdizioni terze, atti a valutarne la conformità ai principi di trasparenza fiscale.

L'Agenzia valuta, alla luce delle indicazioni ricevute dal Dipartimento e delle risorse disponibili, le richieste di assistenza tecnica in materia fiscale ai Paesi terzi ai fini dell'ampliamento e del mantenimento di una proficua rete di rapporti internazionali, nel quadro delle attività di cooperazione allo sviluppo destinate alla mobilitazione delle risorse domestiche, anche con attività di supporto tecnico alle riunioni internazionali in materia. A questo proposito, l'Agenzia informa preventivamente il Ministro dell'economia e delle finanze, tramite il Dipartimento, riguardo alla stipula di Convenzioni con pubbliche amministrazioni straniere, enti ed organismi internazionali aventi ad oggetto l'assistenza tecnica in materia fiscale in forma di prestazione di servizi e/o di attività di formazione e docenza sul territorio, nell'ambito delle attività italiane di cooperazione allo sviluppo e nel rispetto degli impegni internazionali assunti dallo Stato italiano, anche al fine di ricevere eventuali indicazioni in merito alle attività oggetto delle predette Convenzioni. I corrispettivi per i servizi prestati sulla base delle suddette Convenzioni sotto forma di rimborsi e/o compensi costituiscono entrate dell'Agenzia ai sensi dell'articolo 70, comma 1, lettera b), del D. Lgs. 300/1999. L'Agenzia presenta al medesimo Dipartimento, entro il 31 dicembre di ciascun anno, una relazione sull'attività di cui al periodo precedente.

L'Agenzia assicura la collaborazione nell'ambito delle indagini anti-sovvenzioni condotte da Paesi terzi, nell'ottica di fornire i contributi richiesti all'amministrazione fiscale in coordinamento

con il Dipartimento delle Finanze.

7. CONVENZIONI CONTRO LE DOPPIE IMPOSIZIONI E COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI INTERNAZIONALI RELATIVE A CONTRIBUENTI INDIVIDUATI

L'Agenzia assicura al Dipartimento la sua collaborazione durante le fasi di negoziato delle Convenzioni per evitare le doppie imposizioni, aventi il fine di ripartire i *taxing rights* con altri Stati assicurando alle imprese italiane condizioni concorrenziali con quelle delle imprese di altri Paesi ad economia avanzata, nonché il rafforzamento delle relazioni economiche e finanziarie con gli altri Stati, garantendo nel contempo gli interessi generali tutelati dall'Amministrazione finanziaria italiana.

L'Agenzia garantisce al Dipartimento la sua collaborazione nell'ambito delle procedure amichevoli aventi ad oggetto questioni generali inerenti all'interpretazione o all'applicazione delle Convenzioni per evitare le doppie imposizioni. Assicura inoltre l'attuazione degli accordi raggiunti con le Autorità fiscali estere ad esito delle predette procedure.

L'Agenzia - nell'ambito delle procedure amichevoli previste dalla Direttiva (UE) 2017/1852, dalla Convenzione 90/436/CEE e dalle vigenti Convenzioni contro le doppie imposizioni sui redditi stipulate dall'Italia, relative a contribuenti individuati, già aperte o che saranno aperte - è competente per le attività concernenti la fase istruttoria relativa all'ammissibilità delle istanze, nonché per le attività di negoziazione, definizione, stipula e implementazione degli accordi con le competenti Autorità estere, inclusa la gestione della fase arbitrale.

L'Agenzia assicura il supporto e la partecipazione ai lavori e alle riunioni degli organismi internazionali e comunitari sui meccanismi di prevenzione e risoluzione delle controversie fiscali internazionali, sul processo di *review* previsto dal *minimum* standard in materia di procedure amichevoli.

Ai fini del monitoraggio dell'attività svolta in relazione alle procedure amichevoli concernenti contribuenti individuati, nonché nell'ambito degli adempimenti statistici richiesti dagli organismi internazionali e comunitari, l'Agenzia fornirà con cadenza annuale, o a fronte di specifiche richieste del Dipartimento, i dati rilevanti relativi allo stato delle procedure amichevoli gestite, ivi compresi gli esiti e le eventuali problematiche riscontrate e provvederà alla trasmissione

al Dipartimento richiedente e anche ai predetti organismi dei dati da essi richiesti entro i termini e con le modalità previste a tal fine.

L'Agazia assicura il supporto, nelle materie di competenza, alle richieste delle autorità europee in materia di precontenzioso e contenzioso nonché quelle derivanti dalla normativa europea in materia di aiuti di Stato.

8. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO E AGENZIA

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal DPR 227/2003, concernente il Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, anche se la richiesta riguarda personale con qualifica dirigenziale, il Dipartimento, nonché le Strutture deputate a svolgere funzioni generali di supporto all'Amministrazione economico-finanziaria, possono chiedere, per il perseguimento dei propri fini istituzionali, la collaborazione dell'Agazia, nonché avvalersi del contributo di singole professionalità ad essa appartenenti.

Il distacco di personale dell'Agazia può riguardare, per ciascun anno del triennio, un numero massimo pari allo 0,75% dei dipendenti in servizio presso la stessa. L'Agazia accoglie la richiesta del Dipartimento, salvo particolari e motivate esigenze di permanenza di tale personale presso sedi particolarmente carenti. L'Agazia e il Dipartimento in occasione delle procedure di interpello concorderanno di volta in volta il coefficiente di personale per il quale, considerate le esigenze di servizio, potrà cessare la posizione di distacco.

Per il conseguimento di obiettivi specifici che necessitano dell'apporto di professionalità particolari, l'Agazia può richiedere il distacco di personale del Ministero. Le richieste sono accolte, salvo specifiche esigenze di servizio.

Le richieste di personale da parte dell'Agazia saranno oggetto di specifica definizione nell'ambito del *budget* di ciascuno degli esercizi del triennio cui la presente Convenzione fa riferimento.

Gli oneri relativi alla parte fissa della retribuzione del personale distaccato, inclusa l'indennità di amministrazione, rimangono a carico dell'Ente di provenienza. La retribuzione variabile è a carico dell'Ente presso il quale avviene il distacco. Ove trattasi di personale dirigenziale

assegnato agli Uffici di diretta collaborazione il trattamento economico resta a carico dell'Agenzia per l'intero periodo dell'incarico.

In materia di candidature alle opportunità di lavoro presso la Commissione Europea per i posti END, il relativo nulla osta dovrà essere rilasciato sia dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio sia dall'Amministrazione di provenienza, mentre per i tirocini brevi e gli *stage* strutturali il relativo nulla osta sarà rilasciato dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio.

In caso di esito positivo della candidatura, ove le esigenze di servizio permangano, sarà cura dell'Agenzia provvedere alla sostituzione dell'unità distaccata con altro personale di analoga professionalità.

Durante il periodo di permanenza presso la Commissione Europea per i posti END, per gli *stage* strutturali e per i tirocini brevi, l'Amministrazione di provenienza del candidato continuerà ad assicurare il pagamento della retribuzione e degli oneri previdenziali e assicurativi, mentre l'Amministrazione dove presta servizio il candidato assicurerà l'eventuale retribuzione variabile.

Il personale di cui all'articolo 14, comma 5, della legge 28 luglio 1999, n. 266, transitato nei ruoli del personale del Ministero, può essere assegnato a sedi territoriali dell'Agenzia, nei limiti di un contingente definito annualmente di concerto con l'Agenzia e secondo modalità con essa concordate.

9. DETERMINAZIONE DEI COSTI PER IL RIMBORSO DEGLI ONERI DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE IMMOBILIARE E TECNICO-ESTIMATIVA

Ai sensi dell'articolo 64, comma 3-bis, D. Lgs. 300/1999, nell'ambito della presente Convenzione sono determinati i costi su cui effettuare il rimborso per le attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative rese alle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D. Lgs. 165/2001 ed agli enti ad esse strumentali.

Da tale previsione di rimborso dei costi sono escluse le attività estimative richieste dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, in tutte le sue articolazioni, e dalla Guardia di Finanza.

Sulla base dei criteri indicati nell'allegato al Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del Territorio 17 aprile 2012 per la "*Determinazione provvisoria dei costi da rimborsare...*" - emanato al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa - il rimborso costi delle attività di valutazione

immobiliare e tecnico-estimative è determinato dal prodotto dei seguenti fattori:

- a. costo *standard* per giorno-uomo: € 379,00 (trecentosettantanove euro);
- b. numero di giorni-uomo per prodotto richiesto, stabiliti dalla struttura interna all'Agenzia che sottoscrive l'accordo di collaborazione con l'amministrazione richiedente, nell'ambito dell'accordo stesso.

SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

1. COOPERAZIONE CON L'AGENZIA DELLE ENTRATE

Al fine di instaurare un corretto rapporto tra fisco e contribuente ed ottimizzare l'attività di riscossione, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle entrate-Riscossione rafforzeranno il coordinamento tra loro e potenzieranno le sinergie operative con le altre Amministrazioni pubbliche. Il mutato assetto della *governance* dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, che con decorrenza dal 1° gennaio 2022 prevede l'attribuzione dell'indirizzo operativo e del controllo ad Agenzia delle entrate, impone una progressiva convergenza e uniformità dei modelli organizzativi e di *compliance* delle due amministrazioni, tra cui – in particolare – la gestione dei processi di sviluppo e di evoluzione dei servizi informatici strumentali al servizio nazionale della riscossione.

Le Agenzie collaboreranno fattivamente per superare le eventuali frammentazioni e duplicazioni di attività, per incrementare l'efficienza del servizio pubblico in favore dei contribuenti e degli operatori del settore e per aumentare l'efficacia delle procedure di recupero coattivo, dissuadendo dall'evasione da riscossione e incentivando il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari.

L'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegnano ad adottare strategie comuni e sinergie operative, organizzative e logistiche – tra le quali l'individuazione delle più efficienti soluzioni immobiliari per i propri uffici – nel rispetto della normativa vigente.

2. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI INDIRIZZO OPERATIVO E CONTROLLO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE SU AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

Ai sensi dell'articolo 1, comma 3 del D.L. 193/2016, l'Agenzia è sottoposta all'indirizzo operativo e al controllo dell'Agenzia delle entrate che ne monitora costantemente l'attività secondo principi di trasparenza e pubblicità.

Nell'ambito della funzione di indirizzo operativo, l'Agenzia delle entrate approva gli atti di carattere generale relativi al funzionamento dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, e in particolare:

- a. i regolamenti di amministrazione e contabilità;
- b. il bilancio preventivo ed eventuali revisioni in corso d'anno, e bilancio di esercizio;

- c. la costituzione di società strumentali al perseguimento delle finalità dell'Agenzia delle entrate-Riscossione ovvero alle partecipazioni in società, imprese ed enti costituiti o da costituire, strumentali al perseguimento delle finalità dell'Agenzia stessa, nonché alla costituzione delle riserve di cui all'art. 3, comma 2, dello Statuto dell'ente;
- d. il piano triennale per la razionalizzazione delle attività di riscossione e gli interventi di incremento dell'efficienza organizzativa ed economica.

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, la funzione di controllo di cui all'articolo 1, comma 3, primo periodo e comma 13, lett. f) del D.L. n. 193/2016 è finalizzata alla valutazione delle modalità complessive di esercizio dell'attività di riscossione da parte dell'Agenzia, anche in relazione alla garanzia della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti nonché a quanto previsto dalla Legge 212/2000. Tale funzione di controllo è esercitata dall'Agenzia delle entrate sulla base di un programma annuale - comunicato al proprio Comitato di gestione - nel quale sono individuati i procedimenti e/o le attività da sottoporre a valutazione.

L'Agenzia delle entrate comunica, in via preventiva, all'Agenzia delle entrate-Riscossione il programma dei procedimenti/attività da sottoporre a valutazione, nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di controllo, l'Agenzia delle entrate richiede all'Agenzia delle entrate-Riscossione le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti per la definizione del campione e quelle relative agli indicatori di impatto.

L'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna a dare corso alle suddette richieste nel più breve tempo possibile e, comunque, entro 30 giorni dalla loro ricezione. Per le attività di analisi e valutazione, l'Agenzia delle entrate predispone appositi questionari, volti a rilevare le informazioni presenti negli atti degli uffici che l'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna a far compilare e sottoscrivere dai responsabili delle strutture territoriali e ad inoltrarli entro 60 giorni dall'avvio della rilevazione. In caso di mancato riscontro a tali richieste, nei termini concordati, l'Agenzia delle entrate ne può disporre l'acquisizione mediante accesso diretto alle strutture dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, dandone preventiva comunicazione. Inoltre, l'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna a dare pronto riscontro - di norma non oltre 90 giorni dalla ricezione - alle richieste dell'Agenzia delle entrate dirette ad acquisire elementi informativi sulle segnalazioni

provenienti dai contribuenti. L'Agenzia delle entrate riferisce annualmente al proprio Comitato di gestione gli esiti delle attività di vigilanza svolte e degli interventi di miglioramento proposti.

L'Agenzia delle entrate-Riscossione fornisce all'Agenzia delle entrate l'esito delle azioni correttive e di prevenzione intraprese, a seguito delle eventuali disfunzioni e/o irregolarità riscontrate in sede di valutazione.

Sempre al fine di assicurare la trasparenza, l'imparzialità e la correttezza dell'azione amministrativa, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti e alla prevenzione dei rischi correlati alla riscossione, l'Agenzia delle entrate-Riscossione esercita una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa, fornendo all'Agenzia delle entrate una rendicontazione sugli esiti della suddetta attività nell'ambito della relazione di monitoraggio annuale finalizzata alla predisposizione del rapporto di verifica.

3. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Nella definizione dei programmi di comunicazione e relazione con i cittadini e i contribuenti, l'Agenzia delle entrate-Riscossione realizza opportune forme di coordinamento con il Ministero e l'Agenzia delle entrate al fine di garantire la coerenza, la completezza e l'integrazione delle proprie iniziative di comunicazione, con particolare riguardo alla realizzazione delle più rilevanti campagne informative rivolte all'opinione pubblica.

Nell'ambito delle diverse presenze sulla rete internet afferenti al Ministero, il portale del MEF, attraverso il sito del Dipartimento, diviene il punto di riferimento per tutta l'Amministrazione finanziaria.

4. SISTEMI INFORMATIVI

L'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna ad adottare soluzioni gestionali compatibili con il più ampio sistema informativo della fiscalità e coerenti con i piani di *e-government* e con le linee strategiche dello sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione emanati dal Dipartimento.

L'Agenzia delle entrate-Riscossione partecipa ai tavoli tecnici di coordinamento promossi

dal Ministero per la definizione di strategie comuni declinando i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per l'informatica ed in quelli previsti nei contratti con il partner tecnologico.

L'Agenzia delle entrate-Riscossione nel presiedere il governo dello sviluppo e della gestione dell'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità, nel rispetto della normativa e degli standard vigenti, secondo gli indirizzi degli organi competenti, adotta le misure organizzative e tecnologiche per assicurare l'interoperabilità del Sistema Informativo della Fiscalità.

L'Agenzia delle entrate-Riscossione assicura inoltre il costante monitoraggio del Sistema medesimo, anche attraverso la definizione, realizzazione ed implementazione, per la parte di competenza, di strumenti comuni di conoscenza e di analisi.

5. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI

Sulla base della metodologia condivisa con l'Agenzia delle entrate, l'Agenzia delle entrate-Riscossione conduce autonome indagini di *Customer Satisfaction* sui servizi erogati nei diversi canali e nei confronti della generalità dei contribuenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi.

Nel comune intento del costante miglioramento dei rapporti Fisco-Contribuenti e allo scopo di valorizzare ogni iniziativa finalizzata alla tempestività, semplicità e chiarezza nella fruizione dei servizi di informazione e assistenza, l'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna a promuovere la qualità di detti servizi e le iniziative di miglioramento.



ALLEGATO 2

PIANO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

SOMMARIO

PREMESSA.....	3
AREA STRATEGICA SERVIZI – COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO.....	9
AREA STRATEGICA PREVENZIONE - ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI	14
AREA STRATEGICA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI.....	20
AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE	28
1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	34
1.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITE	42
1.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE	43
1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO.....	44
2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI	45
APPENDICE	61
LA STIMA DEL TAX GAP	61

PREMESSA

L'attuale contesto di profondo e rapido cambiamento, connotato da diverse tensioni sia nei mercati dei prodotti energetici sia di natura commerciale, nonché da conflitti armati, si riflette inevitabilmente sul futuro scenario macroeconomico per il quale si prevede il permanere di una condizione di instabilità. A ciò va aggiunto un rallentamento della crescita economica europea che rende necessario assicurare una certa stabilità economica e un adeguato sostegno alla crescita del Paese.

Il Governo intende accelerare l'attuazione della riforma fiscale e agire per potenziare l'adempimento collaborativo, rendere strutturali gli obiettivi di rimodulazione delle aliquote IRPEF e gli effetti del cuneo fiscale, nonché provvedere al riordino delle spese fiscali in un orizzonte pluriennale.

Per conseguire una riduzione strutturale dell'evasione fiscale si continuerà, da un lato, a adottare un approccio più collaborativo con i contribuenti, che promuova la semplificazione degli adempimenti, aumenti la *compliance* volontaria e ne riduca i costi e, dall'altro, all'introduzione di strategie di controllo ancora più efficaci e sanzioni tempestive. Le misure di efficientamento proseguiranno lungo tre direttrici prioritarie:

- 1) prosecuzione del processo di attuazione della legge di delega di riforma fiscale;
- 2) promozione dell'adempimento spontaneo, al fine di aumentare il gettito derivante da attività di prevenzione e contrasto;
- 3) completamento della riforma di efficientamento del sistema della riscossione.

Saranno ulteriormente potenziati gli strumenti di promozione dell'adempimento volontario a costi ridotti, puntando prioritariamente sulla semplificazione dei rapporti con i contribuenti, sull'ampliamento dei servizi erogati e su una loro agevole modalità di fruizione. Il contribuente sarà al centro del sistema attorno al quale ruotano i servizi e, in tale ottica, un ruolo rilevante è attribuito alla dichiarazione precompilata, inclusa la precompilata IVA, che consentirà un significativo risparmio in termini di costi amministrativi e di adempimento, riducendo anche la possibilità di errori da parte dei contribuenti nel momento dichiarativo.

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

Particolare attenzione verrà riservata alla promozione dei diversi strumenti di dialogo preventivo con i contribuenti messi a disposizione dalle norme al fine di minimizzare i rischi interpretativi capaci di incidere negativamente sulle decisioni di *business*; tra essi rilevano le varie tipologie di interpello e, in particolare, quello sui nuovi investimenti, dedicato soprattutto agli investitori esteri e oggetto di specifiche misurazioni. Si promuoveranno gli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale, quale strumento che consenta di garantire, nell'ambito di operazioni transnazionali complesse, trasparenza e certezza nei rapporti tra amministrazione e imprese.

Continuerà a essere adottato il nuovo paradigma dei controlli, con il ribaltamento nella tempistica della verifica ora effettuata prevalentemente *ex ante* rispetto al passato, quando si svolgeva per lo più *ex post*. Sarà incoraggiato, infatti, il ricorso a strumenti di accordo preventivo con i contribuenti per incrementare la certezza e trasparenza nei rapporti tra amministrazione e contribuenti. In tale direzione si muovono l'applicazione del concordato preventivo biennale per i contribuenti esercenti attività d'impresa, arti o professioni e il potenziamento del regime di adempimento collaborativo per i soggetti di maggiori dimensioni.

Per incrementare il gettito derivante dall'attività di prevenzione e contrasto sarà potenziato il sistema informativo della fiscalità e l'interoperabilità delle banche dati, implementando ulteriormente gli strumenti di analisi del rischio di evasione e di frode, sfruttando appieno le nuove tecnologie e gli strumenti sempre più avanzati a disposizione, con l'acquisizione di informazioni rilevanti per effettuare controlli più mirati, riducendone l'invasività e i casi di "falsi positivi".

La lotta all'evasione proseguirà anche sul piano internazionale e i controlli saranno sempre più efficaci e orientati verso i fenomeni più insidiosi, quali i casi di evasione totale, le frodi IVA (soprattutto quelle attuate attraverso piattaforme digitali) e le forme più aggressive di evasione fiscale internazionale. L'attività di controllo sarà rivolta prioritariamente ai contribuenti ad elevata pericolosità fiscale e verso coloro che realizzano schemi frodatori per sottrarsi agli obblighi fiscali ovvero per percepire rimborsi o contributi a fondo perduto e aiuti non spettanti.

Il completamento del processo di transizione digitale sarà strategico e trasversale rispetto alle già menzionate linee di azione. La digitalizzazione dei processi recherà beneficio sia ai soggetti direttamente coinvolti (cittadini e imprese) che all'amministrazione. Si rafforzeranno le misure per la digitalizzazione e dematerializzazione del procedimento di controllo e accertamento, promuovendo forme di interlocuzione a distanza, con un recupero di efficienza del processo, per la riduzione dei costi di gestione delle attività a più basso valore aggiunto e un miglioramento della relazione con i

contribuenti e gli intermediari, con positivi riflessi in termini di sostenibilità degli obblighi tributari e di riduzione del contenzioso.

Sul piano degli assetti organizzativi e operativi proseguirà il potenziamento del capitale umano al fine di aumentare la produttività, la qualità e la quantità dei servizi forniti. Gli interventi puntano sia a una maggiore valorizzazione del merito, tramite un processo di reclutamento mirato, rivolto ai giovani e con percorsi di carriera allineati con la retribuzione e la valutazione della *performance*, sia alla formazione continua dei dipendenti, con interventi diretti a fornire le competenze settoriali e trasversali per la transizione digitale, ecologica e amministrativa. Saranno rafforzate le iniziative per la realizzazione degli investimenti ICT e immobiliari e il contenimento delle spese di funzionamento. Migliorerà l'efficienza organizzativa anche mediante l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini nonché la flessibilità nella prestazione dell'attività lavorativa attraverso il ricorso al telelavoro e al lavoro agile.

Allo scopo di apprezzare l'efficienza complessiva dell'Agenzia, può essere messa a confronto l'incidenza della spesa prevista a carico del bilancio dello Stato con il totale delle entrate riscosse. La tabella seguente espone la tendenza di tale indicatore nell'arco del triennio 2025-2027, il cui trend decrescente nell'arco del triennio evidenzia i progressi in termini di efficienza della struttura.

		2025	2026	2027
EFFICIENZA COMPLESSIVA	<i>Entrate complessivamente riscosse (€/mld)</i>	597	607	625
	<i>Spese di funzionamento dell'Agenzia a carico del bilancio dello Stato (€/mld)*</i>	3,455	3,417	3,418
	Costo riscosso totale (spese sostenute per riscuotere 100 euro di imposte e diritti) - €	0,58	0,56	0,55

* Somma dei capitoli 3890/3891 da LB + stima una annualità integrativa ex d. lgs. 157/2015

Il Piano strutturale di bilancio a medio termine 2025-2029 (PSB)

Il Piano strutturale di bilancio a medio termine 2025-2029, deliberato dal Consiglio dei Ministri il 27 settembre 2024, è il documento centrale per la programmazione economica nazionale. In esso vengono descritti gli investimenti e le riforme, relativi al prossimo quinquennio, che dovranno essere

attuare per affrontare alcuni problemi strutturali dell'Italia in merito a temi quali giustizia, Pubblica Amministrazione, imprenditoria, fisco e controllo della spesa pubblica.

Alcune delle misure contenute nel PSB sono in continuità con quanto previsto nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e, nello specifico, viene confermato l'impegno all'attuazione della legge delega di riforma del fisco, compresa l'intensificazione dello sforzo di recupero del gettito fiscale. In continuità con l'approccio adottato con il PNRR, l'Italia – come già ricordato – intende potenziare ulteriormente gli strumenti di promozione dell'adempimento volontario a costi ridotti per raggiungere obiettivi annuali di *performance* che garantiscano progressivamente maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo.

In coerenza con la previsione del PSB in tema di riforme e investimenti previsti in materia di tassazione, la Convenzione triennale per gli esercizi 2025-2027 prevede specifici indicatori volti ad assicurare il conseguimento dei suddetti obiettivi.

In particolare, con riferimento alle entrate tributarie, l'obiettivo da raggiungere nell'arco temporale del PSB prevede un incremento rispetto al 2024 (14 miliardi di euro) pari a:

- +5% entro il 2027;
- +10% entro il 2029.

Nella Convenzione 2025-2027 tale obiettivo viene monitorato, in particolare, mediante un **indicatore aggregato di recupero complessivo di gettito fiscale** volto al progressivo conseguimento di maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo. Pertanto, l'Agenzia si impegna, nel periodo di vigenza della presente Convenzione, a conseguire i seguenti risultati:

Promozione dell'adempimento fiscale	2025	2026	2027
Maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo in €/mln	14,3	14,5	14,7

Tale indicatore tiene conto:

- delle entrate derivanti dalle attività di prevenzione e di promozione dell'adempimento spontaneo, incluse quelle favorite dall'invio di lettere di *compliance*;
- delle entrate derivanti dalle azioni di contrasto all'evasione più selettive e basate su analisi del rischio più efficaci (anche grazie all'utilizzo di tecniche di intelligenza artificiale e allo sviluppo dell'interoperabilità delle banche dati).

Sono invece escluse dal computo misure quali "ruoli", "concordato preventivo", nonché quelle volte a regolare i debiti fiscali pregressi quali "rottamazione cartelle esattoriali", "saldo e stralcio" e "ravvedimento speciale".

Infine, non saranno compresi in tale indicatore – ma saranno comunque rendicontati - i risparmi di spesa per il bilancio dello Stato per effetto degli accertamenti che hanno determinato il disconoscimento di crediti e di rimborsi da parte dei contribuenti.

Nell'ottica di favorire la semplificazione dei rapporti con i contribuenti, il PSB prevede, inoltre, l'accelerazione dei tempi di rimborso dei crediti IVA, secondo la seguente tempistica:

- 5% entro il 4° trimestre del 2025;
- 10% entro il 4° trimestre del 2027;
- 15% entro il 4° trimestre del 2029.

Nella direzione del conseguimento di tale obiettivo, nella Convenzione 2025-2027 è stato previsto un indicatore strategico di performance che impegna l'Agenzia ad una consistente accelerazione dei **tempi medi relativi a tali rimborsi** (espressi in giorni) con riferimento al 2024, secondo quanto di seguito indicato:

Riduzione dei tempi dei rimborsi IVA	2025	2026	2027
<i>Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA (espresso in giorni)</i>	70	70	67

Infine, in coerenza con l'obiettivo del PSB di migliorare l'efficienza complessiva del sistema fiscale, anche tramite l'aggiornamento del registro catastale entro il 2028, la Convenzione 2025-2027 include due indicatori in ambito catastale che misurano le attività dirette alla:

- mappatura, controllo e aggiornamento delle proprietà non dichiarate in Catasto;
- aggiornamento dei valori catastali per le imposte sugli immobili per gli edifici che sono stati sottoposti a interventi di efficienza energetica e/o di miglioramento strutturale, finanziati in tutto o in parte da fondi pubblici dal 2019.

* * * * *

Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2025-2027 è stato elaborato tenendo conto degli indirizzi dell'Autorità politica per fornire, in relazione ai propri ambiti di attività, il proprio

apporto prioritariamente per:

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

Il Piano 2025 prevede l'individuazione di quattro aree strategiche che descrivono gli ambiti di attività dell'Agenzia e individuano le priorità politiche sopra delineate. All'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e i relativi indicatori strategici e istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Sono anche presenti alcuni indicatori di valore pubblico, volti a monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

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

Area strategica Servizi – Compliance volontaria dei contribuenti e riduzione dei costi di adempimento

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

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

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

Gli sforzi maturati in relazione a tale obiettivo saranno rendicontati mediante due **indicatori strategici**: *“Percentuale di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall’Agenzia”*, il cui target misurerà l’impegno profuso nello sviluppo di ulteriori servizi online e il miglioramento di quelli già fruibili nell’area riservata del sito internet dell’Agenzia, e *“Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente”*. Nell’ottica di favorire la riduzione dei costi di adempimento e degli errori nel momento dichiarativo, sarà consolidato – come metodo ordinario per la dichiarazione dei redditi – l’utilizzo della dichiarazione precompilata; in particolare, sarà ulteriormente implementata la modalità semplificata per la presentazione della dichiarazione precompilata, che permette ai contribuenti, tramite un percorso guidato, di confermare o modificare direttamente i dati proposti dall’Agenzia e che, nel contempo, vengono riportati automaticamente negli appositi campi della dichiarazione dei redditi. Sarà altresì esteso il set informativo della dichiarazione dei redditi precompilata, rendendo fruibili ulteriori informazioni già disponibili nelle banche dati della fiscalità e acquisendo nuovi dati da soggetti terzi, in modo da semplificare e velocizzare l’adempimento dichiarativo. Su tale scia l’obiettivo prevede due **indicatori istituzionali**: *“Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari”* e *“Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati”*. Ad essi si aggiungono l’indicatore istituzionale *“Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti”*, che misura il potenziamento dei sistemi per programmare le richieste di servizi da erogarsi necessariamente in presenza tramite l’utilizzo del servizio di prenotazione appuntamenti, garantendo comunque l’accessibilità in ufficio nei casi urgenti e *“Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi”*, il quale evidenzia l’impegno profuso nel presidiare l’attività di interpretazione delle norme tributarie, mediante l’emanazione di circolari e risoluzioni.

2) Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti

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

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

3) Ottimizzare i servizi catastali e migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare

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

L'impatto sociale dell'azione svolta dall'Agenzia viene rilevato attraverso gli indicatori di **valore pubblico**. Un primo indicatore in tal senso è "*Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31 dicembre dell'esercizio precedente*". Esso mira a promuovere l'incremento dell'utilizzo del canale

digitale e degli strumenti di assistenza da remoto, quali il canale telefonico e il sistema di videochiamata che, in particolare, evolverà verso un vero e proprio "sportello digitale", che permetta di seguire l'utente passo dopo passo e di guidarlo fino alla conclusione dell'adempimento o fruizione del servizio, fornendogli la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration*, con ulteriori funzionalità integrate di scambio documentale, chat e, a regime, di sottoscrizione digitale da parte del contribuente in possesso di una identità digitale di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica. Infine, con specifico riferimento all'ambito immobiliare, attraverso la modernizzazione degli strumenti di mappatura degli immobili e il presidio della qualità e della completezza delle banche dati catastali, anche dal punto di vista degli indirizzi per una piena interoperabilità con i sistemi informativi di altri enti, l'Agenzia rendiconta il suo operato con gli indicatori "*Numero di richieste ai servizi di interoperabilità concernenti il patrimonio immobiliare*" e "*Barometro della qualità dei servizi catastali e ipotecari*".

* * * * *

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica "*Servizi - Compliance volontaria dei contribuenti e riduzione dei costi di adempimento*", con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

ASI 1: SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area				Ore/persona (mgl) 19.547	€/mln 1.235
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 1 Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	88%	89%	89%
		Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente	5 mln	5,1 mln	5,1 mln
	ISTITUZIONALI	Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	90%	90%	90%
		Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari	21 mln	21 mln	21 mln
		Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Compreso tra 87% e 90%	Compreso tra 87% e 90%	Compreso tra 87% e 90%
		% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti, per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi	95%	95%	95%
OBIETTIVO 2 Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	STRATEGICI	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	94%	94%	94%
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	95%	95%	95%
		Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	70	70	67
	ISTITUZIONALI	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	94%	94%	94%
		% di rimborsi imposte indirette diverse dall'IVA lavorati/magazzino	89%	90%	90%

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 3 Ottimizzare i servizi catastali e migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare	STRATEGICI	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	75%	77,50%	80%
		Tasso di recupero delle volture automatiche non registrate	77%	78%	80%
	ISTITUZIONALI	Congruenza geometrica tra mappe contigue	54%	60%	66%
		Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	60%	70%	80%
		Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto	63%	65%	67%
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31 dicembre dell'esercizio precedente	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero di richieste ai servizi di interoperabilità concernenti il patrimonio immobiliare	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Barometro della qualità dei servizi catastali e ipotecari	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

Area strategica Prevenzione - adempimento collaborativo e prevenzione degli inadempimenti

Tale area comprende tutte le attività finalizzate a promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche). In particolare, l'Agenzia realizzerà azioni volte a perseguire i seguenti obiettivi:

4) Promuovere il dialogo collaborativo con i contribuenti e favorire la certezza del diritto

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

In primo luogo, sarà aumentato lo sforzo diretto a fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie mediante le risposte alle istanze di interpello, nonché la pubblicazione dei pareri resi. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare lo sforzo profuso dall'Agenzia nel supportare i contribuenti nell'adempimento collaborativo degli obblighi fiscali sono *"Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza"* e *"Percentuale di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t"*.

Nell'ottica del consolidamento del rapporto fiduciario e del dialogo collaborativo con i contribuenti, nonché del miglioramento della competitività del Paese, verrà sempre più potenziato, negli anni, il ricorso allo strumento degli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale, quale istituto di *compliance* che consente di garantire, nell'ambito di operazioni transnazionali complesse, trasparenza e certezza nei rapporti tra fisco e imprese tenendo in debita considerazione il *risk rating* dei contribuenti interessati. Al fine di monitorare gli strumenti di cooperazione, sono previsti gli **indicatori istituzionali** *"Percentuale di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1"* e *"Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali*

è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza".

Nella medesima ottica, sarà assicurata la tempestiva conclusione degli accordi relativi al regime di tassazione agevolata connesso all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*), monitorata mediante gli indicatori *"Percentuale di conclusione delle istanze di patent box presentate nell'anno t (compresi i rinnovi)"* e *"Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (patent box)"*.

5) Controllare le dichiarazioni e stimolare l'adempimento spontaneo

Lo strumento delle comunicazioni di compliance sarà consolidato per favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, migliorando gli algoritmi di selezione in modo da ridurre al minimo i casi di "falsi positivi". Per la predisposizione di tali comunicazioni saranno utilizzate le basi dati alimentate dai flussi informativi, anche derivanti dallo scambio automatico di informazioni previsto dalle direttive europee e dagli accordi internazionali, e da quelli derivanti dalla fatturazione elettronica generalizzata, integrati con quelli generati dalla trasmissione telematica dei corrispettivi relativi alle transazioni verso i consumatori finali.

L'**indicatore strategico** previsto per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo è *"Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di compliance)"*. Inoltre, saranno utilizzati strumenti di *data analysis* anche per la verifica dell'efficacia dell'invio di tali comunicazioni e, più in generale, delle azioni finalizzate alla promozione della *compliance*, tale efficacia sarà misurata mediante l'**indicatore istituzionale** *"Percentuale di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno"*.

Saranno valorizzati gli strumenti, anche premiali, e i percorsi di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale dei contribuenti previsti dalla legge. In quest'ambito, saranno tempestivamente lavorate le istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale, aumentando progressivamente gli imponibili sotto controllo. Il risultato conseguito sarà misurato, a consuntivo, mediante gli indicatori di **Valore Pubblico** *"Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti (€/mld),"Percentuale di grandi contribuenti che accedono al regime di adempimento*

*collaborativo in rapporto ai soggetti che possiedono i requisiti per accedere secondo la normativa vigente all'anno t-1" e "Maggior gettito stimato da nuovi investimenti oggetto di interpello approvati nell'anno - €/mln". L'adempimento spontaneo degli obblighi dichiarativi dei contribuenti di dimensioni medio-piccole sarà, invece, promosso attraverso la gestione del concordato preventivo biennale. L'impatto generato da tale innovativo strumento di promozione della *compliance* sarà misurato dall'**indicatore istituzionale** "Pubblicazione del modello di adesione al CPB" e dall'indicatore di **valore pubblico** "Numero di adesioni alle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall'Agenzia". Attraverso ulteriori indicatori di valore pubblico sarà misurato il bacino di utenti che usufruiscono degli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA) e, in tal senso, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tale strumento. Infine, sarà assicurata la tempestiva trattazione delle procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali (c.d. MAP - *Mutual Agreement Procedure*), misurata mediante l'indicatore "Percentuale di definizione delle MAP pendenti al 31 dicembre dell'anno t-1", nonché il rafforzamento delle misure di controllo preventivo delle compensazioni realizzate attraverso il modello di delega F24.*

* * * * *

Di seguito sono riportati in forma tabellare l'obiettivo e gli indicatori dell'Area strategica "Prevenzione - adempimento collaborativo e prevenzione degli inadempimenti", con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

ASI 2: PREVENZIONE – ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 1.196		€/mln 76
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 4 Promuovere il dialogo collaborativo con i contribuenti e favorire la certezza del diritto	STRATEGICI	Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	80%	80%	80%
		% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	20%	20%	20%
	ISTITUZIONALI	% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1	20%	21%	22%
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno t (compresi i rinnovi)	100% (2020) 60% (2021)	100% (2021) 60% (2022)	100% (2022)
		Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (<i>patent box</i>)	35 mesi	35 mesi	35 mesi
		Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza	80%	80%	80%

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 5 Controllare le dichiarazioni e stimolare l'adempimento spontaneo	STRATEGICI	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i>)	2.700.000	2.400.000	2.400.000
		ISTITUZIONALI	% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	≤5%	≤5%
			Pubblicazione del modello di adesione al CPB	almeno 15 giorni prima del termine iniziale normativamente previsto per l'avvio della campagna	almeno 15 giorni prima del termine iniziale normativamente previsto per l'avvio della campagna
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di grandi contribuenti che accedono al regime di adempimento collaborativo in rapporto ai soggetti che possiedono i requisiti per accedere secondo la normativa vigente all'anno t-1	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Gettito derivante dall'attività di promozione dell'adempimento spontaneo (c.d. lettere di <i>compliance</i>) €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Maggior gettito stimato da nuovi investimenti oggetto di interpello approvati nell'anno - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Numero di adesioni alle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall'Agenzia	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di definizione delle MAP pendenti al 31 dicembre dell'anno t-1	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco 2025	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importo dei crediti per i quali risultano attivati i meccanismi di prevenzione relativi alla sospensione dell'esecuzione delle deleghe di pagamento e al divieto di compensazione nei confronti dei soggetti cessati ai sensi dell'art. 35 commi 15-bis e 15-bis 1 DPR 633/1972 (art. 37, commi 49 ter e seguenti del decreto-legge 4 luglio 2006 n. 223 e art. 17 comma 2-quater del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241) e ai sensi dell'art. 37 comma 49-quinquies del decreto-legge 4 luglio 2006, n. 223 - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

Area strategica Contrasto - controlli e risoluzione delle controversie fiscali

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

6) Controllare le dichiarazioni fiscali e contrastare l'evasione

Rilevano, in tale ambito, gli interventi mirati di contrasto degli inadempimenti tributari. Al riguardo, il numero dei controlli sarà ottimizzato in modo da bilanciare adeguatamente le esigenze di presidio e la qualità degli accertamenti, tenuto anche conto della capacità operativa dell'Agenzia alla luce delle recenti assunzioni di personale. La qualità dei controlli sarà assicurata attraverso selezioni più mirate dei contribuenti a maggiore rischio di evasione, rese possibili dall'applicazione degli strumenti di *data analysis* più avanzati – che consentono lo sfruttamento dei *big data* – e dall'interoperabilità delle banche dati. Si rafforzeranno le iniziative congiunte con la Guardia di Finanza e con l'Agenzia delle dogane e dei monopoli per potenziare le attività di analisi del rischio finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività. Sarà, altresì, incrementato il ricorso agli strumenti di cooperazione internazionale con particolare riguardo all'utilizzo dei dati che derivano dallo scambio automatico di informazioni, tra cui quelle pervenute tramite il *Common Reporting Standard (CRS)*, per contrastare i fenomeni di evasione internazionale, l'illecita detenzione di patrimoni e attività finanziarie fuori dei confini nazionali nonché le fittizie residenze all'estero e sarà dato impulso all'acquisizione anche massiva di dati e notizie sui movimenti transfrontalieri che consentano di intercettare comportamenti fiscali illeciti. La valutazione del rischio di *non compliance* e il monitoraggio dei soggetti a elevata pericolosità fiscale si baseranno anche sullo sfruttamento delle potenzialità derivanti dall'utilizzo di informazioni provenienti da enti esterni, incluse quelle derivanti dallo scambio automatico obbligatorio con le amministrazioni fiscali estere, da quelle di natura finanziaria contenute nell'Archivio dei rapporti finanziari, nonché dei dati derivanti dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi che consentiranno di migliorare le analisi e i controlli incrociati tra le diverse operazioni dichiarate dai contribuenti e di monitorare i pagamenti IVA.

Il grado di conseguimento dell'obiettivo è misurato dagli **indicatori strategici** "*Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo*", "*Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)*" e "*Numero di controlli (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli*

sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi a fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, 36 ter, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)".

Ad essi si affiancano gli **indicatori istituzionali**, tra i quali spicca per rilevanza in termini di cooperazione internazionale l'indicatore "Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni Country-by-Country reporting e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del Country-by-Country reporting."

7) Potenziare l'attività antifrode

Questo obiettivo dovrà essere perseguito attraverso il potenziamento dell'utilizzo degli strumenti di cooperazione amministrativa avanzata e con azioni tempestive di individuazione, prevenzione e contrasto dei fenomeni di frode e di utilizzo indebito di crediti d'imposta e di altre agevolazioni.

L'**indicatore strategico** previsto per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo è "Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni". Il potenziamento dell'attività antifrode è misurato inoltre dagli **indicatori istituzionali** "Numero di controlli sulle partite IVA (art. 35, commi 15-bis e 15-bis.1 DPR 633/1972)" e "Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione".

8) Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale

L'obiettivo mira a rafforzare le azioni di presidio del territorio, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative di controllo, al fine di far emergere gli immobili non aggiornati in catasto e favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti. Gli **indicatori strategici** previsti per misurarne il grado di conseguimento sono "Tasso di copertura degli immobili da controllare" e "Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ex lege 244/2007". A questi si affiancano due **indicatori istituzionali**: "Numero di segnalazioni per immobili che non

risultano aggiornati in catasto” e “Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati”. I suddetti indicatori, sulla scia di quanto stabilito dalla legge di bilancio 2024 in ordine alle verifiche sulla presentazione della dichiarazione di variazione in catasto per le unità immobiliari soggette a interventi di lavori agevolati dalle detrazioni fiscali di cui all'articolo 119 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 77 del 2020 (cosiddetti incentivi *ecobonus* e *sismabonus*), mirano a favorire, anche mediante l'invio di comunicazioni, la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente.

9) Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali

A tal fine saranno garantiti, da un lato, il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, migliorando così l'indice di vittoria dell'amministrazione finanziaria nelle controversie tributarie.

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

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

Gli indicatori di **valore pubblico** presenti nell'area strategica misurano l'impatto economico dell'attività svolta dall'Agenzia durante l'anno attraverso la rilevazione, a consuntivo, degli importi recuperati a seguito di attività di controllo (comprensivi tra l'altro dei versamenti diretti da controlli, del disconoscimento di rimborsi da attività di accertamento e delle imposte recuperate per i soggetti che hanno utilizzato perdite in sede accertativa e dei versamenti effettuati a seguito di scarto di deleghe di pagamento controllate dagli Uffici e contenenti crediti non spettanti), degli importi delle controversie decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia e della maggiore imposta definita relativa agli atti di accertamento e, più in generale, di imposizione. Tali valori monetari sono affiancati

dall'indice di efficienza dei controlli e dal numero di costituzioni in giudizio, monitorati, a loro volta, mediante due appositi indicatori di valore pubblico. Ad essi si aggiungono, infine, gli indicatori *"Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate (€/mln)"* e *"Indice di efficacia dell'accertamento catastale"*.

* * * * *

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica *"Contrasto - Controlli e risoluzione delle controversie fiscali"* con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

ASI 3: CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 21.397		€/mln 1.352
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 6 Controllare le dichiarazioni fiscali e contrastare l'evasione	STRATEGICI	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	70.000	75.000	75.000
		Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)	15%	16%	18%
		Numero di controlli (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi a fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, 36 ter, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)	370.000	375.000	380.000
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP)	92%	93%	94%
		Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	95%	95%	95%
		Incremento percentuale degli accessi brevi effettuati rispetto a quelli svolti nel 2024	70%	80%	90%
		Affidamento degli accertamenti esecutivi non impugnati entro 120 giorni	85%	87%	90%

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 7 Potenziare l'attività antifrode	STRATEGICI	Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni	85%	87%	90%
	ISTITUZIONALI	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	11	14	15
		Numero di controlli sulle partite IVA (art. 35, commi 15-bis e 15-bis 1 DPR 633/1972)	4.000	4.250	4.500
OBIETTIVO 8 Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale	STRATEGICI	Tasso di copertura degli immobili da controllare	35%	36%	37%
		Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale <i>ex lege</i> 244/2007	86%	87%	88%
	ISTITUZIONALI	Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in Catasto	Relazione	20.000	40.000
		Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati	15.000	20.000	25.000

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 9 Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	74%	74%	74%
		% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	72%	73%	73%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	96%	96%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	96%	96%	96%

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2025	2026	2027	
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Importi recuperati a seguito di attività di controllo (comprende tra l'altro versamenti diretti da controlli, disconoscimento di rimborsi da attività di accertamento e imposte recuperate per i soggetti che hanno utilizzato perdite in sede accertativa, e versamenti effettuati a seguito di scarto di deleghe di pagamento controllate dagli Uffici e contenenti crediti non spettanti)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importi delle controversie decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Indice di efficienza dei controlli	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate (€/mln)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Maggiore imposta definita relativa agli atti di accertamento (accertamenti ordinari + controlli parziali automatizzati) definiti per: ravvedimento totale (solo per gli inviti al contraddittorio degli accertamenti ordinari), adesione, acquiescenza e conciliazione giudiziale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero costituzioni in giudizio	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Indice di efficacia dell'accertamento catastale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

Area strategica Risorse - valorizzazione delle risorse a disposizione

L'area racchiude tutte le attività svolte dall'Agenzia in relazione all'utilizzo e allo sviluppo del personale, nonché alla sua capacità di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e di migliorare il livello delle risorse intangibili. A questo fine l'Agenzia punterà prioritariamente a perseguire i seguenti obiettivi:

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

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

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

Saranno, inoltre, potenziate le dotazioni informatiche individuali, i servizi infrastrutturali e di rete nonché le risorse necessarie al loro corretto funzionamento, anche ai fini di consentire l'utilizzo di modalità di telelavoro e lavoro agile (cd. *smart working*), coerenti con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'Agenzia. Tali obiettivi saranno perseguiti in una cornice di sicurezza cibernetica e di protezione dati in linea con i dettati normativi sia per quanto riguarda l'infrastruttura informatica, ma anche incrementando il livello di consapevolezza dei dipendenti sulla sicurezza cibernetica. I principali **indicatori istituzionali** previsti per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo sono "*Postazioni lavorative virtualizzate ovvero postazioni dotate di soluzioni tecnologiche utili per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile*" e

"Percentuale di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile calcolato rispetto al totale in servizio al 1° gennaio".

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

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

Saranno rafforzate le iniziative atte a garantire la realizzazione degli investimenti ICT e immobiliari, il contenimento delle spese di funzionamento, anche tramite la razionalizzazione degli acquisti, e a migliorare l'efficienza organizzativa, sfruttando a tal fine l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini nonché il ricorso al telelavoro e al lavoro agile. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo sono *"Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027, compresi gli impegni pregressi"* e *"Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis D. Lgs. 13/2023)"*, ai quali si aggiungono gli **indicatori istituzionali** *"Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2025-2027, compresi gli impegni pregressi"* e *"Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid - Numero totale di Misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" implementate (valore cumulato negli anni)"*.

Nella consapevolezza che la creazione di **valore pubblico** esterno dipende anche dal miglioramento della salute delle risorse dell'amministrazione, è previsto un apposito indicatore volto a consuntivare le *"Iniziative di prevenzione per la salute del personale ulteriori rispetto a quelle di sorveglianza sanitaria obbligatoria (campagne, opuscoli o altre pubblicazioni, eventi, convenzioni, progetti)"*. Infine, gli indicatori *"Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln"* e *"Spesa per formazione del personale - €/mln"* evidenziano l'impegno dell'Agenzia a operare perseguendo i paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità nell'esecuzione delle scelte aziendali.

* * * * *

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica "Risorse - Valorizzazione delle risorse a disposizione", con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

ASI 4: RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 7.860	€/mln 497	
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 10 Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti in relazione al numero di quelle avviate	70%	80%	80%
		Numero di ore di formazione erogate in media al personale neoassunto della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario"	55	55	55
	ISTITUZIONALI	Numero di assunzioni effettuate nell'anno	3.500	1.000	1.000
		Efficacia della formazione	10%	10%	10%
		Postazioni lavorative virtualizzate ovvero postazioni dotate di soluzioni tecnologiche utili per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile	50%	70%	85%
		% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile calcolato rispetto al totale in servizio al 1° gennaio	85%	100%	100%
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al Ministero vigilante	SI/NO	SI/NO	SI/NO

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2025	2026	2027
OBIETTIVO 11 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027, compresi gli impegni pregressi	20%	24%	35%
		Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis d. lgs 13/2023)	≤20 giorni	≤15 giorni	≤15 giorni
	ISTITUZIONALI	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2025-2027, compresi gli impegni pregressi	55%	56%	57%
		Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid - Numero totale di Misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" implementate (valore cumulato negli anni)	30 standard 11 avanzato	32 standard 12 avanzato	32 standard 12 avanzato + Valutazione dell'attuazione di ulteriori nuove misure (massimo 2) in funzione di analisi costi/benefici

OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET			
		2025	2026	2027	
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Iniziative di prevenzione per la salute del personale ulteriori rispetto a quelle di sorveglianza sanitaria obbligatoria, (campagne, opuscoli o altre pubblicazioni, eventi, convenzioni, progetti)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Spesa per formazione del personale - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

Introduzione

In virtù della peculiare attività svolta, l'Agenzia delle entrate ha necessità di poter contare sempre su personale di elevata competenza, professionalità e con forte motivazione e predisposizione al cambiamento. Per tale motivo, fin dalla sua nascita, l'Agenzia ha sempre dato grande rilievo alle politiche di gestione delle risorse umane, dalla selezione, alla formazione e allo sviluppo professionale, fino a consolidare il modello di valutazione della prestazione lavorativa.

Il ricorso al lavoro agile come modalità di svolgimento dell'attività lavorativa porterà l'Agenzia, nel corso del prossimo triennio, a rafforzare il percorso di sviluppo lavorativo, continuando a impostare le attività in una logica evoluta, che vede il raggiungimento degli obiettivi e la soddisfazione piena dei bisogni dei contribuenti, quale cardine centrale su cui ognuno è chiamato a impegnarsi attraverso l'incremento dell'autonomia funzionale e della responsabilità nelle azioni intraprese. Avere piena consapevolezza delle attività da svolgere ed essere responsabili dei risultati che si intendono raggiungere, sono le principali attitudini e capacità che tutto il personale continuerà a rafforzare per proseguire la crescita professionale e garantire una sempre maggiore qualità nei servizi offerti.

Un vasto processo di riorganizzazione, iniziato nel 2019, ha visto l'introduzione di una tipologia di posizioni organizzative intermedie tra l'area dirigenziale e le posizioni organizzative a carattere più operativo; ciò ha consentito di destinare il personale dirigenziale a un ruolo di coordinamento di livello più alto, redistribuendo i compiti all'interno della nuova struttura ai titolari delle posizioni organizzative. Questo modello gestionale-organizzativo, ormai consolidato, è supportato da percorsi di formazione, di aggiornamento, di sviluppo continuo del proprio personale impegnato a diversi livelli nei rispettivi ruoli, al fine di supportare la continua evoluzione del processo di riorganizzazione.

Reclutamento

Negli ultimi anni il numero delle uscite è via via diminuito, dopo aver toccato il punto di maggiore concentrazione tra il 2019 e il 2021, a causa dell'elevata età media del personale e dell'introduzione di forme previdenziali che hanno anticipato l'uscita dal mondo del lavoro. Di

conseguenza, il numero dei dipendenti dell’Agenzia si è andato costantemente riducendo per effetto delle cessazioni avvenute, in particolare, nel triennio 2022-2024 per un totale di 4.652 unità.

Uscite nel triennio 2022-2024

2022	2023	2024	Totale
1.970	1.022	1.660	4.652

A fronte di tali cessazioni, il personale in servizio al 31 dicembre 2024 è pari a 34.937. unità, a fronte di una dotazione organica di 44.380 unità di personale. Pur in presenza della continua evoluzione degli strumenti informatici e telematici e del costante incremento del loro utilizzo, l’elemento umano resta preponderante e una sua eccessiva compressione rischia, a lungo andare, di incidere in maniera significativa sulla capacità e sulla continuità operativa dell’Agenzia.

Nel triennio 2025-2027 è previsto un rallentamento delle uscite e si stima che lasceranno l’Agenzia 2.109 unità di personale, al netto degli eventuali effetti delle ulteriori evoluzioni normative e delle uscite dovute ad altre cause (dimissioni, decessi, ecc.):

Uscite previste nel triennio 2025-2027 a legislazione vigente

Qualifica	2025	2026	2027	Totale
Area degli Operatori e degli Assistenti	307	259	463	1.029
Area dei Funzionari	269	277	508	1.054
Dirigenti	8	7	11	26
Totale	584	543	982	2.109

Per quanto riguarda le nuove assunzioni, nel 2025 si concluderanno le seguenti procedure concorsuali già avviate:

- procedura per il reclutamento a tempo indeterminato di 80 funzionari, aumentati a 148 unità per attività di selezione, valutazione, formazione e sviluppo delle risorse umane;
- procedura per l’assunzione a tempo indeterminato di complessive 27 unità, di cui 5 da inquadrare nell’Area degli Assistenti e 22 nell’Area dei Funzionari, da assegnare agli Uffici dell’Agenzia con sede in Valle d’Aosta;
- procedura per il reclutamento a tempo indeterminato di 190 unità per l’area dei funzionari, di cui 66 per la famiglia professionale funzionario tecnico e 124 per la famiglia professionale funzionario gestionale;

- procedura per il reclutamento a tempo indeterminato di 30 funzionari giuridico tributari da destinare alla Direzione provinciale di Bolzano;

Inoltre, nel corso del medesimo anno saranno pubblicate procedure concorsuali per l'assunzione a tempo indeterminato per un numero complessivo di 3.500 unità di personale.

Sempre nel 2025 si concluderanno le procedure di passaggio d'area per 1088 unità dall'area Assistenti all'area Funzionari, aumentate di 652 unità, per complessive 1.740, e per 200 unità dall'area Operatori all'area Funzionari.

Si provvederà, anche, alle assunzioni obbligatorie delle categorie protette ex legge n. 68/1999, mediante chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento o utilizzando apposite convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 11 della citata legge n. 68/1999.

Inoltre, l'Agenzia intende avvalersi della mobilità come leva integrativa rispetto al reclutamento tramite procedure concorsuali al fine di intercettare, principalmente attraverso la movimentazione tra Pubbliche Amministrazioni, personale dell'area assistenti o professionalità specifiche. Nel 2025 si concluderanno le procedure di trasferimento bandite nel 2023 per l'acquisizione di 200 unità area assistenti e di 80 unità area funzionari e saranno avviate ulteriori procedure di mobilità intercompartimentale nazionale ai sensi del novellato articolo 30 del decreto legislativo n. 165/2001.

Sviluppo

La capacità di valorizzare il personale, stimolandolo ad accrescere le proprie competenze e motivazioni, contribuisce in modo significativo al successo di un'organizzazione: la motivazione del personale è un elemento essenziale per conseguire gli obiettivi che l'organizzazione si prefigge.

L'Agenzia, pertanto, continuerà a valorizzare le capacità dei propri dipendenti coinvolgendoli nei processi di innovazione e offrendo loro prospettive di crescita professionale e livelli retributivi adeguati alla specializzazione richiesta. L'obiettivo è quello di generare un circolo virtuoso nel quale la valorizzazione della professionalità delle persone e il loro impiego ottimale in base alle loro competenze e capacità, costituisca il fondamento per il miglior funzionamento dell'organizzazione.

Lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze

Il piano di sviluppo tecnico-professionale dell'Agenzia prevede sia la mobilità orizzontale, cioè l'assegnazione a funzioni diverse in una prospettiva di crescita delle conoscenze, sia la mobilità verticale, cioè l'assegnazione a funzioni di maggiore complessità in un'ottica di miglioramento delle capacità gestionali.

In tale ottica, verranno formulati percorsi di carriera distinti per ruoli dirigenziali, posizioni organizzative e funzionari. Per le prime due figure, il sistema si poggia su tre opzioni: rinnovo degli incarichi; avvicendamento; conferimento degli incarichi *ex novo*. Mentre il rinnovo, a fronte di valutazioni di prestazioni positive del titolare, riguarda il consolidamento organizzativo, l'opzione dell'avvicendamento include la possibilità di rotazione degli incarichi nella stessa funzione o in funzioni simili, cambiando la sede, oppure di alternanza degli incaricati su funzioni diverse per generare osmosi e diffusione di conoscenze oltre che di ampliamento della professionalità per processi¹.

Il conferimento di incarichi *ex novo*, infine, prevede l'avvio di procedure selettive che tengono conto delle competenze e delle capacità dimostrate.

Sempre nell'ambito dei percorsi di carriera si inserisce anche l'attività legata all'individuazione dei profili e dell'impianto di famiglie professionali e della classificazione dei ruoli, che è confluita nel CCNI siglato nel 2023 con le organizzazioni sindacali.

Un altro istituto finalizzato a valorizzare l'impegno profuso e i risultati conseguiti dai dipendenti è costituito dalle progressioni economiche all'interno delle aree e dalle procedure concorsuali per il passaggio tra le aree. Le progressioni d'area previste dall'articolo 18, comma 8, del CCNL FC 2019-2021, in applicazione del nuovo ordinamento professionale, sono finanziate mediante l'utilizzo delle risorse determinate, ai sensi dell'articolo 1, comma 612, della legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di bilancio 2022), in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018 relativo al personale dell'Agenzia e riguardano sia l'area degli operatori sia quella degli assistenti. A ottobre 2024 sono state avviate le procedure per il passaggio dall'Area Operatori all'Area Assistenti e per il passaggio dall'Area Assistenti all'Area Funzionari con l'obiettivo di completarle nel 2025. Il contingente iniziale è stato inoltre aumentato con fondi da turn over.

Inoltre, saranno portate avanti una serie di iniziative volte a sviluppare e a consolidare le conoscenze e le competenze di determinati ruoli individuati sulla base delle priorità di intervento legate alla strategia gestionale e agli assetti organizzativi dell'Agenzia; successivamente, tali azioni saranno progressivamente estese a tutti i ruoli chiave dell'organizzazione.

Sempre in ottica di sviluppo delle competenze e di evoluzione dell'organizzazione verso modelli gestionali *competency-based*, si inserisce la partecipazione dell'Agenzia, come

¹ Per i titolari di posizioni organizzative, sia quelle di natura contrattuale, sia quelle istituite dall'art. 1, comma 93, della n. 205/2017, l'alternanza su funzioni diverse resta subordinata al superamento della relativa procedura di conferimento dell'incarico.

amministrazione pilota, al progetto RiVa patrocinato dal Dipartimento della Funzione pubblica e finalizzato a realizzare un modello di gestione del capitale umano della PA, incentrato sulle competenze, basato su un *framework* trasversale e distintivo delle Pa, supportato da una banca dati integrata. Tale strumento guiderà le PA nei processi di programmazione dei fabbisogni, di *recruiting*, di sviluppo professionale e di *rewarding*.

Inoltre, è stata avviata un percorso di analisi delle competenze comuni e distintive di ciascuna famiglia professionale e/o posizione di lavoro, al fine convalidare le capacità comportamentali descritte nelle schede delle posizioni di lavoro e di valorizzare i processi gestionali relativi alle risorse umane, ad esempio, per progettare specifiche iniziative di sviluppo professionale, definire i percorsi di carriera e avviare una riflessione puntuale sulle competenze inserite nel nuovo ordinamento professionale. In tema di percorsi di carriera orizzontale è in corso la progettazione dei percorsi che consentiranno ai dipendenti, nel rispetto del sistema delineato dal nuovo impianto di famiglie professionale, di cambiare posizione di lavoro ovvero famiglia professionale, e a supporto di tale percorso è in corso lo sviluppo *in house* di un *software* dedicato a gestire il percorso.

Infine, è in fase di progettazione l'organizzazione di un'iniziativa di sviluppo in *outdoor* per la dirigenza di vertice. A seguito del *turn-over* intervenuto nei vertici, dell'introduzione del nuovo dizionario delle competenze (SIRIO) e a distanza di tre anni dall'ultima iniziativa dello stesso tipo, si rende opportuno organizzare un momento per favorire sia il *networking* tra i dirigenti di vertice sia lo sviluppo di competenze sempre più sofisticate.

La formazione

"Fare formazione" in Agenzia significa operare in un contesto in cui il tema dello sviluppo delle competenze del personale della pubblica amministrazione, fortemente evoluto nel corso degli ultimi anni, ha raggiunto un grado di maturità che consente, in prospettiva, di guardare in ottica integrata a tutti i sistemi di management delle risorse umane. È significativo, sotto questo aspetto, il grado di consapevolezza manifestato nei sistemi fin qui introdotti e sperimentati in Agenzia. L'approccio strategico alla formazione ha infatti ormai come chiaro *focus* la centralità del sistema delle competenze, inteso come *punto di raccordo coerente* di conoscenze, capacità tecniche e comportamenti organizzativi che vengono richiesti a ciascuna risorsa della nostra organizzazione per garantire un'efficace copertura del ruolo; in sintesi, la manifestazione tangibile della sua professionalità.

La formazione, intesa come processo, necessita quindi di essere pensata e progettata in stretta connessione con i sistemi di sviluppo e di carriera.

Solo basandosi su questo presupposto è possibile definire puntualmente:

- il processo di individuazione dei fabbisogni,
- l'offerta formativa,
- i sistemi di erogazione e quelli di verifica dell'efficacia,
- la verifica delle competenze e conoscenze acquisite.

L'offerta formativa integra, infatti, la logica di progettazione con un'attenzione alle famiglie professionali e, in prospettiva, anche sui singoli profili di ruolo. Il piano di formazione per ciascuna annualità è caratterizzato allora dal ricorso ad un approccio alla progettazione che, a partire dai contenuti di competenza descritti all'interno delle famiglie professionali, rende possibile individuare percorsi di sviluppo che:

- a livello di contenuti (ampiezza e profondità) rivelino coerenza con l'articolazione delle famiglie target;
- sul piano delle modalità di erogazione, permettano di raggiungere volumi soddisfacenti, nell'equilibrio fra costi e risultati attesi.

Sotto questo profilo, la pianificazione e progettazione della formazione si alimenta anche dai flussi informativi strutturati provenienti dai sistemi di valutazione della *performance* individuale e collettiva attualmente in uso in Agenzia, per il personale non titolare di incarichi, per le posizioni organizzative, per la Dirigenza.

La definizione dei piani annuali di formazione non può non tenere conto, inoltre, dei piani di fabbisogno del personale, delle politiche di reclutamento in atto, delle ricadute che queste hanno in termini di nuove risorse su cui investire, per l'allineamento e potenziamento delle competenze previste dai vari profili professionali in entrata. Questa politica del reclutamento deve essere necessariamente accompagnata da un'adeguata offerta formativa rivolta ai neoassunti,

- in ambito tecnico, sui processi core e sui servizi fiscali, catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare;
- sul piano valoriale e comportamentale.

Non si tratta solo di una "formazione per neoassunti", che potrebbe avere lo scopo, comunque importante, di favorire l'inserimento di nuovo personale sui processi operativi; è piuttosto un

investimento *in progress* che l'agenzia affronta per affrontare al meglio, in prospettiva, la propria missione istituzionale.

L'offerta formativa nell'ambito tecnico si propone, in questo senso, di fornire il supporto alle innovazioni di tipo tecnologico e infrastrutturale correlate ai processi e di favorire la crescita delle competenze professionali, incorporando in esse una sempre maggiore spinta alla comprensione delle innovazioni di prodotto/servizio e all'attenzione per l'individuazione delle componenti di maggior valore aggiunto nei processi di lavoro.

L'offerta formativa in ambito tributario sarà potenziata, da un lato, con iniziative finalizzate a sostenere l'inserimento dei neoassunti nelle strutture "core" mediante soluzioni modulari in grado di soddisfare le esigenze dei vari gruppi professionali; dall'altro, con interventi di "manutenzione e aggiornamento" delle competenze del personale con maggiore esperienza. Anche qui, il sistema di conoscenze elaborato in fase di costruzione del nuovo ordinamento per famiglie professionali sarà il punto di riferimento per la costruzione dell'offerta formativa, anche avvalendosi di partner istituzionali esterni con i quali sono ormai strutturate significative collaborazioni.

L'offerta di formazione manageriale sarà finalizzata a rafforzare le pratiche di coordinamento, di sviluppo e miglioramento continuo,

- attraverso un'idea di leadership "ibrida" sempre più orientata all'equilibrio, alla condivisione di valori ed obiettivi ed al consenso nel gruppo dei collaboratori, nonché alla valutazione;
- Attraverso una maggiore comprensione delle responsabilità di tipo gestionale connesse al ruolo, puntando a consolidare una mentalità basata sulla responsabilità dei risultati ed alla gestione delle risorse che "crea valore" per l'organizzazione e per la collettività.

L'offerta di formazione comportamentale si arricchisce di nuove linee di intervento, orientate a soddisfare un fabbisogno che intercetta una platea molto ampia e segmentata, quindi sfruttando le potenzialità di prodotti e modalità di più agile fruizione, con l'obiettivo di fornire supporto e strumenti per lo sviluppo delle componenti di competenze trasversali, utili all'implementazione pratica dei modelli operativi.

In linea generale, le iniziative di carattere operativo e gestionale riservate ai ruoli di coordinamento di impatto diretto sulle attività degli uffici, sono erogate con risorse interne.

L'Agenzia si affida alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) prevalentemente per l'alta formazione sui temi di carattere tecnico-tributario e giuridico-amministrativo, mentre l'offerta formativa specialistica prevede, in ambiti di interesse strategico per l'Agenzia, anche la collaborazione con enti esterni (Formez, atenei, scuole di alta formazione, ordini professionali, associazioni di categoria).

La valutazione

Nella gestione delle risorse umane un ruolo fondamentale riveste la valutazione delle prestazioni, intesa non solo come un sistema di rilevazione dei risultati raggiunti a fronte di specifici obiettivi assegnati, ma anche come strumento per intercettare le competenze organizzative dei singoli dipendenti, i punti di forza e le aree di miglioramento, in un'ottica di sviluppo professionale e organizzativo.

Fin dalla sua istituzione l'Agenzia ha introdotto sistemi di valutazione della prestazione individuale, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità, e da ultimo è operativo il sistema di valutazione della prestazione individuale di tutto il personale delle aree funzionali non titolare di incarico.

1.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITE

Ore lavorabili pro capite	Piano 2025	Piano 2024	Consuntivo 2024
Ore lavorabili lorde	1.800	1.807	1.807
Ore di assenza per ferie	224	224	224
Ore lavorabili contrattuali	1.576	1.583	1.583
Ore di assenza per malattia	40	44	40
Ore di assenza per altri motivi	110	110	110
Ore lavorabili ordinarie	1.426	1.429	1.433
Ore di straordinario	16	20	19
Ore lavorabili pro capite	1.442	1.449	1.452

1.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agazia nel 2025.

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2025													
Qualifica	Personale al 31.12.2024	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2024 (A+B-C)	Entrate 2025	Uscite 2025	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2025 (D+E-F+G-H)	Consistenza media disponibile 2024	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2024 (J-K-L)
											part time	altre cause	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Dirigenti di prima fascia	8	0	1	7	6	2	0	0	11	9	0	1	8
Dirigenti a tempo determinato di prima fascia	5	0	0	5	0	0	0	0	5	5	0	0	5
Dirigente di seconda fascia	386	3	15	374	3	12	0	0	365	370	0	0	370
Dirigenti a tempo determinato di seconda fascia	18	0	0	18	0	3	0	0	15	17	0	0	17
Totale dirigenti	417	3	16	404	9	17	0	0	396	400	0	1	399
area funzionari	26.627	2	149	26.480	5.185	282	37	10	31.383	26.954	149	0	26.805
area assistenti	7.873	1	32	7.842	255	2.061	90	10	6.036	7.079	86	0	6.993
area operatori	213	0	2	211	0	201	0	0	10	111	1	0	110
Totale personale delle aree	34.713	3	183	34.533	5.440	2.545	127	20	37.428	34.144	236	0	33.908
TOTALE COMPLESSIVO	35.130	6	199	34.937	5.449	2.562	127	20	37.824	34.544	236	1	34.307
Tirocinanti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PO legge 205/2017 (compresi nella area funzionari)	1.459	0	0	1.459	78	8	0	0	1.529	1.494	0	0	1.494

1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO

Area	Ore Migliaia	%	Area/Macroprocesso	Ore	%
Accertamento	16.468	32,94	Analisi del rischio e contrasto agli illeciti	1.118.571	2,24
			Verifica dati delle dichiarazioni	4.337.627	8,68
			Accertamento imposta non dichiarata	10.938.900	21,88
			Fiscalità internazionale	72.596	0,15
Servizi di assistenza ai contribuenti e intermediari	19.547	39,09	Identificazione del contribuente	1.396.227	2,79
			Assistenza a contribuenti e intermediari	1.878.896	3,76
			Liquidazione delle imposte	5.074.331	10,15
			Rilascio attestazioni, certificazioni e autorizzazioni	1.957.610	3,92
			Servizi di riscossione spontanea	97.611	0,20
			Rimborso del credito	2.519.834	5,04
			Contributi e compensi a terzi	88.374	0,18
			Aggiornamento catasto e cartografia	4.134.441	8,27
			Aggiornamento registri di Pubblicità Immobiliare	1.514.582	3,03
			Servizi estimativi e di valutazione	512.505	1,03
			Produzione informazioni statistiche sul mercato immobiliare	372.897	0,75
Promozione della tax compliance	1.196	2,39	Adempimento spontaneo	499.590	1,00
			Applicazione della normativa fiscale	168.833	0,34
			Interpelli e consulenza giuridica	527.347	1,05
Governo e gestione dei dati	330	0,66	Governo e gestione dei dati	330.250	0,66
Difendere gli atti e Riscossione	4.929	9,86	Difesa atti impugnati	3.189.970	6,38
			Rapporti con l'agente della riscossione	106.863	0,21
			Recupero del credito	1.632.044	3,26
Strategia, Governo e Gestione	1.120	2,24	Strategia, Governo e Gestione	1.120.183	2,24
Tutela legale e trasparenza	363	0,73	Tutela legale e trasparenza	362.754	0,73
Sistemi di controllo interno	432	0,86	Sistemi di controllo interno	431.832	0,86
Processi di supporto	5.615	11,23	Processi di supporto	5.615.333	11,23
	50.000	100,00	Totale ore Agenzia	50.000.000	100,00

2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

INVESTIMENTI ICT

Gli investimenti ICT 2025-2027 rappresentano gli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia nel triennio a venire, ed è stato elaborato sulla base delle esigenze di automazione dei servizi informatici dell'Agenzia.

Gli investimenti sono focalizzati sulla strategia digitale e sulle esigenze di evoluzione del sistema informativo dell'Agenzia, definite in base agli indirizzi strategici politici, amministrativi e gestionali, al fine di abilitare il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'adeguamento dei servizi alle evoluzioni normative e alle innovazioni dei processi amministrativi. In particolare, gli investimenti riflettono le attività progettuali che consentono all'Agenzia di realizzare la propria *mission* istituzionale rendendo sempre più incisiva ed efficiente la sua azione attraverso una crescente adozione di servizi digitali. Il percorso di trasformazione digitale, avviato da tempo e costantemente ampliato rispetto agli ambiti di competenza dell'Agenzia, ha abilitato efficacia e resilienza nella passata emergenza sanitaria e continua a rappresentare un fattore strategico alla luce del complesso attuale scenario socioeconomico ed ambientale nel cui contesto, per crescere ed operare efficacemente, le organizzazioni devono necessariamente trovare nuove forme di efficienza nelle loro attività, aumentare la produttività e esplorare nuovi modelli operativi facendo leva sulle opportunità offerte dall'innovazione tecnologica.

Le esigenze individuate sono soddisfatte attraverso la realizzazione di progetti di investimento le cui attività vengono pianificate e realizzate principalmente nell'ambito dei rapporti contrattuali, recentemente oggetto di rinnovo, tra Sogei S.p.A. e le strutture organizzative dell'Amministrazione fiscale.

Approccio metodologico

Seguendo il principio del pieno allineamento tra obiettivi strategici dell'Agenzia e obiettivi dei progetti e delle attività ICT, la pianificazione nel prossimo triennio è stata effettuata partendo dall'identificazione delle evoluzioni normative e degli atti di indirizzo dell'Amministrazione finanziaria da considerare come input di partenza, per definire innanzitutto le direttive della strategia digitale nel prossimo triennio, sviluppando conseguentemente le iniziative progettuali per ogni ambito di competenza.

Tale approccio metodologico, in linea con le *best practice* applicate al contesto specifico dell'Agenzia, si può sintetizzare nei seguenti passi:

1. identificazione degli indirizzi strategici politici, amministrativi e gestionali dell'Amministrazione finanziaria;
2. descrizione dello scenario evolutivo in cui l'Agenzia si troverà ad operare nel prossimo triennio;
3. definizione dei principi e delle direzioni della strategia digitale dell'Agenzia;
4. illustrazione sintetica della situazione attuale del sistema informativo dell'Agenzia, come base per l'individuazione delle aree di evoluzione e di miglioramento;
5. definizione dei progetti di innovazione ed evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia;
6. definizione dei corrispondenti fabbisogni finanziari stimati per il triennio.

Descrizione sintetica del piano triennale ICT

Le linee strategiche di riferimento derivano innanzitutto dalla normativa e dagli indirizzi che pervengono dal Legislatore e dall'Autorità politica, tra i quali è utile menzionare l'atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale nel triennio 2024-2026, la Convenzione tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'Agenzia delle Entrate 2024-2026, il Documento di Economia e Finanza 2024 (DEF), la Nota di Aggiornamento al DEF (NADEF), nonché il disegno di legge di bilancio per l'anno 2025 e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Nell'ambito della digitalizzazione della Pubblica Amministrazione sono da considerare, inoltre, il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026 predisposto dall'Agenzia per l'Italia digitale (AgID), la strategia Italia Digitale 2026 nell'ambito del PNRR, la Strategia Nazionale di Cybersicurezza, la Strategia Nazionale Cloud, la Strategia italiana per l'Intelligenza Artificiale, oltre, naturalmente, al Codice dell'Amministrazione Digitale.

Nell'ottica di cogliere le opportunità legate all'accelerazione della trasformazione digitale - indispensabile sia per proseguire e rafforzare il processo di semplificazione ed efficientamento dell'attività amministrativa e dell'impiego delle risorse assegnate, sia per assicurare all'Amministrazione l'agilità e la reattività fondamentali per poter governare proattivamente i cambiamenti e le incertezze derivanti dagli attuali complessi scenari socio-economici - gli obiettivi

strategici dell’Agenzia sono molteplici e sfidanti; tra tutti, relativamente all’ambito di questo lavoro, si evidenziano:

- il consolidamento e la continua evoluzione di un modello di dialogo collaborativo, sempre più agevolato dalla digitalizzazione, tra l’Agenzia e i contribuenti e intermediari;
- l’esperienza digitale come canale unico o preferenziale di interazione con gli utenti (*digital-first*), integrato con il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID), la Carta d’identità elettronica e il nuovo Sistema di portafoglio digitale italiano (IT-Wallet), reso disponibile a dicembre 2024;
- l’efficacia e la tempestività nell’elaborazione dei dati in ottica di semplificazione dei servizi agli utenti e di rapidità e misurabilità dell’azione amministrativa, in modo da focalizzarla sugli effetti risultanti piuttosto che sui prodotti lavorati;
- una maggiore integrazione di processo e la condivisione di informazioni, sia a livello internazionale con le strutture dell’Unione Europea e dei paesi membri nonché con Enti e organismi quali IOTA e OCSE, sia in ambito nazionale con altre amministrazioni pubbliche, in particolar modo con l’Agenzia delle Entrate-Riscossione, con la Guardia di Finanza e con gli altri enti della fiscalità;
- l’acquisizione e costante incremento di un’elevata capacità di analisi avanzata dei dati, anche tramite il ricorso a soluzioni tecnologiche di Intelligenza Artificiale, da applicare sui processi aziendali con particolare focalizzazione sull’analisi del rischio e sulla semplificazione dei servizi, nel rispetto della normativa relativa alla protezione dei dati;
- la reingegnerizzazione nel senso di una elevata digitalizzazione dei processi amministrativi, anche sulla base della *Mappa dei processi* realizzata nel 2021, estesa nel 2022 ed in costante aggiornamento, per abilitare un governo ampio e più puntuale di tutte le attività eseguite nonché una maggiore uniformità di comportamento da parte di tutto il personale dell’Agenzia;
- l’efficienza esecutiva ottenibile, oltre che dalla reingegnerizzazione dei processi, anche tramite l’evoluzione digitale degli strumenti di lavoro ed in particolare delle dotazioni relative al *Digital Workplace* e all’evoluzione degli strumenti di gestione documentale;
- il costante monitoraggio ed incremento delle misure di prevenzione e contrasto alle crescenti e più insidiose minacce da parte dei cybercriminali e le azioni di mitigazione dei rischi di

sicurezza, unitamente alla sensibilizzazione del personale sulle tematiche di sicurezza informatica e sui rischi connessi all'impiego delle tecnologie digitali (*cybersecurity awareness*).

Alle Pubbliche Amministrazioni, ed in particolare all'Agenzia delle Entrate, è richiesto un elevato impegno per attuare gli indirizzi del Governo, in particolare quelli derivanti dalla riforma fiscale in corso, ed allo stesso tempo per mantenere elevati i livelli di qualità dei servizi, in un contesto caratterizzato da non trascurabili livelli di incertezza per il già evocato profilo di crisi socioeconomica ed ambientale in atto. Nel prossimo triennio, dunque, l'Agenzia rafforzerà ulteriormente il modello basato sull'ampliamento dei servizi agli utenti in modalità digitale e sulla massima valorizzazione dei dati in possesso dell'amministrazione finanziaria rilevati direttamente dall'Amministrazione interagendo con l'ambito in cui normalmente opera il contribuente (esempi tipici sono la dichiarazione precompilata e gli adempimenti IVA che potranno essere facilitati dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi) o ottenibili tramite lo sfruttamento delle possibilità offerte dal nuovo modello di interoperabilità.

Ulteriori aspetti da considerare nel prossimo futuro riguardano la crescente domanda di digitalizzazione dei contribuenti e degli intermediari, enfatizzata dalla rapida evoluzione tecnologica, che sperimentano in numero sempre maggiore i vantaggi derivanti dall'interazione digitale con l'Amministrazione, nonché la necessità per l'Agenzia di raccogliere autonomamente ed automaticamente dati da fonti distribuite (ad esempio, le fatture elettroniche e i dati trasmessi da registratori telematici e distributori automatici) al fine di limitare le richieste informative al contribuente stesso (in base al principio "*once only*"), ridurre l'invasività dei controlli tradizionali e le necessità di verifica o correzione dei dati trasmessi. Queste esigenze necessitano della realizzazione di architetture strutturate di interazione con l'esterno (quali, a titolo di esempio, servizi di interoperabilità basati su *API Management*), su opportuni formati e protocolli standard che agiscano sempre in trasparenza e sicurezza nei confronti del contribuente. Ciò permetterà la semplificazione degli adempimenti, offrendo agli utenti servizi sempre più personalizzati e con dati precompilati, aumentando l'utilizzo del canale digitale. La conoscenza di dati ed informazioni personalizzate del contribuente favorirà, inoltre, le attività di rilevazione preventiva e mirata di eventuali posizioni potenzialmente a rischio, con notevoli ritorni attesi sul piano della *tax compliance*.

Trasversale alle tematiche suddette vi è l'ascesa dell'intelligenza artificiale che, sebbene presente nella scena tecnologica già da diversi anni, nella recente innovazione di *generativa* e *conversazionale* (c.d. *GenAI*), in grado di dialogare con gli utilizzatori nel loro linguaggio naturale, costituisce uno strumento flessibile e potente, se attentamente governato, per affermarsi come forza

trainante nella trasformazione della società e, ovviamente, anche per la Pubblica Amministrazione, per la quale rappresenta una opportunità senza precedenti per migliorare l'efficienza operativa, la qualità e la trasparenza dei servizi offerti ai cittadini.

La strategia digitale dell'Agenzia, aggiornata rispetto all'anno precedente ed illustrata in dettaglio nell'allegato documento di *Piano Triennale degli investimenti ICT 2025-2027*, è basata su **sette direttive strategiche**, che ne rappresentano di fatto "i pilastri", vale a dire i riferimenti nella definizione delle iniziative progettuali e nella valutazione delle priorità di azione, sinteticamente descritte nel seguito.

In aggiunta, possono essere considerate come parte della strategia, articolate secondo linee di lavoro contigue all'ambito tecnologico, ma distinte per competenza, anche iniziative riguardanti la gestione del cambiamento riferito all'adozione dei servizi digitali: in particolare di inclusione digitale per gli utenti e di sviluppo delle competenze digitali del personale dell'Agenzia.



Figura 1 – Direttive strategiche della strategia digitale dell'Agenzia

Digitalizzazione dei Servizi Utente. L'obiettivo, secondo il principio *digital-first*, è incentivare il contribuente a servirsi sempre di più dei canali digitali per operare e comunicare con l'Agenzia, da preferire ai canali tradizionali, anche nell'ottica di un efficientamento nell'utilizzo delle risorse e di un

incremento della economicità e sostenibilità dell'azione amministrativa. L'Agenzia ha infatti già adottato, ed intende ulteriormente sviluppare, una serie di misure volte a privilegiare modelli innovativi di relazione con l'utenza, promuovendo i contatti a distanza e, in particolare, quelli attraverso strumenti digitali.

I servizi digitali per l'Agenzia sono infatti sempre più improntati al principio di centralità dell'utente, puntando ad una interazione più fluida, personalizzata e tempestiva, e quindi maggiormente efficace e soddisfacente. In particolare, i dati in possesso dell'Agenzia sono presentati all'utente all'interno dei servizi, rappresentando uno strumento non solo di trasparenza, ma anche di semplificazione e di verifica da parte dell'utente dei dati in possesso dell'Amministrazione finanziaria; ciò a beneficio innanzitutto del contribuente oltre che dell'Agenzia stessa, nell'ottica di favorire l'emersione spontanea delle basi imponibili e l'incremento della *tax compliance*.

Valorizzazione del patrimonio informativo. Consiste nello sviluppo di tutte le potenzialità per la massima valorizzazione del patrimonio informativo dell'Anagrafe Tributaria, focalizzata sulla strutturazione e analisi dell'enorme mole di dati di cui l'Agenzia dispone e disporrà nei prossimi anni, misurandone e garantendone la qualità rispetto al loro utilizzo, e identificando i modi più opportuni per valorizzarli e per poterli utilizzare al meglio nell'ambito dei servizi e dei processi interni. Tale innovazione è di portata strategica, e richiede all'Agenzia di adeguare ed innalzare costantemente nel tempo la propria capacità di analisi e di gestione dei dati in linea con lo stato dell'arte dei modelli, metodologie e tecnologie di *analytics* attualmente esistenti. La sfida, che l'Agenzia sta affrontando con successo da diversi anni, è riuscire ad applicare paradigmi nuovi e tecnologie innovative, quali quelle rappresentate dalle soluzioni di intelligenza artificiale, a grandi moli di dati, spesso distribuiti su numerosi sistemi, con livello di strutturazione spesso non elevato per loro natura, con livelli di qualità da controllare con processi specifici, tramite un approccio multidisciplinare (fiscale, statistico, informatico, matematico) e l'acquisizione e lo sviluppo di competenze specializzate nell'analisi avanzata dei dati.

Interconnessione digitale con attori esterni. Rappresenta la capacità dell'Agenzia di connettersi con gli attori esterni, quali aziende, intermediari, Enti, altre Pubbliche Amministrazioni ed organismi internazionali, secondo paradigmi di integrazione moderni quali ad esempio le *Application Programming Interface* o API, in linea con il quadro generale di implementazione del nuovo modello di interoperabilità previsto dal Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione e regolato dalle linee guida dell'Agenzia per l'Italia digitale (AgID) sull'argomento, allo scopo di acquisire e fornire informazioni, in una cornice strutturata di sicurezza e di protezione dei dati, in

maniera fluida, costante e sempre più integrata con i processi di questi soggetti, allo scopo di semplificare gli adempimenti e di acquisire dati di qualità più elevata, proprio perché provenienti direttamente dall'esecuzione di processi e dalla fruizione di servizi e non da una elaborazione successiva (a titolo di esempio si vedano le esperienze già avviate nell'ambito della fatturazione elettronica e della trasmissione telematica dei corrispettivi).

Digitalizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro. Può essere definito come l'insieme di iniziative che puntano ad elevare il livello di digitalizzazione dei processi amministrativi e delle procedure, congiuntamente agli strumenti di lavoro per i dipendenti, per ottenere maggiore efficienza, tempestività e flessibilità nel raggiungimento degli obiettivi istituzionali, nonché maggiore rispondenza alle aspettative degli utenti sempre più protesi verso interazioni digitali.

Il percorso di adozione di processi e strumenti interamente digitali rappresenta da un lato una necessità operativa, dall'altro uno spazio di opportunità per l'adozione di nuovi modelli digitali di lavoro e collaborazione. L'esperienza di questi ultimi anni ha mostrato che gli strumenti tecnologici di comunicazione e collaborazione non sono soltanto essenziali per poter organizzare le attività del lavoro da remoto, ma possono contribuire concretamente anche alla reingegnerizzazione in chiave digitale dei processi dell'Amministrazione, in prospettiva anche avvalendosi delle promettenti possibilità offerte dai nuovi modelli di intelligenza artificiale generativa e conversazionale, consentendo, ad esempio, la completa digitalizzazione dei flussi documentali, l'automazione dei processi, semplificando le interazioni tra il personale e quindi accelerando in particolare le attività di collaborazione.

Inoltre, tali strumenti digitali comportano un innegabile risparmio di risorse, con ricadute positive importanti dal punto di vista della sostenibilità, permettendo ai dipendenti di lavorare efficacemente anche da remoto, riducendo i tempi e costi della mobilità urbana e agevolando un miglior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

La trasformazione digitale dei processi lavorativi, oltre a necessitare un profondo ripensamento delle prassi di lavoro da un punto di vista organizzativo e di gestione del personale, richiede anche interventi tecnologici in particolare per una fruizione più agile in mobilità dei servizi informatici, nonché per la sicurezza e la protezione dei dati. In tal senso, l'Agenzia, come già accennato, può fare leva sulla *Mappa dei processi* che rappresenta senza dubbio un passo importante per l'Amministrazione che, con questo strumento, può contare su un riferimento unico, chiaro ed esaustivo per l'esecuzione delle attività lavorative a livello centrale e periferico e agevolare, così, l'adozione di comportamenti uniformi nello svolgimento dei processi anche al fine di adottare

iniziative di reingegnerizzazione mirate non solo alla riduzione dei costi di funzionamento, ma, soprattutto alla loro accelerazione in chiave digitale.

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

Probabilmente uno degli ambiti che ha visto negli ultimi tempi evoluzioni più significative è stato proprio quello della sicurezza informatica e della gestione dei rischi connessi, dovuti all'ampliamento e all'incremento dell'impiego dei servizi digitali e alla diffusione dei nuovi modelli di lavoro "ibrido" per i dipendenti, che hanno di fatto esteso la "superficie di vulnerabilità" delle organizzazioni. D'altro canto, gli attacchi informatici, la cui entità e portata sono rapidamente incrementate anche in conseguenza dello scenario geopolitico fortemente modificato negli ultimi anni, vengono sferrati sempre più spesso da vere e proprie organizzazioni criminali anche verso apparati della Pubblica Amministrazione. Tali minacce si stanno rivelando fortemente impattanti, anche per la disponibilità da parte degli aggressori di nuove potenti tecnologie quali l'intelligenza artificiale, e dunque la capacità di indentificarli in tempi rapidi e reagire richiede competenze organizzative e strumenti tecnologici avanzati e collaudati che vanno evoluti di pari passo con il crescente livello di complessità delle minacce e che necessitano di un approccio sistemico per contrastarle – al di là della singola organizzazione – sotto il coordinamento dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale.

In quest'ambito, l'Agenzia sta lavorando in linea con le *best practice* che indicano la necessità di prevedere misure non solo tecnologiche ma anche di prevenzione, in particolare sensibilizzazione ad una maggiore consapevolezza degli utenti interni dei potenziali rischi, al fine di innalzare il livello di sicurezza e l'efficacia in termini di protezione dei dati aziendali critici e dei dati personali (*cybersecurity awareness*).

Nuove sfide in tema di sicurezza sono poi rappresentate dalla introduzione sempre più pervasiva delle tecnologie di intelligenza artificiale a supporto dei processi aziendali, e dalla crescente adozione di servizi *cloud* erogati da fornitori privati. In particolare, i sistemi di controllo convenzionali

non sembrano indirizzare adeguatamente le nuove problematiche poste dall'IA e connaturate non solo alla gestione dei rischi e della sicurezza ma anche della fiducia da parte dei cittadini. Risulta, quindi, indispensabile adottare nuovi modelli di gestione del rischio anche in ottemperanza alle emergenti normative in fase di introduzione a livello internazionale.

Etica digitale e protezione dei dati. Il tema della protezione dei dati personali e dell'etica digitale è sempre più all'attenzione delle organizzazioni e degli Enti, alla luce delle norme in materia varate negli ultimi anni conseguenti all'entrata in vigore del GDPR, nonché della crescente digitalizzazione che per sua natura implica l'aggregazione in forma strutturata di grandi moli di dati di cui vanno adeguatamente governati i trattamenti. L'Agenzia ha per tempo adottato un proprio Sistema di Gestione per la Protezione dei Dati Personali (SGPDP) finalizzato ad assicurare che il trattamento dei dati personali acquisiti e gestiti nell'ambito delle attività istituzionali avvenga in conformità al Regolamento europeo. Tuttavia, oltre ad ottemperare ai dettami normativi, è quanto mai opportuno adottare un approccio etico al problema della tutela della *privacy*, seguendo i valori e lo spirito di servizio proprio di una Pubblica Amministrazione: in tal senso, l'impiego della tecnologia in questo ambito, soprattutto alla luce della diffusione dell'intelligenza artificiale generativa e conversazionale che ha il potenziale per trasformare la natura del lavoro, consentendo alle organizzazioni di stimolare la crescita e raggiungere il successo più rapidamente. Tuttavia, proprio per tali aspetti dirimpenti, al fine di potersi avvalere della enorme capacità di trasformazione rappresentata dalla *GenAI* e iniziare ad utilizzarne appieno il potenziale, appare necessario elaborare contemporaneamente solide politiche di sicurezza e protezione dati e strutture di *governance* per mitigarne i grandi rischi connessi alla trasparenza e fiducia da parte dei cittadini e degli stessi lavoratori, anche in conseguenza delle nuove norme in materia introdotte in ambito comunitario.

Partecipazione alle iniziative strategiche di digitalizzazione della pubblica amministrazione. In tale ambito sono comprese le iniziative progettuali di adesione alle azioni previste dal Piano Triennale dell'Informatica per la Pubblica Amministrazione e di sviluppo di infrastrutture nazionali gestite dall'Agenzia, anche in linea con le prescrizioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Inclusione digitale degli utenti e sviluppo delle competenze digitali del personale dell'Agenzia. La strategia di digitalizzazione dei processi e servizi dell'Agenzia deve tener conto che non tutti i cittadini sono pronti o hanno i mezzi e le capacità di interfacciarsi con le nuove modalità di fruizione. È necessario, pertanto, prevedere nel disegno dei nuovi processi forme alternative di erogazione dei servizi, per non escludere chi non può avere accesso ad un computer e a una

connessione di rete e offrire forme di assistenza che consentano di aiutare a colmare il *digital divide*, in modo che nessuna fascia di contribuenti resti esclusa. L'attenzione a questi temi anche da parte del Legislatore è testimoniata dal fatto che il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), adottato dall'Agenzia per il triennio 2024-2026 ed ora in fase di aggiornamento, ha tra i suoi obiettivi quello di definire le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità. Coerentemente proseguiranno gli interventi formativi innovativi, finalizzati a potenziare le competenze digitali del personale.

In base a queste direttive e allo stato attuale del sistema informativo dell'Agenzia, è stata definita la pianificazione degli interventi di innovazione ed evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia, che consiste in un insieme di iniziative progettuali previste nel triennio.

ATTIVITA' SOSE (ORA SOGEI)

Le attività da svolgere nel triennio 2025-2027 dalla Sogei - a seguito dell'incorporazione, con decorrenza 01 gennaio 2024, della Società Soluzioni per il Sistema Economico (SOSE) disposta dall'articolo 18-*bis* della legge n. 123 del 2023 – previste sulla base dell'attuale modello organizzativo, sono sinteticamente rappresentate di seguito:

- elaborare gli ISA realizzati nei precedenti esercizi, revisionando la metodologia di elaborazione, predisponendo le basi dati di riferimento, effettuando le opportune elaborazione e analisi;
- aggiornare gli ISA mediante specifiche metodologie basate su analisi ed elaborazioni utilizzando, anche attraverso l'interconnessione e la pseudonimizzazione, direttamente le banche dati già disponibili per l'Amministrazione finanziaria, l'Istituto nazionale della previdenza sociale, l'Ispettorato nazionale del lavoro e l'Istituto nazionale di statistica nonché i dati e gli elementi acquisibili presso istituti ed enti specializzati nella ricerca e nell'analisi economica;
- altre attività di supporto all'Agenzia correlate agli ISA.

INVESTIMENTI DI QUALIFICAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Nell'ambito della gestione degli immobili, l'Agenzia, in attuazione del Piano di razionalizzazione elaborato ai sensi dell'art. 24, comma 2, del decreto-legge 66/2014, proseguirà le iniziative immobiliari volte a conseguire una razionalizzazione della spesa pubblica attraverso l'elaborazione di iniziative volte a realizzare:

- il rispetto del parametro mq/addetto pari a 20-25 mq di cui al comma 222-*bis* dell'art. 2 della legge 191/2009 per ogni sede in uso all'Agenzia assestandosi, ove possibile, sul limite inferiore previsto dalla normativa;
- un ampio ricorso all'utilizzo di immobili pubblici disponibili o parte di essi, di immobili in comodato d'uso gratuito dagli enti territoriali, nonché quelli di proprietà dell'Agenzia o di proprietà degli Enti pubblici concessi in locazione a canoni agevolati;
- rilascio di immobili condotti in locazione passiva e divenuti particolarmente onerosi.

Tali misure di razionalizzazione assumono peculiare rilievo per il conseguimento degli obiettivi di *spending review* previsti, per l'Agenzia delle entrate, dall'articolo 1, comma 882 ss., della legge di bilancio 2023 (legge 29 dicembre 2022, n. 197).

Si sono palesati, tuttavia, nell'ultimo quinquennio, elementi suscettibili di rallentare l'avanzamento del Piano di razionalizzazione, riguardanti, precipuamente, la fase del reperimento di nuovi immobili per il tramite di indagini di mercato immobiliare. Ci si riferisce, segnatamente, ai profili di criticità di seguito enucleati:

- indisponibilità dei proprietari degli immobili selezionati ad accettare il canone congruito dall'Agenzia del Demanio (ridotto del 15% ai sensi della vigente normativa) a fronte di una durata contrattuale limitata ad un solo sessennio non rinnovabile;
- la verifica di vulnerabilità sismica – richiesta dall'Agenzia del Demanio quale "*condicio sine qua non*" per il rilascio del c.d. nulla osta alla stipula – ha determinato la sostanziale infruttuosità delle indagini di mercato immobiliare ascrivibile a un aggravio dell'iter procedimentale (i.e. le interlocuzioni istituzionali volte alla ponderazione della documentazione prodotta) e alla onerosità degli interventi di adeguamento imposti alle parti proprietarie (i.e. ingenti lavori di consolidamento statico degli edifici) che hanno cagionato, sovente, la scarsa partecipazione alle procedure ad evidenza pubblica ovvero il ritiro delle offerte presentate.

In definitiva, i vincoli sopra evocati – unitamente alla durata sessennale dei contratti – hanno determinato, da circa un lustro, una scarsa risposta del mercato immobiliare.

Al fine di scongiurare il perpetuarsi di tali criticità, sono state introdotte modifiche alla procedura per le locazioni immobiliari (durata novennale dei contratti e facoltà di recesso limitabile, compatibilmente con le esigenze operative dell'Agenzia): gli effetti di tali cambiamenti, non ancora pienamente apprezzabili, condurranno, auspicabilmente, a un miglioramento della performance gestionale in un arco di 18-24 mesi.

Inoltre, le nuove indicazioni operative maturate in tema di vulnerabilità sismica con la deliberazione prot. 37 del 27 settembre 2023 dell'Assemblea Generale del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici – rese applicabili all'Agenzia delle Entrate con la nota dell'Agenzia del Demanio prot. 18984 del 8 luglio 2024 – hanno condotto a una delimitazione degli immobili che soggiacciono all'obbligo di verifica sismica. Nel prossimo triennio, pertanto, si determinerà, verosimilmente, un rinnovato impulso alle indagini di mercato immobiliare e una maggiore risposta degli operatori del settore con innegabili riverberi sotto il profilo logistico degli immobili.

Va altresì precisato che l'articolo 16 *sexies* del DL 146/2021 (così come novellato dall'art. 3, comma 1 del d.l. 30 dicembre 2023, n. 215 - in G.U. 30/12/2023, n.303 – conv. con mod. con l. 23 febbraio 2024, n. 18) dispone, per alcune specifiche ipotesi locative, la disapplicazione della decurtazione del canone prevista *ope legis* per i contratti locativi stipulati entro il 31 dicembre 2024. La proroga della vigenza di tale previsione normativa darebbe, nel triennio 2025-27, un notevole impulso alla definizione delle istruttorie in corso pur determinando, allo stesso tempo, un impatto negativo sull'ammontare dei risparmi previsti nei piani di razionalizzazione.

Nel quadro generale immobiliare si inserisce anche la complessa gestione della scadenza dei contratti locazione che disciplinano l'utilizzo degli immobili conferiti rispettivamente al "Fondo Immobili Pubblici" (cd. F.I.P.: rapporti contrattuali scaduti a dicembre 2022) e al "Fondo Patrimonio Uno" (cd. F.P.1. con scadenza a dicembre 2023).

Al riguardo, il legislatore, in sede di approvazione della legge n. 213/2023 (bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026), ha introdotto, all'art. 1 comma 69, la possibilità, per la parte proprietaria che avesse comunicato disdetta nei termini contrattualmente previsti, di rinunciare agli effetti di tale atto entro il primo trimestre 2024.

La facoltà prevista dalla norma è stata esercitata per gran parte degli immobili appartenenti al Fondo Immobili Pubblici, determinando la reviviscenza della maggior parte dei rapporti contrattuali fino al dicembre 2028.

Invero, le scelte strategiche su queste tipologie di immobili, che rappresentano un'importante percentuale delle consistenze in uso all'Agenzia, prese di concerto con l'Agenzia del Demanio, nel suo ruolo di Conduttore unico, influenzeranno profondamente l'attività in ambito immobiliare dell'Agenzia nel triennio 2025-2027.

Si profila, infatti, la necessità di avviare le procedure volte al reperimento di nuove soluzioni allocative con congruo anticipo rispetto alla scadenza dei rapporti contrattuali. Tale strategia

immobiliare si rivela cogente e indifferibile per gli immobili ancora detenuti in occupazione extracontrattuale dall’Agenzia delle Entrate per effetto del mancato esercizio della facoltà di revoca della disdetta (cfr. ad es. la sede di Milano, via Manin).

Degna di rilievo anche la nuova strategia immobiliare – maturata in sinergia con l’Agenzia del Demanio – volta ad esplorare la possibilità di acquisire in proprietà immobili – già conferiti ai Fondi sopra richiamati – reputati strategici per questa Agenzia. Inoltre, nel triennio 2025-2027 l’Agenzia delle Entrate procederà alla formalizzazione di acquisizioni immobiliari al proprio patrimonio.

Al contempo, proseguirà il cofinanziamento di molteplici progetti – di medio/lungo periodo – volti alla ristrutturazione di edifici demaniali: la ristrutturazione e il restauro di compendi demaniali di rilevante importanza sul territorio nazionale (ex caserme conventi o altri edifici di rilievo storico) consentirà di coniugare alla riqualificazione del patrimonio immobiliare pubblico (sovente rimasto abbandonato) il conseguimento delle economie gestionali per l’Agenzia, emergenti dal rilascio di edifici condotti in locazione passiva.

Nell’ottica di un’ampia strategia di razionalizzazione della spesa pubblica e di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, durante il triennio 2025-2027, l’Agenzia proseguirà con le attività di:

- rifunzionalizzare gli immobili attualmente in uso per permettere l’accorpamento di più uffici in un’unica sede e il contestuale rilascio di immobili condotti in locazione passiva;
- adeguare gli immobili in materia di sicurezza (ex decreto legislativo 81/2008) per eliminare le criticità esistenti;
- garantire una manutenzione costante degli immobili stessi sia in campo edile che impiantistico, per evitare o ridurre in futuro la spesa per interventi di manutenzione straordinaria.

La riorganizzazione dei processi operativi riguardanti gli investimenti immobiliari – realizzata con la costituzione della Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti e la creazione di un ufficio dedicato agli affidamenti dei lavori e dei servizi tecnici immobiliari – sta conducendo ad un’intensificazione dell’attività negoziale con conseguente graduale miglioramento, della situazione logistica degli edifici sotto il profilo dell’abbattimento delle barriere architettoniche e del miglioramento delle condizioni degli ambienti di lavoro.

Nel 2023 l’Agenzia ha bandito una procedura per *l’affidamento di servizi di ingegneria e architettura per la progettazione definitiva, esecutiva e direzione lavori per la realizzazione di opere edilizie ed impiantistiche*. Nel 2025 verranno pertanto stipulati i contratti con i progettisti

aggiudicatari dei vari lotti che elaboreranno i progetti esecutivi necessari per avviare la procedura di gara per realizzazione dei lavori. Contemporaneamente l'Agazia avvierà una seconda gara per l'affidamento dei servizi di ingegneria e architettura suindicati per soddisfare le necessità emerse nel corso del 2023 e del 2024.

Le procedure di gara in corso e da avviare nel 2025 sortiranno positivi riverberi sotto il profilo dell'impiego degli importi accantonati in bilancio.

* * * * *

Sintesi Piano pluriennale degli investimenti

	2025	2026	2027	TOTALE 2025-2027
Investimenti ICT	124,80	122,50	121,00	368,30
Investimenti di qualificazione del patrimonio immobiliare	114,99	55,52	51,05	221,56
Totale	239,79	178,02	172,05	589,86

Valori in €/mln

PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione	REVISIONE 2024	2025
PRODUZIONE	792.832	774.970
Costi di funzionamento	118.730	113.637
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	300.600	316.600
Spese postali e notifica atti	77.282	66.437
Oneri per la gestione dei tributi	296.219	278.296
PERSONALE	1.971.335	2.138.825
Stipendi	1.267.335	1.388.452
Imposte dell'esercizio	108.573	118.844
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	377.421	413.064
Straordinari	12.760	12.762
Premi e incentivi	12.060	12.100
Accantonamenti premi e incentivi	147.141	147.141
Missioni	5.236	5.498
Indennità di missione	824	849
Mensa e buoni pasto	30.031	32.366
Servizi per il personale	7.516	5.389
Altri costi per il personale	2.438	2.359
IMMOBILI	252.683	267.475
Gestione immobili	252.683	267.475
TOTALE COSTI	3.016.849	3.181.270

COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA¹

importi in euro/migliaia

Costi del personale ripartiti per qualifica	
Qualifica	Totale costi
Totale Dirigenti	73.214
Dirigenti	73.214
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	2.060.595
Area Funzionari	1.653.711
Area Assistenti	397.722
Area Operatori	9.162
Totale dirigenti e personale a tempo determinato	5.016
Dirigenti con contratti a tempo determinato	5.016
Tirocinanti	-
Totale	2.138.825

¹ Nei costi del personale sono comprese: le competenze fisse, le competenze accessorie e le spese per l'aggiornamento professionale.

Appendice

LA STIMA DEL TAX GAP

Considerazioni di carattere generale

Il divario fiscale, da ora in avanti *tax gap*, è definito come la differenza tra le imposte che i contribuenti dovrebbero pagare se assolvessero completamente agli obblighi fiscali previsti dalla legislazione vigente, denominato gettito potenziale, e le imposte effettivamente incassate tramite adempimento spontaneo. Tale aggregato comprende:

- a) mancati versamenti di importi dichiarati;
- b) errori nella compilazione dei modelli;
- c) somme intenzionalmente occultate al fisco.

La misura più frequentemente utilizzata per rappresentare il *tax gap* è data dalla "propensione al *gap*", ottenuta rapportando il valore del *tax gap* all'imposta potenziale, ovvero l'imposta effettivamente incassata più il *tax gap* stesso. In questo modo si relativizza l'andamento dell'ammontare monetario, che può contrarsi o espandersi anche in virtù delle fasi del ciclo economico.

La letteratura economica è concorde nell'affermare che la "propensione al *gap*" può essere influenzata da molteplici fattori e che l'attività svolta dalle Agenzie fiscali ne rappresenta solo uno. Tali fattori sono di carattere prevalentemente economico-finanziario (ad esempio crisi di liquidità o fasi congiunturali avverse), di politica fiscale (come la variazione della pressione fiscale o dell'ammontare delle sanzioni), o riguardanti l'attitudine più o meno forte e radicata dei contribuenti ad evitare il pagamento delle imposte.

Uno studio condotto sull'Italia, riportato in Ministero dell'economia e delle finanze (2014)², evidenzia come i fattori esogeni all'operato dell'Agenzia esercitino un'influenza tale che si possa registrare un incremento della "propensione al *gap*" anche a fronte di un'efficace azione dell'Agenzia e viceversa.

² "Rapporto sulla realizzazione delle strategie di contrasto all'evasione fiscale, sui risultati conseguiti nel 2013 e nell'anno in corso, nonché su quelli attesi, con riferimento sia al recupero di gettito derivante da accertamento all'evasione che a quello attribuibile alla maggiore propensione all'adempimento da parte dei contribuenti (art. 6 del decreto legge 24 aprile 2014 n. 66)".

L’Agenzia delle entrate e il Dipartimento della Finanze hanno condotto una ricerca congiunta, riportata in Ministero dell’economia e delle finanze (2015), evidenziando come l’attività deterrente che si manifesta nell’anno d’imposta “t” è il risultato dello sforzo prodotto per metà nell’anno “t” e per metà nell’anno “t+1”³. Tale sfasamento temporale è dovuto alla tempistica relativa alla presentazione delle dichiarazioni fiscali. In generale, infatti, il contribuente può presentare la dichiarazione relativa all’anno di imposta “t” durante l’anno successivo. Pertanto, se un contribuente riceve un accertamento, o una comunicazione da parte dell’Agenzia, nei primi mesi dell’anno “t+1”, e se ciò produce un effetto deterrente, lo stesso contribuente può modificare la dichiarazione che presenterà successivamente, relativa all’anno di imposta “t”.

Le stime del *tax gap*

Nel prosieguo la trattazione si limiterà al *gap* IVA e non già al *gap* nel totale delle imposte. Tale scelta è stata dettata dai seguenti motivi:

i) la platea coinvolta è molto estesa e comprende la quasi totalità delle imprese e dei lavoratori autonomi;

ii) l’IVA è il primo momento in cui si manifestano al fisco i proventi dell’attività di produzione e consumo di beni e servizi e, pertanto, rappresenta anche il principio logico di eventuali evasioni da sotto dichiarazione dei ricavi o sopra dichiarazione dei costi, che impattano anche sulle imposte dirette;

iii) la metodologia di calcolo del *gap* IVA è quella maggiormente standardizzata sia a livello nazionale sia a livello internazionale.

La Commissione per la redazione della Relazione sull’economia non osservata e sull’evasione fiscale e contributiva, istituita ai sensi dell’art. 2, comma 2, del D. Lgs. n. 160/2015, ha prodotto, nel corso del 2024, una stima del *gap* IVA per gli anni che vanno dal 2017 al 2021, effettuata con il metodo *top down* e basata sul confronto tra i dati statistici prodotti dalla Contabilità Nazionale ISTAT e le risultanze ricavate dall’Anagrafe Tributaria⁴. Per la finalità della presente appendice, con lo stesso metodo, sono stati stimati i dati dal 2000 al 2016.

³ Si veda: “Relazione sull’economia non osservata e sull’evasione fiscale e contributiva anno 2019 (art. 10-bis.1 c. 3 legge 31 dicembre 2009, n.196).

⁴ Il metodo è riconosciuto tra le migliori pratiche seguite in ambito internazionale. A questo proposito si veda il documento dell’Unione Europea “*The concepts of tax gaps. Report on VAT gap estimations*”, edito dal gruppo di lavoro FISCALIS, marzo 2016, Bruxelles.

Come già ricordato, il *gap* IVA misura la differenza esistente tra il gettito potenziale e quello ottenuto tramite adempimento spontaneo. Quest'ultimo, pertanto, esclude tutti gli introiti derivanti da accertamento e controllo. Tale caratteristica qualifica il *gap* IVA come indicatore di adempimento spontaneo, poiché la propensione al *gap* si riduce se e solo se si incrementa la propensione a versare spontaneamente l'IVA dovuta da parte dei contribuenti.

La tempistica di diffusione delle stime è legata alla disponibilità delle informazioni di base, pertanto, in generale, nell'anno "t" si diffonde la stima provvisoria dell'anno "t-2" e quella definitiva dell'anno "t-3". Come tutte le metodologie *top down*, i risultati delle stime sono soggetti alle revisioni periodiche dei dati di Contabilità Nazionale. Nel caso specifico, poiché al momento di elaborazione delle stime utilizzate nella presente appendice era già calendarizzata una revisione generale dei Conti Nazionali concordata a livello europeo, le stime elaborate nel corso dell'anno 2024 non includono la stima provvisoria per l'anno d'imposta 2022 e saranno soggette ad un successivo aggiornamento.

Dalle stime del *tax gap* a un possibile indicatore di adempimento spontaneo

Un forte limite all'utilizzo del *tax gap* per finalità operative è dettato dal ritardo temporale con il quale si rendono disponibili le stime. Nel 2025, infatti, a metodologia attuale, saranno disponibili le stime provvisorie del 2023. Sull'adempimento spontaneo del 2023 l'Agenzia delle entrate non potrà incidere nel corso del 2025, in quanto l'attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2024 e parte nel 2023.

Le stime del 2023, che saranno diffuse nel 2025, sono provvisorie in virtù del processo di revisione ordinaria degli aggregati della Contabilità Nazionale dell'ISTAT, necessari per calcolare il *gap* IVA. In occasione della fornitura dei dati relativi al nuovo anno, infatti, l'ISTAT rivede le stime fino a tre anni indietro. Pertanto, il dato definitivo del 2023 si renderà disponibile solo nel 2026.

Una corretta valutazione delle dinamiche del *gap* IVA, in termini di incremento/decremento dell'adempimento spontaneo, si deve porre il problema dei molteplici aspetti che influenzano la "propensione al *gap*", in aggiunta all'operato dell'Agenzia delle entrate, menzionati nella parte introduttiva del paragrafo. Per sterilizzare gli effetti di contesto si dovrebbe ricorrere all'utilizzo di modelli econometrici che consentano di stimare l'impatto specifico sull'adempimento spontaneo delle azioni poste in essere dall'Agenzia. Si tratta però di un campo di ricerca assolutamente sperimentale che richiede tempo, appropriati investimenti e specifiche competenze, per produrre risultati operativi.

Una soluzione di breve periodo, e di basso costo, che però risolverebbe solo parzialmente il problema, potrebbe consistere nell'ancorare le valutazioni a tendenze di medio-lungo periodo, prevedendo degli opportuni intervalli di confidenza all'interno dei quali effettuare le valutazioni.

In questo ambito è stata analizzata la possibilità di utilizzare i seguenti metodi:

a) medie mobili non centrate a tre termini: sono medie di valori successivi di una serie storica, a tre termini. Ad esempio, la propensione nel 2006 è ottenuta dividendo la media del *tax gap* per gli anni 2004, 2005 e 2006 con la media dell'imposta potenziale del 2004, 2005 e 2006;

b) medie triennali: il metodo si differenzia dal precedente in quanto le medie sono calcolate su due periodi distinti. In pratica, per valutare la situazione del 2006 si confronta la media della propensione al *gap* degli anni 2004, 2005 e 2006 con la corrispondente media degli anni 2001, 2002 e 2003;

c) stime della tendenza di lungo periodo, tramite una regressione lineare, effettuata sull'intero arco temporale disponibile: con tale metodo si stima un coefficiente che rappresenta la tendenza di lungo periodo, che nel periodo considerato è risultata decrescente, tale coefficiente rappresenta il valore da conseguire al fine di prolungare la flessione del *tax gap* nel futuro; per sterilizzare le oscillazioni di breve periodo nell'intorno del valore è costruito un intervallo di confidenza.

La soluzione che si propone è una sintesi tra il metodo a) e il metodo c), ovvero la stima della tendenza di lungo periodo basata sulle medie mobili.

Le ragioni che hanno portato all'esclusione del metodo b) risiedono nel fatto che si mettono a confronto periodi di tempo troppo lunghi, in pratica si pone sotto osservazione l'ultimo triennio e lo si confronta con il triennio precedente. Un simile indicatore sembra più adatto a valutare un periodo di mandato di *governance* dell'Agenzia piuttosto che un singolo anno.

All'opposto la soluzione c) risente troppo degli effetti di breve periodo: anche se smussato dall'intervallo di confidenza, tale indicatore imporrebbe comunque una riduzione annuale del *gap* IVA. Un simile risultato potrebbe non essere conseguito a seguito di eventi eccezionali, si pensi ad esempio all'acuirsi della crisi valutaria del 2011 o agli effetti della pandemia Covid-19 nel 2020.

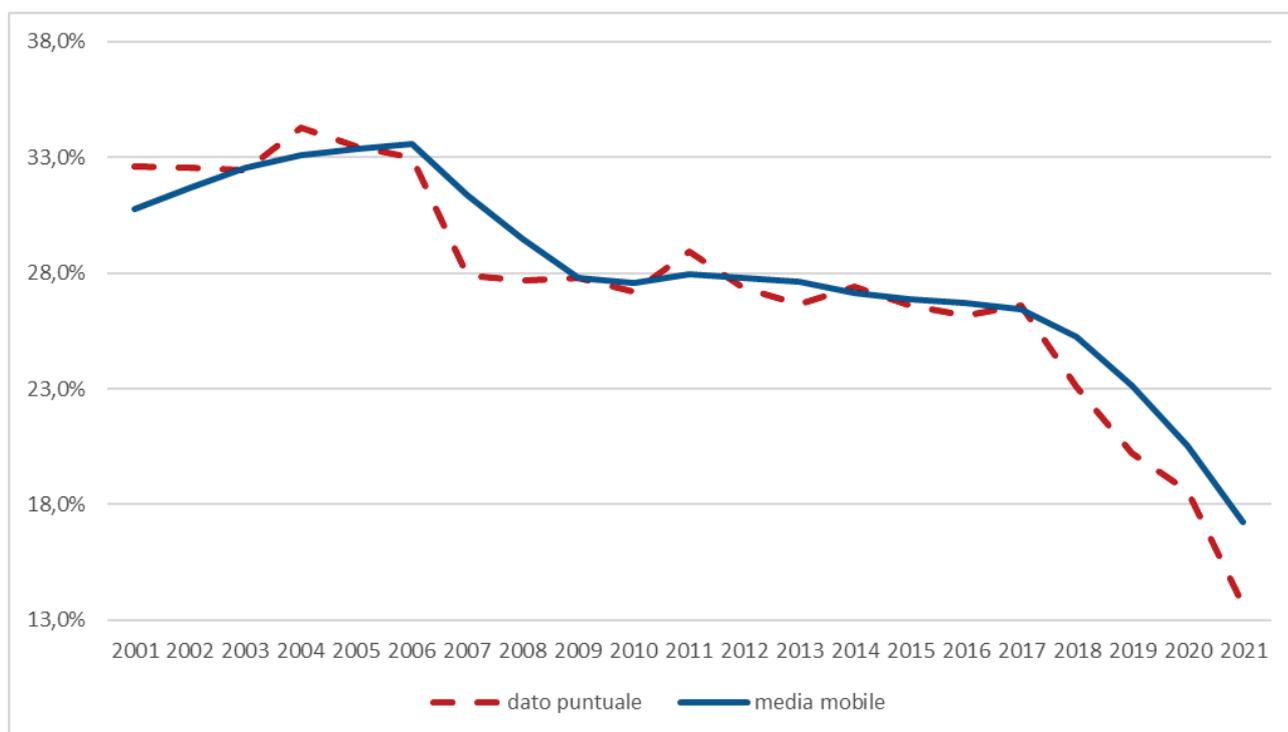
La sintesi tra il metodo a) e il metodo c) appare preferibile perché da un lato si confrontano periodi di tempo più vicini tra loro, pur mediandone gli effetti, dall'altro consente di stimare un andamento di lungo periodo all'interno di un intervallo di confidenza.

Peraltro, le considerazioni svolte dal Fondo Monetario Internazionale, dall'OECD e dal Regno Unito assegnano al *tax gap* un valore molto importante come indicatore strategico, ma solo per valutare le tendenze di lungo periodo dell'operato di tutta l'Amministrazione Fiscale e sottolineano, nel contempo, le difficoltà ad assumerlo come indicatore di *performance* dell'operato delle Agenzie Fiscali; allo stato attuale, infatti, non si ha contezza di un tale utilizzo a livello internazionale.

Va anche considerato che l'impegno dell'Agenzia nell'attività di prevenzione finalizzata alla riduzione del *tax gap* deve tener conto dell'esigenza di dover necessariamente continuare a perseguire strategie volte al raggiungimento di obiettivi in termini di recupero di somme sottratte al fisco. Tali obiettivi, che vanno mantenuti al fine di assicurare un valido sostegno ai flussi di finanza pubblica, non sempre si conciliano – in uno scenario a risorse date – con le necessarie azioni di prevenzione utili a ridurre il *tax gap*.

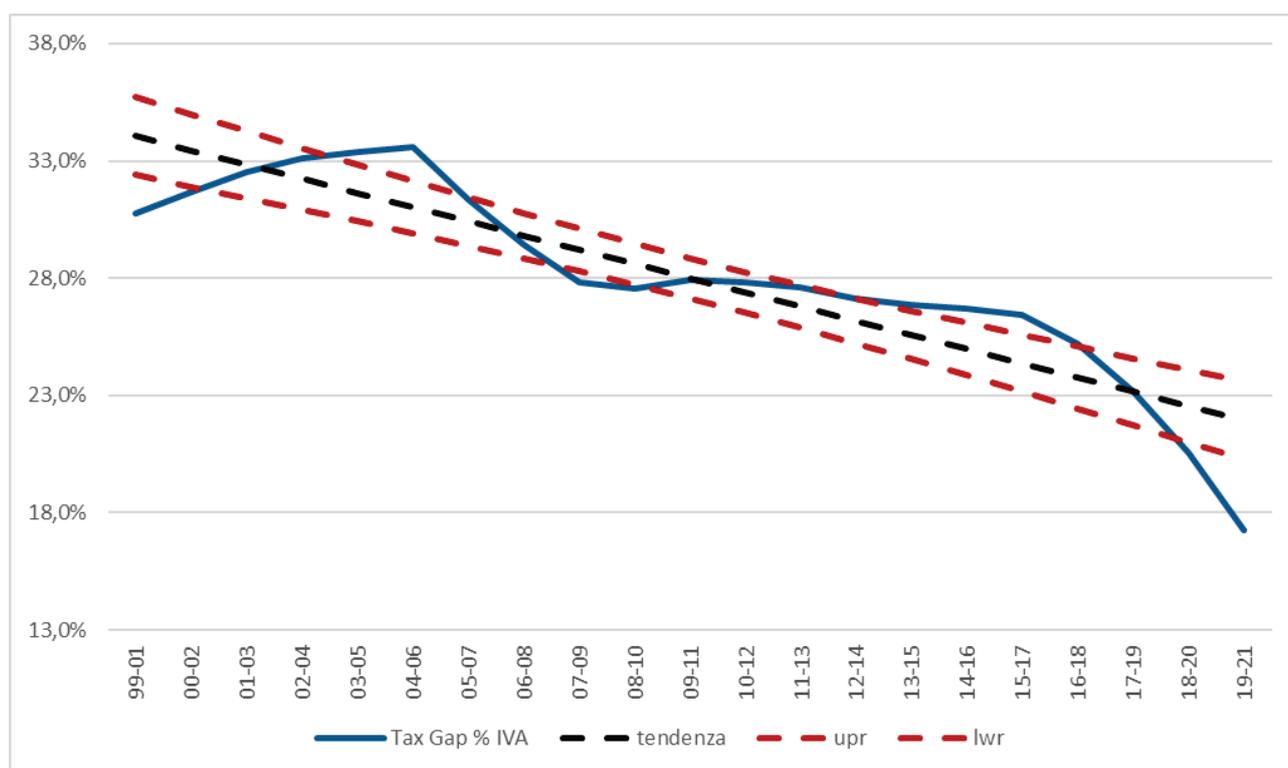
La figura 1a illustra l'andamento delle serie storiche del *gap* IVA calcolato puntualmente, anno per anno, e di quella risultante dal calcolo delle medie mobili a tre termini non centrate. Come si può osservare la seconda smussa le fluttuazioni annuali presenti nella prima.

Figura 1a. Serie storiche del *gap* IVA calcolato puntualmente, anno per anno, (linee tratteggiate rossa) e calcolato tramite medie mobili non centrate (linea continua blu).



La figura 1b riporta la serie storica della propensione al *gap* IVA espressa come media mobile non centrata, per il periodo, unitamente alla retta di regressione che stima la tendenza di lungo periodo e del relativo intervallo di confidenza.

Figura 1b Serie storica del gap IVA, calcolato tramite medie mobili non centrate (linea continua blu), stima della tendenza di lungo periodo (linea tratteggiata nera) e del relativo intervallo di confidenza (linee tratteggiate rosse)



Se si parte dall'assunto che l'obiettivo che si intende raggiungere è quello di innescare una graduale riduzione della propensione al *gap* che ci conduca, in un ragionevole lasso di tempo, ad allinearci con la media europea⁵, allora l'approccio che conviene seguire è quello di prolungare nel tempo la tendenza di lungo periodo evidenziata nella figura 1b con la linea tratteggiata nera.

Gli anni trascorsi ci insegnano, però, che si possono verificare anche delle oscillazioni, sia positive che negative, intorno a questa linea di tendenza, che non ne hanno pregiudicato la decrescita (per considerare questo aspetto è stato costruito un intervallo di confidenza, basato sull'errore medio di regressione, ed indicato con le linee tratteggiate rosse in figura 1b). Pertanto, nel 2025 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2021-2023 rapportata a quella degli anni 2020-2022 (si veda figura 1b). Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale

⁵ Secondo le stime dell'ultimo rapporto "VAT gap in the EU" (Ottobre 2023), la media della propensione al *gap* IVA europeo per il 2021 è circa del 5,3%.

variazione dovrà collocarsi all'intervallo compreso tra -0,75% e -0,46%. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a -0,61%.



ALLEGATO 3

*VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE
DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE*

SOMMARIO

<i>PREMESSA</i>	3
1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE	3
2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI	4
3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	25
4. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE	28

PREMESSA

Il presente allegato definisce:

- le risorse destinate all'incentivazione;
- il quadro sinottico degli obiettivi e degli indicatori;
- il sistema di valutazione della performance;
- l'attribuzione della quota incentivante.

Ai fini della valutazione della performance occorre valutare il livello complessivo di avanzamento del Piano dell'Agenzia (valutato attraverso gli indicatori istituzionali e strategici).

Ai fini dell'attribuzione della quota incentivante occorre valutare il livello di avanzamento della parte strategica del Piano (valutato attraverso i soli indicatori strategici).

1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2024, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente, è costituita da una quota parte dello stanziamento del capitolo 3890, piano gestionale 1. Detta quota è integrata con apposito provvedimento in corso di gestione ai sensi dell'art. 1, comma 7, del D. Lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti.

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento e al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

A ciascuno degli obiettivi del Piano è attribuito un peso diverso in relazione alle risorse impiegate e alle priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo e, quindi, all'importanza che esso assume nell'economia complessiva della performance.

Il peso di ciascun obiettivo determina anche la quota parte di punteggio attribuibile ai fini della valutazione della performance, nonché l'ammontare di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia in caso di conseguimento ottimale dell'obiettivo, parte strategica (incentivazione obiettivo = peso obiettivo x totale incentivazione).

AREA STRATEGICA SERVIZI – COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO						
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 1						
Garantire ai contribuenti le informazioni ed il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	88%	23	50	4,92
		Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente	5 mln	23	50	4,92
	ISTITUZIONALI	Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	90%	15		
		Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari	21 mln	12		
		Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Compreso tra 87% e 90%	15		
% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti, per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi	95%	12				
(Peso 12% - Valore 9,84 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 1		100	100	9,84
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 2						
Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	STRATEGICI	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	94%	22	33	2,71
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	95%	23	33	2,71
		Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	70	25	34	2,78
	ISTITUZIONALI	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	94%	15		
		% di rimborsi imposte indirette diverse dall'IVA lavorati/magazzino	89%	15		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 2		100	100	8,2

Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 3						
Ottimizzare i servizi catastali e migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare	STRATEGICI	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	75%	25	40	3,28
		Tasso di recupero delle volture automatiche non registrate	77%	30	60	4,92
	ISTITUZIONALI	Congruenza geometrica tra mappe contigue	54%	17		
		Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	60%	17		
		Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto	63%	11		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 3		100	100	8,2
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO						26,2

AREA STRATEGICA PREVENZIONE - ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI

Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 4						
Promuovere il dialogo collaborativo con i contribuenti e favorire la certezza del diritto	STRATEGICI	Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	80%	20	45	3,69
		% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	20%	30	55	4,51
	ISTITUZIONALI	% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1	20%	15		
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno t (compresi i rinnovi)	100% 2020	12		
			60% 2021			
		Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (<i>patent box</i>)	35 mesi	12		
		Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza	80%	11		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 4		100		

Obiettivo n. 5		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
Controllare le dichiarazioni e stimolare l'adempimento spontaneo	STRATEGICI	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i>)	2.700.000	50	100	8,2
	ISTITUZIONALI	% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	≤5%	30		
		Pubblicazione del modello di adesione al CPB	almeno 15 giorni prima del termine iniziale normativa mente previsto per l'avvio della campagna	20		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 5		100	100	8,2
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE - ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI						16,4

AREA STRATEGICA CONTRASTO- CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI

Obiettivo n. 6	Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln	
Controllare le dichiarazioni fiscali e contrastare l'evasione	STRATEGICI	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	70.000	22	40	2,62
		Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)	15%	18	30	1,97
		Totale Numero di controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, 36 ter, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)	370.000	18	30	1,97
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP)	92%	10		
		Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	95%	12		
		Incremento percentuale degli accessi brevi effettuati rispetto a quelli svolti nel 2024	70%	10		
		Affidamento degli accertamenti esecutivi non impugnati entro 120 giorni	85%	10		
(Peso 8% - Valore 6,56 €/mln)	TOTALE OBIETTIVO N. 6		100	100	6,56	

Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 7						
Potenziare l'attività antifrode	STRATEGICI	Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni	85%	50	100	6,56
	ISTITUZIONALI	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	11	30		
		Numero di controlli sulle partite IVA (art. 35, commi 15-bis e 15-bis 1 DPR 633/1972)	4.000	20		
(Peso 8% - Valore 6,56 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 7		100	100	6,56
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
N. 8						
Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale	STRATEGICI	Tasso di copertura degli immobili da controllare	35%	30	50	3,28
		Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale <i>ex lege</i> 244/2007	86%	30	50	3,28
	ISTITUZIONALI	Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in Catasto	Relazione	20		
		Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati	15.000	20		
(Peso 8% - Valore 6,56 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 8		100	100	6,56

Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 9						
Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	74%	25	45	2,95
		% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	72%	35	55	3,61
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	20		
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	96%	20		
(Peso 8% - Valore 6,56 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 7		100	100	6,56
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI						26,2

AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE

Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 10						
Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti in relazione al numero di quelle avviate	70%	25	60	4,92
		Numero di ore di formazione erogate in media al personale neoassunto della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario"	55	20	40	3,28
	ISTITUZIONALI	Numero di assunzioni effettuate nell'anno	3.500	15		
		Efficacia della formazione	10%	12		
		Postazioni lavorative virtualizzate ovvero postazioni dotate di soluzioni tecnologiche utili per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile	50%	11		
		% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile calcolato rispetto al totale in servizio al 1° gennaio	85%	12		
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al Ministero vigilante	SI/NO	5		
	(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 10	100	100	8,2

Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 11						
Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Proveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027, compresi gli impegni pregressi	20%	25	40	1,97
		Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis D. Lgs.13/2023)	≤20 giorni	35	60	2,95
	ISTITUZIONALI	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2025-2027, compresi gli impegni pregressi	55%	25		
		Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid - Numero totale di Misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" implementate (valore cumulato negli anni)	30 standard 11 avanzato	15		
(Peso 6% - Valore 4,92 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 11		100	100	4,92
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE						13,1
TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa)						82,0

Gli obiettivi sono stati, quindi, qualificati tramite linee di attività, ciascuna delle quali è quantificata per mezzo degli indicatori strategici e istituzionali, ai quali sono attribuiti pesi diversi per far emergere con immediatezza il valore del loro contributo ai fini della realizzazione dell'obiettivo cui concorrono.

In analogia a quanto previsto dalla metodologia per la verifica da parte del Dipartimento del gettito incassato connesso al raggiungimento degli obiettivi fissati nelle Convenzioni con le agenzie fiscali ai fini dell'integrazione della quota incentivante ai sensi del citato articolo 1, comma 7, del D. Lgs.157/2015, per ognuno degli indicatori previsti dal precedente paragrafo 3 sono specificati il "criterio di calcolo" e la "fonte dati". Quest'ultima, attraverso strumenti e sistemi informativi/informatici, consente la "ripetibilità" dell'informazione (sia essa un dato o un report di dati) e la "visibilità", intesa come possibilità di accedere direttamente dal sistema informativo (è sufficiente la stampa della schermata che fornisca evidenza delle procedure utilizzate). L'Agenzia fornisce al Dipartimento tali evidenze in sede di consuntivazione degli indicatori nell'ambito della relazione gestionale di cui all'allegato 5.

AREA STRATEGICA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO

Indicatore strategico	Descrizione
% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	L'indicatore mette a confronto l'utilizzo da parte dei contribuenti di servizi offerti in modalità telematica con la propensione residuale dell'utenza a rivolgersi in ufficio per richiedere assistenza su servizi analoghi ed è riferito ai servizi erogati dagli uffici per i quali è presente un omologo servizio telematico (es. CIVIS e RLI).
Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente	L'indicatore misura il numero dei modelli 730 precompilati trasmessi direttamente dal contribuente senza necessità di ricorrere agli intermediari, con lo scopo di valutare il livello di semplificazione e gradimento raggiunto da tale strumento.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	L'indicatore misura la percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi erogati ai contribuenti; tale indicatore sarà supportato anche dalla sostituzione dell'intero Sistema di Elimina Code (SEC) e dalla conseguente completa integrazione dei dati di accesso agli uffici con i dati dei servizi erogati
Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari	L'indicatore monitora il numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari.
Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Tale indicatore risulta innovato per la rilevazione congiunta degli oneri e dei redditi inseriti in dichiarazione precompilata.
% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti, per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi	L'indicatore misura la tempestività di adeguamento dell'azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria.

Indicatore strategico	Descrizione
% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	L'indicatore misura la lavorazione dei rimborsi IVA ordinari presenti nel magazzino al 31/12 dell'anno precedente e di quelli acquisiti entro il 31 luglio dell'esercizio in corso.
% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	L'indicatore misura la lavorazione dei rimborsi IVA prioritari presenti nel magazzino al 31/12 dell'anno precedente e di quelli acquisiti entro il 31 luglio dell'esercizio in corso.
Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	L'indicatore misura il tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA, la tendenziale diminuzione di tale indicatore potrà consentire un maggiore afflusso di liquidità nel sistema produttivo favorendo, di conseguenza, un migliore svolgimento delle attività economiche interessate.
Indicatore istituzionale	Descrizione
% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	Il risultato atteso non tiene conto delle funzioni assegnate all'Agenzia in materia di rimborsi da norme particolari quali la deducibilità dell'IRAP dalle imposte dirette e l'IRAP professionisti e i rimborsi riferiti al sistema Sicilia degli anni 90. L'istruttoria dei rimborsi prevede che per ogni richiesta di rimborso sia completato il lavoro di verifica della spettanza e di registrazione dell'esito dello stesso.
% di rimborsi imposte indirette diverse dall'IVA lavorati/magazzino	L'indicatore misura la lavorazione dei rimborsi imposte indirette diverse dall'IVA presenti nel magazzino al 31/12 dell'anno precedente.

Indicatore strategico	Descrizione
Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	L'indicatore misura il grado di ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie a seguito della digitalizzazione delle informazioni contenute nei repertori cartacei (periodo dal 1957 alla meccanizzazione) e nelle note di trascrizione cartacee (periodo di pre-automazione che va dal 1983 al 1970).
Tasso di recupero delle volture automatiche non registrate	L'indicatore esprime la capacità dell'ufficio di risolvere manualmente la registrazione di volture che non è stato possibile registrare automaticamente.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Congruenza geometrica tra mappe contigue	L'indicatore consente di misurare il recupero della precisione dei fogli di mappa e della costruzione della congruenza geometrica tra mappe contigue. E' un indicatore complesso e si misura come media tra lo stato di avanzamento delle suddette due attività rispetto al totale dei fogli di mappa.
Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	Tale indicatore fa riferimento alle indagini di verifica del territorio nazionale per l'individuazione di fabbricati mancanti in cartografia o con geometrie incoerenti in esito alla sovrapposizione del <i>layer</i> vettoriale della cartografia catastale con le ortofoto.
Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto	L'indicatore, con riferimento alle titolarità catastali, riporta l'incidenza delle titolarità riscontrate tra gli archivi catastali e quelli ipotecari, ovvero per le quali se ne è determinata l'efficacia a fini fiscali, sul totale delle titolarità immobiliari presenti in banca dati.

AREA STRATEGICA PREVENZIONE - ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI	
Indicatore strategico	Descrizione
Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	L'indicatore misura la tempestività di risposta agli interpelli interpretativi presentati dal contribuente. Con tale indicatore l'Agenzia si impegna a ridurre ulteriormente i tempi di risposta per tali interpelli.
% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	L'indicatore misura in termini percentuali, il numero delle istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate rispetto alle istanze presentate dal 01/09 dell'anno t-1 (2024) al 31/08 dell'anno t (2025).
Indicatore istituzionale	Descrizione
% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1.	L'indicatore misura la percentuale di conclusione delle procedure di accordo preventivo rapportate alle istanze presentate fino all'anno t-1.
% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno t (compresi i rinnovi)	L'indicatore misura la tempestività nell'attività di lavorazione delle istanze di accordo preventivo rientranti nella disciplina della <i>patent box</i> , calcolando la percentuale di quelle concluse con accordo entro l'anno n relativamente a quelle presentate nell'anno t.
Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (<i>patent box</i>)	L'indicatore misura il tempo medio di lavorazione delle istanze concluse con accordo, ovvero il tempo intercorrente tra la data di scadenza dell'eventuale rigetto dell'istanza (Provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate del 1 dicembre 2015) e la data di sottoscrizione dell'accordo.
Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza	L'indicatore misura la tempestività delle risposte alle istanze fornite in anticipo rispetto alla scadenza dell'interpello.

Indicatore strategico	Descrizione
<p>Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i>)</p>	<p>L'indicatore misura la numerosità delle comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili IVA e dell'effettiva capacità contributiva che l'Agenzia, prima di attivare parte dei controlli di competenza, invierà con congruo anticipo ai contribuenti interessati al fine di metterli in condizione di prevenire tutti i possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni e comunicazioni già presentate.</p>
Indicatore istituzionale	Descrizione
<p>% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno</p>	<p>L'indicatore misura la percentuale di falsi positivi, ovvero quei casi in cui l'anomalia evidenziata nella comunicazione risulti totalmente giustificata, dal contribuente in relazione al numero di comunicazioni inviate nell'anno.</p>
<p>Pubblicazione del modello di adesione al CPB</p>	<p>L'indicatore rileva la tempistica nella messa a disposizione da parte dell'Agenzia, prima del termine normativamente previsto, del <i>software</i> da utilizzare per l'adesione al CPB da parte dei contribuenti interessati.</p>

AREA STRATEGICA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI

Indicatore strategico	Descrizione
Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	L'indicatore misura il numero di soggetti che vengono sottoposti ad analisi congiunta da parte dell'Agenzia e della Guardia di finanza per predisporre in modo efficace e integrato i rispettivi piani di intervento annuale. Consente di valutare il grado di collaborazione tra i due Enti.
Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)	L'indicatore misura in percentuale quanto sono aumentati i controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP) rispetto a quelli effettuati nell'anno 2024.
Numero di controlli (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, 36 <i>ter</i> , atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)	L'indicatore misura il totale dei controlli effettuati e comprende più tipologie di atti (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, 36 <i>ter</i> , atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale).
Indicatore istituzionale	Descrizione
Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP)	L'indicatore consente di valutare l'efficacia della preventiva attività di analisi del rischio di evasione effettuata ai fini della selezione dei soggetti da sottoporre a controllo.
Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	L'indicatore misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di quelle presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> a seguito dell'analisi del rischio di elusione da parte delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.
Incremento percentuale degli accessi brevi effettuati rispetto a quelli svolti nel 2024	L'indicatore misura di quanto sono aumentati, in percentuale, gli accessi brevi effettuati in confronto al numero di accessi brevi consuntivato nell'esercizio 2024.
Affidamento degli accertamenti esecutivi non impugnati entro 120 giorni	L'indicatore misura il tempestivo avvio delle azioni di recupero sul complesso dei crediti affidati dall'Agenzia (ente impositore) ad Ade-R.

Indicatore strategico	Descrizione
<p>Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni</p>	<p>L'indicatore misura il tasso di copertura - declinato in termini di valore dei crediti ceduti - che le analisi del rischio preventive, condotte dall'Agenzia delle entrate, assicurano in relazione alle comunicazioni di cessione di credito, nonché alle comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura, riguardanti i bonus edilizi. In particolare, la procedura di controllo preventivo si articola in tre fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) arrivo nella piattaforma informatica delle comunicazioni inviate dai contribuenti. In tale fase sono svolti i controlli di coerenza interna e completezza dei dati presenti nella comunicazione; 2) esecuzione, entro 5 giorni dall'arrivo delle comunicazioni, delle verifiche preventive basate su indicatori di rischio predefiniti. In esito a dette verifiche, sono individuate e sospese, per la durata di 30 giorni, le comunicazioni che presentano profili di anomalia; 3) verifica puntuale delle comunicazioni sospese, con eventuale annullamento di quelle rispetto alle quali vengono confermati i profili di anomalia.
Indicatore istituzionale	Descrizione
<p>Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione</p>	<p>L'indicatore misura il numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nell'ambito delle procedure di sospensione e che riguardano posizioni che presentano significativi profili di rischio in base a criteri selettivi ben definiti.</p>
<p>Numero di controlli sulle partite IVA (art. 35, commi 15-bis e 15-bis 1 DPR 633/1972)</p>	<p>L'indicatore misura il numero dei controlli principalmente rivolti alle partite IVA di nuova attribuzione, caratterizzate da brevi cicli di vita o da ridotti periodi di operatività, associati al sistematico inadempimento degli obblighi dichiarativi e di versamento delle imposte.</p>
Indicatore strategico	Descrizione
<p>Tasso di copertura degli immobili da controllare</p>	<p>L'indicatore fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità delle dichiarazioni che vengono presentate nell'esercizio di riferimento; è calcolato come rapporto tra le Unità Immobiliari Urbane (UIU) sottoposte a verifica nel merito sul totale delle UIU che sono state classate ed inserite in atti.</p>
<p>Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale <i>ex lege</i> 244/2007</p>	<p>L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli immobili che, dopo essere stati riconosciuti catastalmente irregolari, a seguito dell'attività di controllo svolta dall'Ufficio, sono stati regolarizzati</p>

	dai soggetti interessati o dall'Ufficio (con riferimento espresso alle previsioni contenute nell'art. 1 comma 277 della L. n. 244/2007, che prevede, in caso di inadempienza, l'intervento di regolarizzazione in surroga da parte delle strutture operative dell'Agenzia) sul totale immobili sottoposti a controllo dall'Agenzia. Non sono considerati nel calcolo gli immobili, derivanti dall'operazione di verifica dei fabbricati rurali che, a seguito di controllo, sono risultati regolari.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in Catasto	L'indicatore misura le azioni di presidio del territorio al fine di far emergere gli immobili non dichiarati in catasto e favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti.
Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati	L'indicatore misura l'invio di comunicazioni volte a favorire la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente, mediante la presentazione della dichiarazione di variazione in catasto per le unità immobiliari soggette a interventi di lavori agevolati dalle detrazioni fiscali.
Indicatore strategico	Descrizione
% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	L'indicatore misura la percentuale dell'importo deciso a favore dell'Agenzia in relazione all'importo complessivo oggetto delle decisioni divenute definitive nell'anno.
% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	L'indicatore misura la percentuale di vittoria totale in giudizio, mettendo a raffronto il totale delle pronunce totalmente favorevoli all'Agenzia delle Entrate con il totale delle pronunce totalmente favorevoli e totalmente sfavorevoli passate in giudicato nell'anno.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	L'indicatore misura la percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione in giudizio scade nell'anno.
Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	L'indicatore misura la percentuale delle controversie discusse in pubblica udienza con valore economico in contestazione superiore a 10.000 € e di valore indeterminabile a cui si è partecipato rispetto al totale delle udienze rilevanti.

AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE

Indicatore strategico	Descrizione
Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti in relazione al numero di quelle avviate	L'indicatore misura in percentuale quante procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e precedenti sono state completate.
Numero di ore di formazione erogate in media al personale neoassunto della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario"	L'indicatore misura la media annua di ore di formazione erogate al personale assunto nel biennio 2023/2024 dell'area funzionari della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario".
Indicatore istituzionale	Descrizione
Numero di assunzioni effettuate nell'anno	L'indicatore misura il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente sia in termini di rinnovamento, calcolando il personale assunto nell'anno di riferimento.
Efficacia della formazione	L'indicatore intende misurare l'impatto delle iniziative di formazione sulle attività lavorative, applicando la metodologia di valutazione in uso in Agenzia (ad es. tramite questionari di gradimento piani di azione e questionari di impatto)
Postazioni lavorative virtualizzate ovvero postazioni dotate di soluzioni tecnologiche utili per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile	L'indicatore misura in termini percentuali sia le postazioni lavorative che utilizzano l'infrastruttura di <i>Virtual Desktop Infrastructure</i> (VDI) sia altre soluzioni tecnologiche innovative che tengono conto dell'evoluzione tecnologica sulle soluzioni remotizzate compatibili con la soluzione delle postazioni lavorative virtualizzate, ai fini del potenziamento ed estensione del servizio.
% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile calcolato rispetto al totale in servizio al 1° gennaio	L'indicatore misura la percentuale di unità di personale dell'Agenzia che presta la propria attività lavorativa in modalità agile e che ha in dotazione un PC portatile fornito dall'Agenzia stessa rispetto al personale in servizio al 1° gennaio.
Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al Ministero vigilante	L'indicatore valuta il rispetto delle tempistiche convenzionalmente definite per l'invio al Ministero delle informazioni necessarie a consentire un costante monitoraggio e un'appropriata valutazione dell'attività svolta dall'Agenzia (1. Monitoraggio infrannuale al 31 maggio; 2. Monitoraggio infrannuale al 30/9 con prec. 31/12; 3. Report preliminare sui risultati al 31/12; 4. Relazione sui risultati conseguiti al 31/12; 5. Risposta alla richiesta di informazioni necessarie per la predisposizione del Rapporto di verifica; 6. Osservazioni allo schema di Rapporto di verifica trasmesso dal Dipartimento; 7. Riscontro alla richiesta di elementi informativi per

	<p>l'avvio dell'attività di Vigilanza, con particolare riferimento alla definizione della popolazione di atti e del campione; 8. Inoltro dei questionari per l'analisi del procedimento sottoposto a vigilanza).</p> <p>Il risultato si intende raggiunto qualora siano rispettate sei scadenze su otto e l'eventuale ritardo, anche solo di una fornitura, non superi i dieci giorni lavorativi.</p>
Indicatore strategico	Descrizione
<p>Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027, compresi gli impegni pregressi</p>	<p>L'indicatore misura l'attuazione del Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027, compresi gli impegni pregressi; la percentuale indicata fa riferimento al sottoinsieme degli investimenti che l'Agenzia gestirà in proprio, escludendo, quindi, gli interventi oggetto di convenzionamento coi Provveditorati alle OO.PP.</p>
<p>Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis D. Lgs.13/2023)</p>	<p>L'indicatore misura la tempestività da parte dell'Agenzia nell'effettuare il pagamento delle fatture commerciali.</p>
Indicatore istituzionale	Descrizione
<p>Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2025-2027, compresi gli impegni pregressi</p>	<p>L'indicatore misura la capacità di spesa ICT (al netto di SOSE) dell'Agenzia, prevedendo, in termini percentuali, quanta parte degli impegni ICT programmati con il piano pluriennale degli investimenti 2025-2027 (compresi gli impegni pregressi) viene contabilizzata nell'anno di riferimento.</p>
<p>Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid - Numero totale di Misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" implementate (valore cumulato negli anni)</p>	<p>L'indicatore misura la capacità dell'Agenzia di adeguarsi alle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid attraverso la previsione del numero totale di misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" cumulativamente implementate nell'arco del triennio.</p>

3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance tiene conto del livello di performance raggiunto sui singoli obiettivi, calcolato attraverso la valutazione degli indicatori strategici e istituzionali sottostanti, secondo la metodologia di seguito riportata.

Il grado di conseguimento dell'indicatore è quantificato tramite la percentuale di realizzazione del target, in modo che esso corrisponde al 100% se in sede di consuntivazione risulta realizzato esattamente il valore target.

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore (" I_{nm} "¹) è associata una valutazione (VI_{nm}) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

- se il grado di conseguimento dell'indicatore (" I_{nm} ") è inferiore o uguale al 50% allora $VI_{nm}=0$;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 50% e inferiore all'85%, allora VI_{nm} assumerà valori via via crescenti compresi tra zero e ottantacinque; in tale intervallo la valutazione cresce più che proporzionalmente rispetto all'incremento della performance; infatti, a fronte di un incremento della percentuale di realizzazione dell'indicatore pari all'1%, si consegue un aumento della valutazione di 2,4286 punti percentuali;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale all'85% e inferiore o uguale al 115%, la progressione della valutazione è proporzionale a quella del grado di conseguimento dell'indicatore; pertanto VI_{nm} assumerà lo stesso valore di I_{nm} ;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 115% e inferiore o uguale al 150%, allora VI_{nm} assumerà valori via via crescenti compresi tra 115 e 135; in tale intervallo la valutazione cresce meno che proporzionalmente rispetto all'incremento della performance; infatti quando quest'ultima si incrementa dell'1% la valutazione aumenta solo di +0,5714;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale al 150%, VI_{nm} rimane costante e pari al valore di 135. In altri termini, qualsiasi risultato superiore al 150% è inutile poiché la valutazione si blocca in corrispondenza di tale valore.

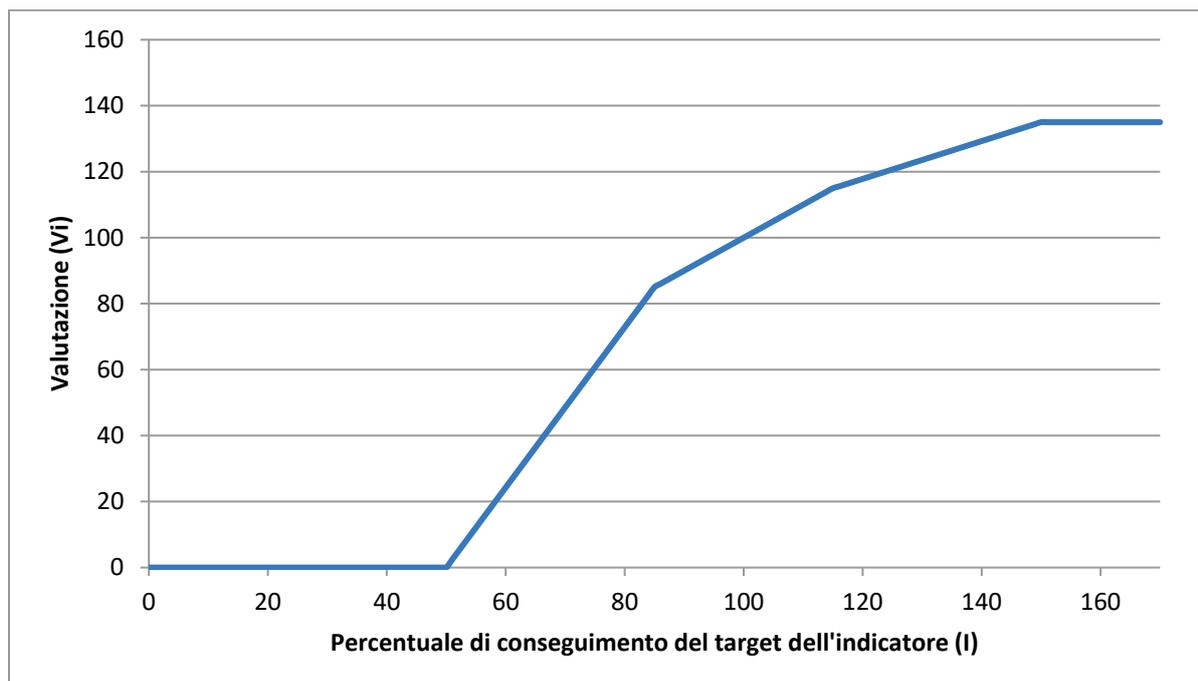
Gli stessi numeri sono illustrati, più analiticamente, nella tabella sottostante e rappresentati nel grafico successivo.

¹ La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

Percentuale di conseguimento dell'indicatore	Risultati ottenuti dalla funzione di valutazione
Da 0 a 50	0
51	2,4
52	4,9
53	7,3
54	9,7
55	12,1
56	14,6
57	17
58	19,4
59	21,9
60	24,3
61	26,7
62	29,1
63	31,6
64	34
65	36,4
66	38,9
67	41,3
68	43,7
69	46,1
70	48,6
71	51
72	53,4
73	55,9
74	58,3
75	60,7
76	63,1
77	65,6
78	68
79	70,4
80	72,9
81	75,3
82	77,7
83	80,1
84	82,6
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100
101	101
102	102
103	103
104	104
105	105
106	106
107	107

108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	115,5
117	116,1
118	116,7
119	117,2
120	117,8
121	118,4
122	119
123	119,5
124	120,1
125	120,7
126	121,3
127	121,8
128	122,4
129	123
130	123,5
131	124,1
132	124,7
133	125,3
134	125,8
135	126,4
136	127
137	127,6
138	128,1
139	128,7
140	129,3
141	129,8
142	130,4
143	131
144	131,6
145	132,1
146	132,7
147	133,3
148	133,9
149	134,4
150 e oltre	135

Graficamente:



Le valutazioni dei singoli indicatori concorrono al raggiungimento dell'obiettivo in ragione del peso attribuito a ciascuno di essi all'interno dell'obiettivo stesso. Tale peso riflette l'importanza relativa che la singola linea di attività riveste nell'ambito dell'obiettivo che la comprende.

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo, VOB_m , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi⁴. Conseguentemente la valutazione complessiva dell'obiettivo può assumere valori compresi tra "zero" (nel caso in cui nessun indicatore abbia un avanzamento superiore al 50%) e 135% (nel caso tutti gli indicatori abbiano un avanzamento superiore al 150%). Ad ogni modo, il singolo obiettivo concorre alla valutazione complessiva della performance se assume un valore superiore all'85%; nel caso in cui assuma valori superiori al 115% partecipa alla valutazione complessiva per non oltre tale valore.

Moltiplicando l'avanzamento dell'obiettivo per il peso dell'obiettivo medesimo, si ottiene il punteggio dell'obiettivo che concorre alla determinazione complessiva della performance.

La somma dei punteggi conseguiti con i singoli obiettivi costituisce, per aggregazione, il livello di performance complessivo raggiunto dall'Agenzia.

⁴ In termini formali: $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{i_{nm}} \times VI_{nm}$, dove "pi" sono i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

4. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

Ai fini dell'attribuzione della quota incentivante, parte fissa e parte eventuale variabile, si tiene conto della performance del singolo obiettivo, calcolata sulla base della valutazione dei soli indicatori strategici sottostanti, a cui viene attribuito uno specifico peso, individuato rapportando a cento il peso loro attribuito ai fini della valutazione della performance.

La valutazione degli indicatori strategici si determina in applicazione della stessa metodologia di cui al paragrafo precedente e la valutazione di ogni singolo obiettivo, VOB_m, si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori strategici, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi.

Ai fini del calcolo della quota incentivante sul singolo obiettivo si tiene conto dei seguenti valori soglia:

- A. oltre le attese: VOB_m dal 103,1% al 115%;
- B. ottimale: VOB_m dal 97,1% al 103%;
- C. adeguato: VOB_m dal 85,1% al 97%;
- D. non in linea con le attese: VOB_m da 0% all'85%.

In particolare:

- i **livelli di performance D**, ossia pari o inferiori all'85% dell'obiettivo, non danno diritto ad alcuna incentivazione;
- **per i livelli di performance C** – che hanno un intervallo compreso tra l'85,1% e il 97% del risultato atteso – sono previsti differenti valori incentivanti, secondo una logica di proporzione rispetto al risultato raggiunto. In particolare, ove il livello di performance raggiunto ricada nel livello C, per ogni punto percentuale al di sotto del 97% è prevista una corrispondente riduzione di un punto percentuale dal totale della quota incentivante, per come di seguito esemplificato:

livello di performance		% di QI riconosciuta
da	a	
85%	86%	88%
86%	87%	89%
87%	88%	90%
88%	89%	91%
89%	90%	92%
90%	91%	93%
91%	92%	94%
92%	93%	95%
93%	94%	96%
94%	95%	97%
95%	96%	98%
96%	97%	99%
97%	103%	100%

- **i livelli di performance B**, ricompresi in un intervallo compreso tra il 97,1% e il 103%, danno diritto all'erogazione del 100% della quota incentivante;
- **i livelli di performance A**, i cui valori sono compresi tra il 103,1% e il 115%, non danno diritto ad un'incentivazione aggiuntiva rispetto a quella massima prevista per il singolo obiettivo. Tuttavia, in tali casi, i corrispondenti valori monetari maturati in eccesso rispetto al massimo previsto, per come illustrati nella tabella seguente, incrementano il valore dell'incentivazione erogabile all'Agenzia nel caso in cui sussistano risorse residue per effetto del mancato pieno conseguimento di altri obiettivi (ricadenti nei livelli di performance D e C):

livello di performance	% di QI dell'obiettivo utilizzabile per la compensazione
103,1%-104%	1%
104,1%-105%	2%
105,1%-106%	3%
106,1%-107%	4%
107,1%-108%	5%
108,1%-109%	6%
109,1%-110%	7%
110,1%-111%	8%
111,1%-112%	9%
112,1%-113%	10%
113,1%-114%	11%
114,1%-115%	12%



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



ALLEGATO 4

PIANO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

INDICE

PREMESSA	3
SEZIONE A - PIANIFICAZIONE ANNUALE DELL'ATTIVITA' DI RISCOSSIONE (ART. 1 DEL DECRETO LEGISLATIVO 29 LUGLIO 2024, N. 110)	6
1.1 LE STRATEGIE E GLI OBIETTIVI DI RISCOSSIONE CONTENUTI NELL'ATTO DI INDIRIZZO DEL MINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI POLITICA FISCALE PER GLI ANNI 2025-2027	6
1.2 LE DISPOSIZIONI NORMATIVE IN MATERIA DI RISCOSSIONE	8
1.3 IL MAGAZZINO DEI CREDITI DA RISCUOTERE	12
1.4 PREVISIONE DI RISCOSSIONE PER L'ESERCIZIO 2025	16
1.5 IL PIANO OPERATIVO 2025	19
1.5.1 L'ATTIVITÀ DI RECUPERO COATTIVO	20
1.5.1.1 ELEMENTI GENERALI PER LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE	20
1.5.1.2 STATO DELLA LAVORAZIONE DEI SINGOLI CREDITI	21
1.5.1.3 LE PROCEDURE.....	25
1.5.1.4 MODELLO OPERATIVO PER L'AZIONE DI RECUPERO	26
1.5.2 LA CAPACITÀ OPERATIVA E GLI OBIETTIVI TARGET.....	30
1.6 LA VERIFICA DI CONFORMITÀ DELL'AZIONE DI RECUPERO	32
SEZIONE B – PIANO TRIENNALE DELL'AGENZIA (ARTICOLO 1, COMMA 13, DEL DECRETO-LEGGE 22 OTTOBRE 2016, N. 193, CONVERTITO CON MODIFICAZIONI DALLA LEGGE 1° DICEMBRE 2016, N. 225)	33
LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ DELL'AGENZIA.....	33
2.1 AREA STRATEGICA SERVIZI.....	33
2.2 AREA STRATEGICA RISCOSSIONE	36
3.1 STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	44
3.1.1 INTRODUZIONE.....	44
3.1.2 RECLUTAMENTO	45
3.1.3 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE.....	46
3.1.4 FORMAZIONE.....	46
3.1.5 LE MODALITÀ ORGANIZZATIVE PER LA GESTIONE DELLE ATTIVITÀ DELL'ENTE	49
3.2 POLITICA DEGLI INVESTIMENTI	50
3.2.1 PIANO TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI.....	50
3.3 PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO.....	54
3.4 COSTI DEL PERSONALE PER QUALIFICA.....	56

PREMESSA

Il piano dell’Agenzia delle entrate-Riscossione è stato elaborato nel nuovo contesto di governance introdotto dall’articolo 1, commi da 14 a 23, della legge n. 234 del 31 dicembre 2021 (legge di Bilancio per il 2022). Tale Legge ha attribuito all’Agenzia delle entrate, titolare della funzione di riscossione, le funzioni di indirizzo operativo, di controllo e di monitoraggio nei confronti dell’Agenzia delle entrate-Riscossione, secondo i principi di trasparenza e pubblicità, al fine di garantire il processo di integrazione tra le due Agenzie attraverso un più stretto coordinamento operativo.

L’Integrazione è stata realizzata anche in termini di programmazione strategico-gestionale. La citata legge di bilancio per il 2022 ha, infatti, sancito la confluenza nella convenzione di cui all’articolo 59 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, stipulata tra il Ministro dell’Economia e delle Finanze e il Direttore dell’Agenzia delle entrate anche degli aspetti relativi all’attività dell’Agenzia delle entrate-Riscossione, superando il precedente modello che prevedeva la redazione di un “atto aggiuntivo” alla convenzione.

In tale contesto, il piano dell’Agenzia delle entrate-Riscossione scaturisce in particolare dalle seguenti direttrici relative alle disposizioni e alle argomentazioni contenute:

- nell’atto di indirizzo del Ministro dell’Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2025-2027;
- nel decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110 (*Disposizioni in materia di riordino del sistema nazionale della riscossione*).

Il piano tiene anche conto degli effetti della Definizione Agevolata dei carichi affidati all’Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 30 giugno 2022 (c.d. Rottamazione-quater), introdotta dalla Legge n.197 del 2022 (legge di Bilancio per il 2023) e s.m.i., con riguardo ai pagamenti delle rate non ancora scadute.

Anche nell’ambito del nuovo contesto normativo descritto, il potere di indirizzo strategico del Ministero sull’Agenzia delle entrate-Riscossione si realizza attraverso l’Atto di indirizzo e, quindi, mediante l’individuazione all’interno della presente Convenzione stipulata con l’Agenzia delle entrate dei seguenti contenuti riferibili all’attività dell’Agente della riscossione:

- a) i servizi dovuti;

- b) le risorse stanziare sul bilancio dello Stato necessarie a far fronte agli oneri di funzionamento del servizio nazionale della riscossione;
- c) le strategie per la riscossione dei crediti affidati, con particolare riferimento alla definizione delle priorità, mediante un approccio orientato al risultato piuttosto che al processo;
- d) gli obiettivi quantitativi da raggiungere in termini di economicità della gestione, soddisfazione dei contribuenti per i servizi prestati, e ammontare delle entrate riscosse, anche mediante azioni di prevenzione e contrasto dell'evasione ed elusione fiscale;
- e) gli indicatori e le modalità di verifica del conseguimento degli obiettivi di cui alla lettera d);
- f) le modalità di indirizzo operativo, controllo e monitoraggio sull'operato dell'ente da parte dell'Agenzia delle entrate, anche in relazione alla garanzia della trasparenza, dell'imparzialità e della correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti;
- g) la gestione della funzione della riscossione con modalità organizzative flessibili, che tengano conto della necessità di specializzazioni tecnico professionali, mediante raggruppamenti per tipologia di contribuenti, ovvero sulla base di altri criteri oggettivi preventivamente definiti, e finalizzati ad ottimizzare il risultato economico della medesima riscossione;
- h) la tipologia di comunicazioni e informazioni preventive volte ad evitare aggravii moratori per i contribuenti, ed a migliorarne il rapporto con l'amministrazione fiscale, in attuazione della legge 27 luglio 2000, n. 212, anche mediante l'istituzione di uno sportello unico telematico per l'assistenza e l'erogazione di servizi, secondo criteri di trasparenza che consentano al contribuente anche di individuare con certezza il debito originario.

Per tener conto delle novità introdotte dalle richiamate disposizioni normative in materia di riordino del sistema nazionale della riscossione, il piano dell'Agenzia viene presentato in due differenti sezioni così articolate:

- A. **Pianificazione annuale dell'attività di riscossione (articolo 1 del decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110)**, nella quale, dopo una sintetica rappresentazione dei principali fattori di contesto che incidono sulla programmazione annuale delle attività di riscossione (indirizzi di politica fiscale, evoluzione della normativa di riferimento, il magazzino dei

crediti da riscuotere e gli obiettivi di incasso assegnati a sostegno delle entrate dello Stato e degli altri Enti creditori), viene illustrato il Piano Operativo 2025 dando evidenza – con riguardo all’attività di recupero coattivo - degli elementi generali per la programmazione annuale, delle procedure e dei diversi approcci adottati dall’Agenzia nell’azione di recupero, della capacità operativa e degli obiettivi target per il controllo a consuntivo delle attività programmate;

- B. **Piano triennale dell’Agenzia (articolo 1, comma 13, del decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193, convertito con modificazioni dalla legge 1 dicembre 2016, n. 225)**, nella quale vengono declinati gli obiettivi target da realizzare nel periodo di riferimento, ivi compresi quelli relativi al monitoraggio della Pianificazione annuale di cui alla sezione A, nonché quelli finalizzati al costante miglioramento della piattaforma informatica e applicativa dei servizi erogati in favore del contribuente e degli enti impositori, all’efficace presidio delle attività di riscossione in termini di volumi di incasso, notifiche e rateizzazioni nonché all’evoluzione e all’efficienza dei processi gestionali in ambito contenzioso, risorse umane e patrimoniali. All’interno di tale sezione vengono altresì rappresentate le iniziative finalizzate ad assicurare il mantenimento di un assetto organizzativo e di competenze, sia umane che materiali, idoneo allo svolgimento delle attività istituzionali, il piano degli investimenti – con particolare riguardo all’evoluzione delle piattaforme digitali verso le più avanzate soluzioni informatiche – e i relativi riflessi sull’andamento economico atteso dell’Agenzia.

SEZIONE A - PIANIFICAZIONE ANNUALE DELL'ATTIVITA' DI RISCOSSIONE (art. 1 del decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110)

1.1 Le strategie e gli obiettivi di riscossione contenuti nell'atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2025-2027

Per attuare le priorità politiche e le linee di indirizzo contenute nell'atto del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2025-2027, vengono formulate le strategie e gli obiettivi della gestione tributaria che l'amministrazione finanziaria assicurerà per un ottimale svolgimento delle funzioni istituzionali. In particolare, per la riscossione coattiva dei crediti fiscali (paragrafo II.f) è previsto quanto segue:

*Con riguardo alle attività di riscossione, un'importante linea di intervento è rappresentata dal costante **miglioramento della relazione con il contribuente**, in modo da favorire il crescente utilizzo dei servizi digitali disponibili e il miglioramento della qualità/accessibilità per cittadini, imprese e intermediari. In tale prospettiva, l'operatività nel periodo considerato sarà orientata a supportare i contribuenti che intendono regolarizzare le posizioni debitorie verso il fisco, stimolando e consolidando l'utilizzo dei canali digitali o remoti rispetto a quello tradizionale di sportello fisico, con particolare riguardo a quelli riferiti al servizio di rateizzazione e di pagamento, allo scopo promuovendo anche un maggior utilizzo dei sistemi di pagamento digitali attraverso la piattaforma PagoPa.*

*Inoltre, per quanto concerne le attività volte a **garantire l'efficacia della riscossione**, oltre alla salvaguardia dei crediti mediante atti idonei a evitare la decadenza e la prescrizione, si punterà innanzi tutto a **rendere più tempestivo il processo per il recupero dei crediti**. In questa direzione, dovrà essere innanzi tutto ridotto il tempo intercorrente tra il momento di rilevazione del debito e quello della notifica della cartella. Nel caso di omesso pagamento a seguito della notifica della cartella, dovranno essere prontamente avviate le azioni di recupero più opportune per la riscossione del credito.*

*Per migliorare l'efficacia della riscossione, oltre che sulla tempestività del processo di recupero, si dovrà agire secondo una logica di risultato, **indirizzando l'attività prioritariamente verso i crediti con maggiori possibilità di incasso** e sfruttando, a tal fine, anche i dati e le informazioni a disposizione dell'agente della riscossione nelle varie banche dati.*

*L'efficacia e l'efficienza complessiva dell'attività di riscossione dovrà essere, quindi, misurata attraverso indicatori che, oltre alle prospettive di incasso annuali, siano in grado di **misurare***

l'incidenza del tempestivo avvio delle azioni di recupero sul complesso dei crediti affidati dagli enti impositori nonché il tasso di riscossione sul complesso dei crediti affidati dagli enti creditori, comparando altresì costi e rendimenti dell'attività.

*Proseguirà, inoltre, lo **scambio informativo tra agente della riscossione ed enti impositori o beneficiari sullo stato della riscossione**, garantendone la fruibilità dei dati e il tempestivo aggiornamento, nonché la gestione integrata delle richieste avanzate dai contribuenti, attraverso il progressivo allineamento delle diverse banche dati. In questa prospettiva, sarà anche favorito l'uso delle più evolute tecnologie e di forme di integrazione e interoperabilità dei sistemi e del patrimonio informativo dell'Agenzia delle entrate e dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, con l'obiettivo di valorizzare le sinergie, eliminare le duplicazioni funzionali e ridurre i costi.*

*Sempre in tale ambito, le competenti strutture dell'amministrazione finanziaria assicureranno il necessario **supporto alla Commissione tecnica** prevista dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 110 del 29 luglio 2024, la quale analizzerà lo stock di crediti non riscossi e definirà proposte, da attuare con successivi provvedimenti normativi, per la riduzione degli stessi.*

1.2 Le disposizioni normative in materia di riscossione

Le attività di riscossione sono svolte dall’Agenzia sulla base della disciplina contenuta nelle norme settoriali di riferimento (in particolare, tra le principali, cfr. D.P.R. 29 settembre 1973, n. 602, D.Lgs. 26 febbraio 1999, n. 46, D.Lgs. 13 aprile 1999, n. 112, D.Lgs. 29 luglio 2024, n.110).

In tale contesto è bene osservare che il **decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110** (pubblicato sulla G.U. del 7/8/2024) recante “*Disposizioni in materia di riordino del sistema nazionale della riscossione*” – emanato in attuazione della delega al Governo per la riforma fiscale contenuta nella legge 9 agosto 2023, n. 111 – ha introdotto significative novità che incidono sull’attività caratteristica dell’Ente in materia di recupero dei crediti affidati in riscossione. A tal proposito, con specifico riferimento alle previsioni normative di interesse e/o di impatto rispetto alla Convenzione stipulata tra il Ministero dell’economia e delle finanze e l’Agenzia delle entrate, si richiamano le disposizioni contenute nel capo I del già menzionato decreto legislativo, riguardanti:

- l’introduzione della previsione della **Pianificazione annuale dell’attività di riscossione dei crediti pubblici** da inserire nell’ambito della richiamata convenzione e finalizzata a consentire un’adeguata programmazione delle attività da svolgere (art. 1);
- la definizione degli **adempimenti** ai quali l’agente della riscossione dovrà attenersi a partire dal 1° gennaio 2025, prevedendo, in particolare, che lo stesso agente della riscossione effettui il tempestivo tentativo di notifica della cartella di pagamento (non oltre il nono mese successivo a quello di affidamento del carico) e degli atti interruttivi della prescrizione, assicuri il rispetto del piano annuale dell’attività di riscossione di cui al punto precedente e garantisca la trasmissione telematica mensile all’ente creditore dei flussi informativi afferenti alle procedure di recupero azionate (art. 2);
- la previsione - nell’ambito della più generale ridefinizione della disciplina del discarico per cui viene, conseguentemente, disposta l’abrogazione, tra l’altro, degli articoli 19 e 20 del d.lgs. n. 112/1999 – per le quote affidate all’Agenzia delle entrate-Riscossione, a decorrere dal 1° gennaio 2025, del **discarico automatico** dei crediti non riscossi entro il 31 dicembre del quinto anno successivo a quello di affidamento, nonché del **discarico anticipato** dei medesimi crediti in presenza di fallimento o liquidazione giudiziale o di mancanza di beni del debitore aggredibili, o ancora, di mancanza di nuovi beni rispetto a quelli con riferimento ai quali, nel biennio precedente, le attività di recupero sono state esaurite con esito parzialmente o totalmente infruttuoso (art. 3). In tale contesto viene, peraltro, prevista la possibilità per gli enti creditori di chiedere all’agente della riscossione la riconsegna

anticipata dei carichi ad esso affidati e non ancora riscossi ad eccezione di quelli per i quali sono in corso procedure esecutive o di quelli per i quali siano in corso rateazioni, definizioni agevolate, azioni di recupero coattivo o accordi ai sensi del codice della crisi di impresa e dell'insolvenza ed esercitando, comunque, tale facoltà dopo il ventiquattresimo mese successivo a quello della presa in carico, quanto ai carichi già affidati alla data di entrata in vigore del decreto e tra il ventiquattresimo e il trentesimo mese successivo a quello della presa in carico, quanto ai carichi affidati successivamente alla predetta data. A seguito del discarico o dell'esercizio di tale ultima facoltà, gli enti creditori potranno, pertanto, chiedere all'agente della riscossione la documentazione disponibile, relativa all'attività di riscossione svolta, se necessaria per l'esercizio del diritto di credito, con modalità e termini definiti con uno o più decreti del Ministero dell'economia e delle finanze, adottati previa intesa in sede di Conferenza Unificata;

- in deroga alle disposizioni di cui al precedente punto, l'esclusione temporanea dal discarico automatico delle quote affidate dal 1° gennaio 2025 (c.d. "**differimento del discarico automatico**") per le quali, al 31 dicembre del quinto anno successivo a quello dell'affidamento, risulta sospesa l'attività di riscossione ovvero siano in corso procedure esecutive o concorsuali. Per tali quote il discarico automatico si determina al 31 dicembre del quinto anno successivo a quello di cessazione della sospensione o di conclusione della procedura esecutiva. Il differimento del discarico automatico è altresì previsto per le quote affidate dal 1° gennaio 2025 per le quali, tra la data di affidamento e il 31 dicembre del quinto anno successivo a tale data sono intervenute rateizzazioni, dilazioni di pagamento conseguenti ad istituti di definizione agevolata, accordi ai sensi del codice della crisi di impresa e dell'insolvenza, ovvero è stata disposta la sospensione della riscossione per almeno 18 mesi anche non continuativi. Per tali casistiche, il discarico automatico si determina al 31 dicembre del quinto anno successivo a quello di revoca della rateizzazione, di decadenza dal beneficio della definizione agevolata, di inadempimento ai sopra citati accordi ovvero di revoca della sospensione (art. 4);
- la possibilità per l'ente creditore, fino allo spirare del termine di prescrizione del diritto di credito (decorrente dall'ultimo atto interruttivo notificato prima del discarico automatico), di gestire in proprio le quote discaricate, oppure di affidarle a uno dei soggetti di cui all'articolo 52, comma 5, lettera b), del D.Lgs. n. 446 del 1997, oppure, infine, di riaffidarli, per due anni, all'agente della riscossione nazionale, mediante adesione alle condizioni di servizio pubblicate da AdER sul sito istituzionale (c.d. "**riaffidamento dei carichi**").

In caso di riaffidamento ad AdER, ove, alla scadenza del termine del biennio di riaffidamento, siano pendenti procedure esecutive o concorsuali o siano in corso pagamenti derivanti dagli istituti espressamente indicati, si prevede la prosecuzione dell'attività di recupero. In caso di mancata riscossione, anche nel biennio di riaffidamento, le somme saranno definitivamente eliminate dalle scritture contabili dell'ente creditore, secondo le specifiche disposizioni contenute nelle norme contabili del comparto di riferimento. In ipotesi di disarcico anticipato, si prevede, inoltre, che l'ente creditore, se, nello svolgimento della sua attività, acquisisce nuovi, circostanziati e significativi elementi reddituali o patrimoniali riferibili al debitore, può, sempre entro il termine del 31 dicembre del quinto anno successivo a quello dell'affidamento e a condizione che il diritto non si sia prescritto, riaffidare le somme disarcicate ad AdER, comunicando alla stessa i nuovi beni da aggredire (art. 5);

- **le verifiche, i controlli e le responsabilità dell'agente della riscossione** con la previsione che il controllo di conformità dell'azione di recupero dei crediti posta in essere dall'Agente della riscossione sia effettuata dal Ministero dell'economia e delle finanze, anche avvalendosi dell'Agenzia delle entrate, nell'ambito della verifica dei risultati di gestione prevista dalla convenzione di cui all'art. 59 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, con riguardo al rispetto della pianificazione annuale di cui all'articolo 1 e dagli enti creditori (sulle singole quote e sulla base di criteri da individuare con apposito decreto ministeriale) per quanto concerne i restanti adempimenti di cui all'articolo 2. Rispetto al controllo di competenza degli enti creditori il decreto, nell'individuare responsabilità di Agenzia delle entrate-Riscossione diversificate con riferimento alle quote affidate fino al 31 dicembre 2024 e a quelle affidate a decorrere dal 1° gennaio 2025, fissa, altresì, gli aspetti procedurali del controllo, con possibilità (salvo che per le quote relative alle risorse proprie tradizionali e alle somme dovute a titolo di recupero di aiuti di Stato) di definizione agevolata della controversia eventualmente insorta con il singolo ente, ovvero di ricorso alla Corte dei Conti (art. 6);
- **le specifiche disposizioni relative al magazzino dei carichi affidati dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2024**, prevedendo l'istituzione di un'apposita Commissione con il compito di analizzare il già menzionato magazzino e di proporre – coinvolgendo anche gli enti previdenziali e la Conferenza unificata - possibili soluzioni, da attuare con successivi provvedimenti legislativi, per conseguire, in tutto o in parte, il relativo disarcico (art. 7);
- **le specifiche modalità di trattazione** – sia con riguardo ai carichi affidati a decorrere dal 1° gennaio 2025 (art. 8) che a quelli affidati dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2024 (art.

9) – delle quote non riscosse riguardanti le **risorse proprie tradizionali** di cui all'articolo 2, paragrafo 1, lettera a), della decisione (UE, Euratom) 2020/2053 del Consiglio (c.d. "Risorse proprie UE) e delle somme dovute a titolo di **recupero di aiuti di Stato** ai sensi dell'articolo 16 del regolamento UE 2015/1589 (c.d. "Recupero aiuti di Stato"), per le quali non si applicano parte delle disposizioni contenute nel D.Lgs n. 110/2024.

Ulteriori disposizioni sull'attività di riscossione contenute nel capo II del medesimo decreto dispongono:

- la **rivisitazione delle disposizioni in materia di rateazioni** dei carichi affidati all'Agente della riscossione (art. 13), tra le quali la modifica delle condizioni di accesso ai piani di dilazione e del numero massimo di rate concedibili in relazione alla documentazione e alle modalità di applicazione stabilite dal Decreto del 27 dicembre 2024 del Vice Ministro dell'economia e della finanze;
- **l'estensione della disciplina dell'accertamento esecutivo** – attualmente previsto per le imposte sui redditi, l'imposta regionale sulle attività produttive e l'imposta sul valore aggiunto – ad altre specifiche categorie di atti impositivi emessi dall'Agenzia delle Entrate, superando, conseguentemente, lo strumento della cartella di pagamento con l'obiettivo di accelerare la fase della riscossione coattiva delle entrate avvicinandola a quella dell'accertamento (art. 14);
- specifiche misure volte a garantire la **tutela del diritto di difesa ai coobbligati solidali** con la previsione che, prima di avviare la riscossione coattiva nei confronti di tali soggetti, sia notificata la cartella di pagamento. Parimenti, nel caso di responsabilità sussidiaria, il decreto legislativo stabilisce che, qualora il debitore principale ottenga la rateizzazione del pagamento delle somme iscritte a ruolo, la prescrizione del diritto di credito sia da ritenersi sospesa anche nei confronti dei coobbligati in via sussidiaria, a decorrere dal versamento della prima rata e per l'intera durata del piano di rateazione ottenuto dal debitore principale; ciò prevedendo che l'Agente della riscossione dia notizia ai coobbligati in via sussidiaria della richiesta di rateazione avanzata dal debitore principale, del numero di rate richieste e della durata del piano di rateazione (art. 15);
- la **semplificazione delle procedure amministrative** e degli adempimenti in materia di compensazione tra rimborsi e importi iscritti a ruolo a carico dei beneficiari dei rimborsi (art. 16).

1.3 Il magazzino dei crediti da riscuotere

Alla data del 31 dicembre 2024, il valore del carico contabile residuo affidato dai diversi enti creditori all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000, ammonta a circa 1.274 miliardi di euro (cfr. *Tabella 01*). Tale valore è già al netto:

- degli importi annullati con provvedimenti di sgravio in autotutela emessi dagli stessi enti creditori, in quanto non dovuti dai contribuenti, o disposti a seguito di decisioni dell'autorità giudiziaria;
- delle somme riscosse, tempo per tempo, anche a seguito degli istituti di definizione agevolata introdotti dal legislatore negli ultimi anni;
- delle quote "sanzione" già annullate a seguito dell'integrale pagamento delle somme dovute per le definizioni in via agevolata;
- delle quote annullate a seguito dello stralcio dei carichi di importo fino a 1.000 euro, affidati agli agenti della riscossione dal 2000 al 2010, previsto dall'art. 4 del D.L. n. 119/2018;
- delle quote annullate a seguito dello stralcio dei carichi fino a 5.000 euro affidati agli agenti della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2010, intestati a contribuenti con redditi inferiori a 30.000 euro, previsto dall'art. 4 del D.L. n. 41/2021;
- delle quote annullate a seguito dello stralcio dei carichi di importo fino a 1.000 euro, affidati agli agenti della riscossione dal 2000 al 2015, previsto dall'articolo art. 1 comma 222 e ss. della Legge n. 197/2022.

Tabella 01- Magazzino dei crediti affidati in riscossione

dati in Miliardi di Euro

Magazzino crediti affidati	Rilevazione al 31/12/2024	%
Carico Ruoli affidato	1.874,34	
Sgravi per indebiti e quote annullate per provvedimenti normativi	420,63	
Riscosso	179,27	
Carico Residuo contabile	1.274,45	100%
Carico sospeso	51,70	4,1 %
Soggetti interessati da procedura concorsuale	150,01	11,8%
Soggetti deceduti e ditte cessate	222,31	17,4%
Anagrafe tributaria negativa (nullatenenti)	139,20	10,9%
Contribuenti già sottoposti ad azione cautelare/esecutiva	575,66	45,2%
Rate a scadere su dilazioni non revocate	33,52	2,6%
"Magazzino" residuo	102,04	8,0%

Secondo una rappresentazione di **tipo "gestionale"** (volta cioè a rappresentare la potenziale efficacia dell'azione di recupero dell'Agente della riscossione sul valore complessivo del carico residuo contabile pari, alla data del 31/12/2024, a circa 1.274 miliardi) il "*magazzino*" si compone per circa il 40 per cento di crediti di difficile recuperabilità per le condizioni soggettive dei contribuenti intestatari dei carichi (150,1 miliardi di euro, pari al 12 per cento, si riferiscono a soggetti interessati da procedure concorsuali, 222,3 miliardi di euro, pari a circa il 17 per cento, da persone decedute e imprese cessate, 139,2 miliardi, pari all'11 per cento, intestate a soggetti che, in base ai dati presenti nell'Anagrafe tributaria, risultano nullatenenti).

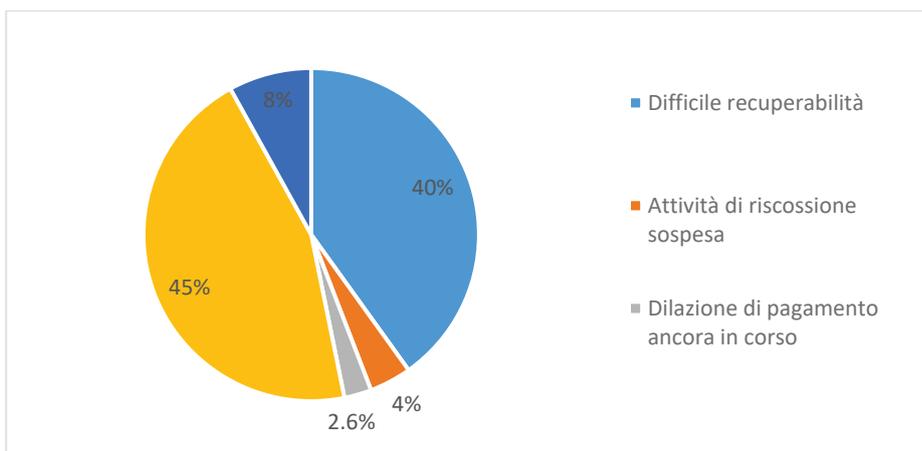
Inoltre:

- 51,7 miliardi di euro, pari a circa il 4 per cento del carico residuo, si riferiscono a carichi per i quali, alla data del 31 dicembre 2024, risulta sospesa l'attività di riscossione per effetto di specifici provvedimenti di sospensione disposti dagli enti creditori o dall'autorità giudiziaria. Sono, inoltre, riconducibili a tale fattispecie gli importi delle cartelle sospese in quanto ricomprese in piani di definizione agevolata (c.d. "Rottamazione-quater"), prevista dall'articolo 1, commi da 232 a 252, della legge n. 197 del 2022 (legge di Bilancio 2023) ancora in corso;
- 33,5 miliardi di euro, pari a circa il 2,6 per cento del magazzino, sono riferite a carichi oggetto di dilazione di pagamento ancora in corso (e quindi non decadute dai benefici) sia per effetto della concessione della rateizzazione di cui all'art. 19 DPR n. 602/1973.

Al netto di quanto precedentemente rappresentato, residuano, pertanto, 677,7 miliardi di euro di cui:

- 575,66 miliardi, pari a circa il 45 per cento, riferiti a contribuenti nei confronti dei quali l'Agente della riscossione ha già svolto, in questi anni, azioni esecutive e/o cautelari;
- 102,04 miliardi di euro, pari a circa l'8 per cento, riferiti a contribuenti ancora da sottoporre ad azioni di recupero, ma che ricomprendono anche posizioni per le quali, in ragione di previsioni normative a tutela dei contribuenti sono inibite, o limitate, per l'Agente della riscossione talune azioni di recupero del credito.

Figura 01 - Rappresentazione "gestionale" del carico residuo contabile



Il valore del carico contabile residuo, pari, come detto, a 1.274 miliardi di euro, è composto da circa 293 milioni di singoli crediti ancora da riscuotere – contenuti in circa 173 milioni di cartelle, avvisi di addebito e avvisi di accertamento esecutivo – che, con riguardo alla loro fascia di importo, sono così distribuiti:

- 2,3 milioni di singoli crediti di importo superiore a 50 mila euro, che rappresentano lo 0,8% dei 293 milioni totali, corrispondono a 872 miliardi di euro dei 1.274 miliardi di euro complessivi, cioè al 68% dei carichi residui;
- 59,2 milioni di singoli crediti, che hanno un importo residuo compreso tra 1.000 euro e 50 mila euro, corrispondono a ulteriori 343 miliardi di euro di carico residuo;
- infine, circa 222 milioni di singoli crediti di importo inferiore a 1.000 euro, che rappresentano il 76% del numero complessivo di 293 milioni, corrispondono al 5% del carico residuo, ovvero a 59 miliardi di euro.

Figura 02 – Composizione dei singoli crediti del carico residuo contabile – numero in milioni di singoli crediti

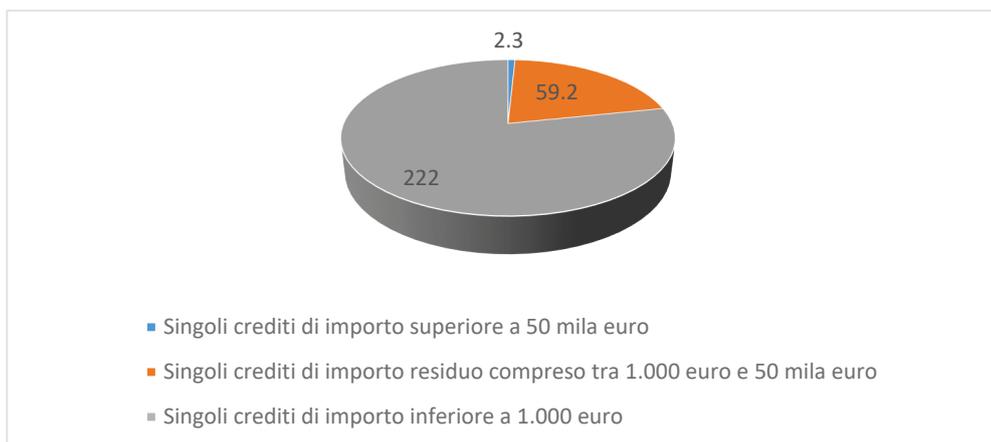
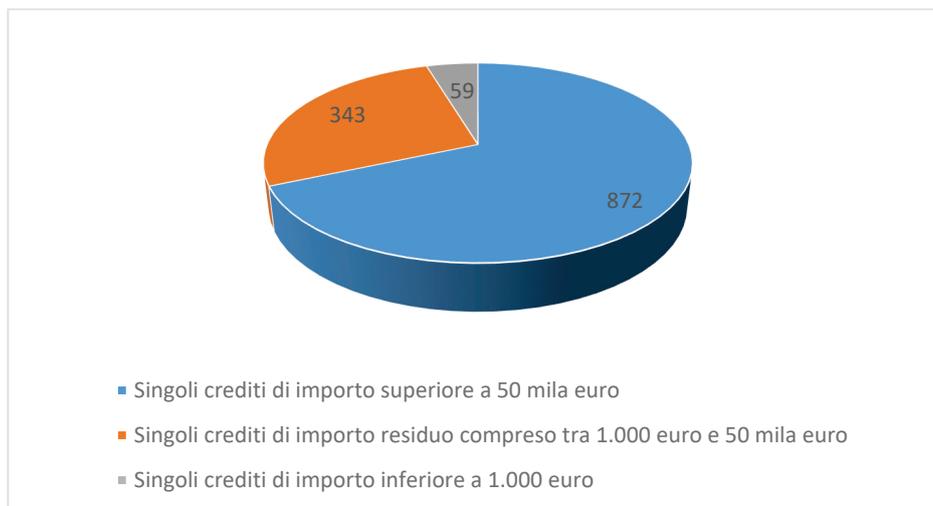
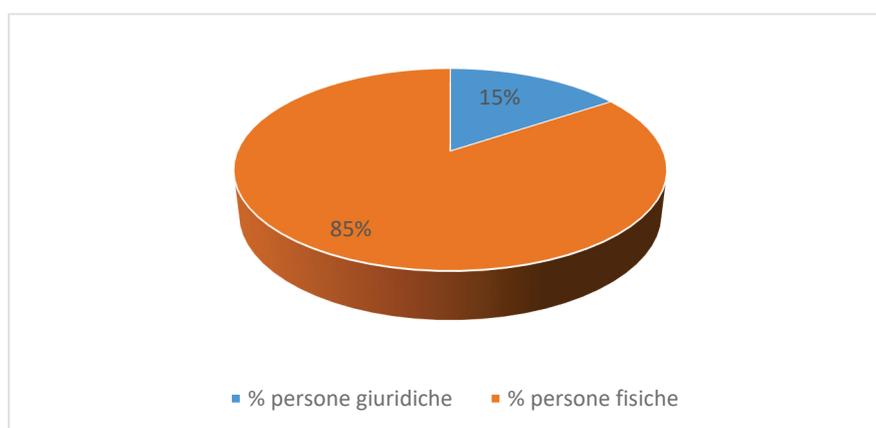


Figura 03 – Composizione dei singoli crediti del carico residuo contabile – valore in mld di euro



Complessivamente, i contribuenti con debiti residui da riscuotere sono circa 22,8 milioni, di cui circa 3,6 milioni sono persone giuridiche (società, fondazioni, enti, associazioni, ecc.), mentre i restanti 20,2 milioni sono rappresentati da persone fisiche, di cui quasi 2,9 milioni con una attività economica (artigiani, liberi professionisti, ecc.).

Figura 04 - Contribuenti con debiti residui da riscuotere



Con riguardo all'ente impositore che ha affidato il credito all'Agente della riscossione, il valore del carico contabile residuo è così distribuito (cfr. Tabella 02):

- per l'80%, pari a circa 1.019 miliardi di euro, relativo a crediti affidati da Agenzie fiscali;
- per l'11,5%, pari a circa 146 miliardi di euro, relativo a crediti affidati da Enti previdenziali;
- per il restante 8,5%, pari a circa 109 miliardi di euro, relativo a crediti di altri Enti erariali (circa 56 miliardi di euro, pari al 4,4%, o, per circa 53,4 miliardi di euro, pari al 4,2%, a crediti

di Enti della fiscalità territoriale (Comuni) o di altri Enti non erariali (quali, ad esempio, Camere di Commercio, Regioni, Consorzi, Casse di previdenza, Ordini Professionali).

Tabella 02 - Magazzino dei crediti affidati in riscossione per tipologia di Ente Impositore

dati in Miliardi di Euro

Magazzino crediti affidati	Rilevazione al 31/12/2024	Ente impositore			
		Agenzie fiscali	Altri enti erariali	Enti previdenziali	Enti di fiscalità territoriale e altri enti non erariali
Carico Ruoli affidato	1.874,34	1.383,98	82,85	296,18	111,33
Sgravi per indebiti e quote annullate per provvedimenti normativi	420,63	277,90	21,26	97,17	24,30
Riscosso	179,27	86,76	5,93	52,90	33,67
Carico Residuo contabile	1.274,45	1.019,32	55,66	146,11	53,36
% su Carico Residuo contabile	100%	80,0%	4,4%	11,5%	4,2%
Carico sospeso	51,70	35,15	4,03	8,60	3,93
Soggetti falliti	150,01	127,67	3,88	14,90	3,56
Soggetti deceduti e ditte cessate	222,31	194,68	3,54	18,38	5,70
Anagrafe tributaria negativa (nullatenenti)	139,20	117,31	8,36	10,83	2,70
Contribuenti già sottoposti ad azione cautelare/esecutiva	575,66	463,85	24,69	64,88	22,24
Rate a scadere su dilazioni non revocate	33,52	20,90	0,80	9,18	2,65
"Magazzino" residuo	102,04	59,76	10,37	19,33	12,58
% su "Magazzino residuo"	100%	58,6%	10,2%	18,9%	12,3%

Considerando la rappresentazione di tipo "gestionale" precedentemente descritta, il carico residuo pari 102,04 miliardi di euro è composto per circa 59,8 miliardi di euro (pari a circa il 59%) da carichi affidati da Agenzie fiscali, per circa 19,3 miliardi di euro (pari a circa il 19%) da carichi affidati da Enti previdenziali e per circa 23 miliardi di euro (pari 22%) da carichi affidati da altri Enti erariali, da Enti della fiscalità locale e territoriale o da altri Enti non erariali.

1.4 Previsione di riscossione per l'esercizio 2025

Le previsioni di incasso da ruoli per il 2025 sviluppate a legislazione vigente, sono quelle consolidate, per la parte erariale, nell'ambito del Piano strutturale di bilancio per le annualità dal 2025 al 2030.

Tali prospettive di incasso sono state elaborate a sostegno del ruolo affidato all'Agente della riscossione nazionale di "presidio della funzione di deterrenza e contrasto dell'evasione e per il

progressivo innalzamento del tasso di adesione spontanea agli obblighi tributari" (ex art. 17 D.lgs. 112/99).

La stima tiene conto dell'attuale scenario macroeconomico e delle aspettative aggiornate di incasso, ivi comprese le rate residue della definizione agevolata (cd. "Rottamazione-quater) previste per il 2025.

Nella tabella seguente, le previsioni di riscossione per l'anno 2025 sono ripartite rispetto ai principali Enti creditori.

Tabella 03 – Previsioni di riscossione per tipologia di Ente creditore

Importi in milioni di euro

Tipologia di Ente creditore	Riscossione attesa nel 2025
Agenzia delle entrate	6.489,2
Altri enti erariali	594,8
INPS	3.596,9
INAIL	256,6
Altri Enti	1.820,7
<i>Di cui: Enti di Fiscalità territoriale</i>	<i>1.423,5</i>
<i>Di cui: Altri enti non erariali</i>	<i>397,2</i>
Totale	12.758,2

Sempre con riguardo alle stime consolidate nel Piano strutturale di bilancio, nella tabella seguente sono riportate le previsioni di incasso relative al triennio di riferimento della convenzione distinte per natura delle entrate.

Tabella 04 – Previsioni di riscossione per annualità

dati in Milioni di euro

Tipologia di entrata	Riscossione attesa nel 2025	Riscossione attesa nel 2026	Riscossione attesa nel 2027
Entrate Tributarie	3.994,5	4.047,1	4.068,2
Entrate Extra – Tributarie	2.446,1	2.474,1	2.471,1
Entrate non versate al Bilancio dello Stato	6.317,7	6.162,9	6.126,7
Totale	12.758,2	12.684,2	12.665,9

Il modello previsionale adottato per la stima delle riscossioni a mezzo ruolo è quello definito dalla metodologia indicata nell'allegato tecnico del decreto ministeriale 25 maggio 2018 e sviluppata nell'ambito del gruppo di sperimentazione dell'accertamento qualificato.

Nell'ambito di tale metodologia una significativa rilevanza assume la previsione degli incassi sui carichi che saranno affidati all'agente della riscossione, per i quali si è proceduto alla relativa stima attraverso l'elaborazione separata delle quote relative ai principali Enti creditori (entrando, nel caso dell'Agenzia delle entrate, più in dettaglio nell'analisi delle dinamiche storiche di affidamento per origine della pretesa creditoria, da liquidazione e accertamento o altra natura), tenendo in considerazione le specifiche dinamiche temporali degli affidamenti e l'eventuale stagionalità.

Gli importi relativi alle previsioni dei nuovi affidamenti da parte degli Enti Impositori sono riportati nella tabella che segue.

Tabella 05 – Previsioni nuovi affidamenti per tipologia di Ente Impositore

Periodo di affidamento	AG. ENTRATE	AG. DELLE DOGANE E MONOPOLI	ALTRO ERARIO	ENTI PREVIDENZIALI	ALTRI ENTI	TOTALE
Anno 2019 (cons.)	61.889	1.060	5.600	14.811	5.690	89.050
Anno 2020 (cons.)	50.144	615	6.526	2.133	4.935	64.353
Anno 2021 (cons.)	44.058	731	5.656	9.047	5.874	65.365
Anno 2022 (cons.)	48.602	630	4.722	20.135	6.507	80.596
Anno 2023 (cons.)	69.804	1.030	5.014	14.682	5.804	96.334
I sem. 2024 (cons.)	42.643	437	2.478	4.019	3.816	53.393
II sem. 2024 (stima)	27.694	356	2.803	10.853	2.365	44.070
Anno 2024 (stima)	70.337	793	5.280	14.872	6.181	97.463
Anno 2025 (stima)	63.349	712	5.605	14.872	4.730	89.268
Anno 2026 (stima)	60.081	712	5.605	14.872	4.730	86.000
Anno 2027 (stima)	60.865	712	5.605	14.872	4.730	86.784

Il metodo utilizzato tiene altresì conto dei correttivi legati alle peculiarità del contesto di riferimento rispetto al modello teorico che presuppone un andamento "regolare" dell'attività di riscossione. Nello specifico, tali correttivi hanno considerato sia l'anomalia nella dinamica degli affidamenti e degli incassi registrata nel periodo di sospensione dell'attività di riscossione coattiva e di notifica delle cartelle di pagamento disposta del Legislatore per fronteggiare gli effetti dell'emergenza sanitaria di COVID_19, sia gli impatti indotti sulla riscossione dai principali interventi

normativi non recepibili nel modello previsionale storico-statistico, tra cui l'ultima edizione della definizione agevolata (Rottamazione-quater).

1.5 Il piano operativo 2025

In coerenza con quanto indicato nell'atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il triennio 2025-2027, l'Ente assicura lo svolgimento delle funzioni relative alla riscossione nazionale attribuite all'Agenzia delle entrate dall'articolo 3, comma 1, del D.Lgs. n. 203/2005 e degli altri compiti attribuiti dalle previsioni normative vigenti, tra le quali quelle introdotte con il D.Lgs. n. 110/2024 e richiamate al paragrafo 1.2, focalizzando la propria azione sui seguenti aspetti e sulle seguenti attività:

- presidiare il raggiungimento di un livello complessivo degli incassi da ruolo non inferiore a quanto contenuto nelle previsioni per l'annualità 2025, garantendo l'effettività del gettito e l'incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari;
- garantire l'attività di notifica con particolare riguardo al rispetto dei termini previsti dall'art. 2 lettere a) e b) del D.Lgs. n. 110/2024 in ordine al tentativo di notificazione delle cartelle di pagamento e degli atti interruttivi della prescrizione del credito;
- supportare i contribuenti che intendono regolarizzare la propria posizione debitoria, attraverso le possibili forme di rateizzazione e gli altri istituti normativamente previsti per il pagamento delle somme dovute;
- promuovere l'operatività digitale dei contribuenti, favorendo l'impiego dei servizi messi a disposizione sul portale internet dell'Ente, e l'utilizzo dei canali di assistenza da remoto;
- rafforzare l'efficacia della riscossione indirizzando l'attività di recupero prioritariamente verso i crediti con maggiori possibilità di incasso, e ferma restando comunque la necessità di salvaguardare tutti i crediti affidati in riscossione mediante atti idonei a evitare la decadenza e la prescrizione.
- presidiare, in coerenza con le previsioni di cui all'art. 2, lettera c) del D.Lgs. n. 110/2024 la gestione delle attività di recupero coattivo conformemente a quanto annualmente pianificato e come più specificatamente rappresentato nei successivi paragrafi;
- favorire le iniziative per migliorare i processi di gestione e la performance del contenzioso esattoriale, garantendo un progressivo contenimento dei relativi oneri;
- assicurare la pianificazione dello sviluppo evolutivo della piattaforma informatica e applicativa a supporto del servizio nazionale di riscossione tenendo conto della crescente

operatività digitale, anche con riguardo al miglioramento:

- degli strumenti, e della loro accessibilità, messi a disposizione di contribuenti e intermediari;
- dello scambio telematico dei flussi informativi con gli enti impositori, coerentemente con i risultati attesi in termini di rendicontazione delle attività svolte relative agli adempimenti di cui all'articolo 2, lettera d), del D.Lgs. n. 110/2024;
- della cooperazione applicativa tra le banche dati dell'Amministrazione Finanziaria finalizzata a una crescente integrazione e dialogo dei rispettivi sistemi informativi.

1.5.1 L'attività di recupero coattivo

Nell'ambito della pianificazione annuale riferita alle attività di recupero coattivo, nei successivi paragrafi vengono rappresentati gli elementi utilizzati ai fini della programmazione 2025, le procedure nelle quali si estrinsecano le relative attività nonché il modello operativo adottato.

1.5.1.1 Elementi generali per la programmazione annuale

La programmazione annuale dell'attività di recupero coattivo del credito considera:

- il **grado di lavorazione** dei crediti affidati dagli enti impositori, tenendo conto della loro vetustà – che può incidere sulla maggiore o minore efficacia delle azioni di riscossione – ed espresso sia in termini di valore sia in termini quantitativi, al fine di preservare e favorire anche l'azione di recupero dei crediti affidati da enti non erariali (di norma, di importo meno significativo). Contribuiscono alla determinazione del grado di lavorazione dello stock dei crediti residui anche le risultanze delle attività di analisi, volte all'individuazione dei crediti per i quali si ritengono remote, se non assenti, le possibilità di recupero;
- il **grado di tempestività e il grado di efficacia** delle attività attuate dall'Agente di riscossione nell'ambito del processo di recupero del credito;
- il pieno assorbimento della **capacità operativa** di Agenzia delle entrate-Riscossione considerando, in tal senso, anche la necessità di garantire:
 - il rispetto degli adempimenti previsti dall'art. 2, lettere a), b) e d), del D.Lgs. n. 110/2024;
 - la gestione ed il presidio di tutte le altre attività propedeutiche e/o conseguenti all'attività di recupero coattivo ed a questa strettamente correlate; rientrano in tale contesto le attività relative all'acquisizione dei ruoli dagli enti creditori, al

processo di produzione delle cartelle di pagamento e alla loro notifica, alla relazione con i contribuenti (gestione delle rateizzazioni, sospensioni, accesso agli atti, ecc.), all'invio dei solleciti di pagamento, previsto da specifiche disposizioni normative per debiti fino a 1000, nonché quelle riguardanti la gestione del contenzioso, o quelle più strettamente amministrative-contabili correlate alla gestione degli incassi, dei riversamenti e delle rendicontazioni agli enti creditori.

- la necessità di assicurare lo svolgimento delle azioni di recupero secondo **criteri omogenei sull'intero territorio nazionale**.

Costituisce, altresì, un elemento significativo, considerato ai fini della programmazione dell'attività di recupero del credito, la necessità di mantenere un equilibrio tra l'esigenza di incrementare il grado di lavorazione dei carichi per i quali permanga una qualche, seppur remota, aspettativa di riscossione, costituenti il "*magazzino*" residuo, dando logica priorità a quelli meno vetusti, e quella di preservare il grado di tempestività ed efficacia delle attività attuate nell'ambito del processo di recupero dei creditori. Ciò consentendo di orientare le attività dell'Agente della riscossione anche sui nuovi carichi che verranno affidati dagli enti creditori, senza, altresì, escludere l'avvio di ulteriori attività di analisi e lavorazione su carichi già interessati da precedenti azioni di riscossione che non hanno però consentito, finora, il recupero del credito.

La programmazione delle attività di riscossione dovrà conformarsi ad eventuali provvedimenti legislativi derivanti dalle proposte che l'apposita Commissione di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 110/2024 sottoporrà al Ministro dell'economia e delle finanze ad esito dell'analisi del magazzino dei carichi residui, affidati dagli enti creditori dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2024, al fine di conseguire, in tutto o in parte, il relativo scarico.

1.5.1.2 Stato della lavorazione dei singoli crediti

Ai fini della pianificazione annuale delle azioni di recupero, oltre alla vista gestionale finalizzata a rappresentare, seppur in maniera sintetica, la potenziale efficacia delle azioni di recupero del credito in relazione alle condizioni soggettive dei contribuenti intestatari dei carichi o all'esito dell'azione/i già espletata/e nei confronti dei medesimi soggetti – è necessario considerare lo stato di lavorazione dei singoli crediti affidati.

Nelle tabelle che seguono è rappresentato il **grado di lavorazione** del "*magazzino*" dei crediti affidati in relazione alla tripartizione temporale riferita ai periodi di affidamento dei carichi (annualità

2000-2010, annualità 2011-2017, annualità 2018-2024), come richiamata nell'art. 7, comma 2, lett. a), b) e c), del D.Lgs. n. 110/2024.

Nella già menzionata rappresentazione - effettuata sia in relazione all' "importo" dei crediti (v. *tabella 06*), che al "numero" degli stessi (v. *tabella 07*) - concorrono a determinare il grado di lavorazione dei carichi affidati (*colonna "A"*), i seguenti fattori:

- I. le **riscossioni o gli annullamenti** intervenuti per effetto di provvedimenti di sgravio emessi in autotutela dagli enti creditori, o conseguenti a decisioni dell'autorità giudiziaria, oppure ancora a fronte di provvedimenti di "*stralcio debiti*" introdotti dal legislatore (*colonna "B"*); relativamente ai valori riferiti a tale casistica non vi sono, naturalmente, differenze rispetto ai dati contabili/gestionali rappresentati al paragrafo 1.3;
- II. la "**temporanea**" condizione di non lavorabilità del carico in quanto interessato da un provvedimento di sospensione dell'attività di riscossione oppure da un piano di rateizzazione o di definizione agevolata (c.d. "*Rottamazione-quater*") ancora in corso (*colonna "C"*); analogamente al precedente alinea, anche in questo caso, non vi sono differenze rispetto ai dati contabili/gestionali rappresentati al paragrafo 1.3;
- III. la presenza, per il singolo carico, di **almeno una procedura cautelare** (trascrizione del fermo amministrativo o iscrizione ipotecaria), di **almeno una procedura esecutiva** (compresi gli interventi in procedure promosse da terzi), oppure, nel caso di carico riferito a soggetti interessati da una procedura concorsuale, dall'avvenuta effettuazione delle specifiche attività conseguenti a tale tipologia di procedura (*colonna "D"*). In tal senso, la rappresentazione in argomento può differire rispetto a quella "*gestionale*" (cfr. paragrafo 1.3), in quanto è focalizzata sul grado di lavorazione del singolo credito, con l'obiettivo di individuare la presenza della procedura cautelare e/o esecutiva sul singolo carico prescindendo, pertanto, dalla potenziale efficacia dell'azione di recupero e quindi dal fatto che siano o meno già presenti una o più procedure su altri carichi intestati al medesimo codice fiscale;
- IV. per i carichi non ricompresi in una delle precedenti fattispecie, ad esito dell'attività di analisi effettuata, la valutazione sulle **remote, se non assenti, possibilità di riscuotibilità** degli stessi (*colonna "E"*). A titolo esemplificativo, si tratta dei casi in cui le risultanze dell'attività di verifica in Anagrafe tributaria, finalizzate all'individuazione di beni e/o rapporti economici da sottoporre alle attività di recupero coattivo, hanno

dato esito "negativo", ovvero sono riferiti a soggetti cessati, deceduti o interessati da procedure concorsuali per i quali l'Agente della riscossione, dopo aver verificato lo stato della procedura, non può che effettuare le specifiche attività di competenza (es. insinuazione allo stato passivo).

La vista del magazzino dei crediti affidati per grado di lavorazione, nella duplice rappresentazione per "importo" e per "numero di singoli crediti", permette di individuare la dimensione dei "carichi ancora da analizzare/lavorare" (colonna "F") e quindi di fornire quelle informazioni, che, unitamente ad altre di tipo gestionale (tra le quali la capacità operativa dell'Agente della riscossione o l'efficacia delle azioni esecutive e cautelari), consentono l'elaborazione della pianificazione annuale delle attività dell'Ente. Ciò con l'obiettivo di preservare, ai fini della riscossione, il **corretto equilibrio** tra:

- a) la necessità di presidiare l'espletamento delle attività di recupero afferenti al segmento di "magazzino" riferito ai carichi ancora da analizzare/lavorare;
- b) la necessità di presidiare la tempestiva attivazione delle attività di analisi e di lavorazione relative ai nuovi carichi che, tempo per tempo, verranno affidati dagli enti creditori oppure relative a quei crediti "temporaneamente" esclusi (cfr. punto II.) nel caso in cui, in corso d'anno, dovessero intervenire eventi che modificano la precedente condizione che impedisce l'avvio delle attività di recupero coattivo (a titolo esemplificativo, l'intervenuta decadenza di un piano di rateizzazione);
- c) le eventuali azioni di recupero che potrebbero interessare i crediti classificati tra quelli già lavorati (cfr. punti III. e IV.) a fronte di ulteriori attività di analisi dei beni e/o rapporti economici facenti capo ai soggetti intestatari.

Tabella 06 – Grado di lavorazione del magazzino dei crediti affidati

dati in Miliardi di Euro

	A	B	C	D	E	F	G=(A-F)/A
Periodo di affidamento	Carico ruoli affidato	Carico pagato/sgravato/annullato	Carico residuo "temporaneamente" non lavorabile (sospeso/rateizzato)	Carico residuo interessato da almeno una procedura cautelare o esecutiva	Carico residuo analizzato e valutato con remote se non assenti possibilità di riscossione	Carico residuo "Da analizzare/lavorare"	Grado di lavorazione
Ruoli 2000-2010	680,99	344,48	7,23	219,75	83,65	25,88	96,2%
Ruoli 2011-2017	616,72	169,61	18,21	245,82	112,85	70,22	88,6%
Ruoli 2018-2024	576,63	85,81	59,80	162,46	119,85	148,73	74,2%
Totale	1.874,34	599,90	85,24	628,03	316,35	244,83	86,9%

Tabella 07 – Grado di lavorazione del numero dei singoli crediti affidati

Numero singoli crediti in milioni

	A	B	C	D	E	F	G=(A-F)/A
Periodo di affidamento	Numero crediti affidati	Numero crediti pagati/ sgravati/ annullati	Numero crediti "temporaneamente non lavorabili (sospesi/rateizzati)	Numero crediti interessati da almeno una procedura cautelare o esecutiva	Numero crediti analizzati e valutati con remote se non assenti possibilità di riscossione	Numero crediti "Da analizzare/ lavorare"	Grado di lavorazione
Ruoli 2000-2010	308,3	300,9	0,4	3,5	1,6	1,9	99,4%
Ruoli 2011-2017	230,1	129,9	9,8	25,0	20,0	45,6	80,2%
Ruoli 2018-2024	231,9	46,9	26,9	20,5	27,7	109,8	52,7%
Totale	770,4	477,7	37,1	49,0	49,3	157,3	79,6%

Nelle tabelle che seguono, invece, viene rappresentato il magazzino dei "crediti da analizzare/lavorare" sia per importo corrispondente a ciascuna tipologia di ente impositore (tabella 08) e sia per numero di crediti da analizzare distinto per fascia di importo residuo (tabella 09).

Tabella 08 – Importo del carico residuo da "analizzare/ da lavorare" per tipologia di Ente Impositore/fascia di importo singolo credito

dati in Miliardi di Euro

	Agenzie fiscali	Altri enti erariali	Enti Previdenziali	Enti di fiscalità territoriale e altri enti non erariali	Totale
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario inferiore a 5.000 euro				
Ruoli 2000-2010	0,18	0,32	0,27	0,05	0,82
Ruoli 2011-2017	4,95	2,38	6,80	6,55	20,68
Ruoli 2018-2024	13,02	4,73	24,46	14,96	57,18
Totale	18,15	7,42	31,54	21,57	78,67
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario da 5.000 a 50.000 euro				
Ruoli 2000-2010	7,06	0,42	1,98	0,23	9,69
Ruoli 2011-2017	14,22	1,37	2,43	0,49	18,51
Ruoli 2018-2024	29,94	4,75	5,20	2,44	42,33
Totale	51,23	6,54	9,60	3,17	70,53
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario superiore a 50.000 euro				
Ruoli 2000-2010	13,88	0,41	1,04	0,04	15,37
Ruoli 2011-2017	29,37	1,07	0,43	0,16	31,03
Ruoli 2018-2024	44,31	3,09	0,88	0,94	49,22
Totale	87,56	4,57	2,34	1,15	95,62
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	TOTALE				
Ruoli 2000-2010	21,12	1,15	3,28	0,33	25,88
Ruoli 2011-2017	48,54	4,82	9,66	7,21	70,22
Ruoli 2018-2024	87,27	12,57	30,54	18,35	148,73
Totale	156,93	18,54	43,48	25,88	244,83

Tabella 09 – Numero di crediti “da analizzare/ da lavorare” per tipologia di Ente Impositore/fascia di importo singolo credito

Numero singoli crediti in milioni

	Agenzie fiscali	Altri enti erariali	Enti Previdenziali	Enti di fiscalità territoriale e altri enti non erariali	Totale
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario inferiore a 5.000 euro				
Ruoli 2000-2010	0,2	0,5	0,3	0,1	1,1
Ruoli 2011-2017	4,2	2,2	8,5	29,1	44,0
Ruoli 2018-2024	11,7	5,5	33,7	55,4	106,3
Totale	16,1	8,2	42,5	84,5	151,3
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario da 5.000 a 50.000 euro				
Ruoli 2000-2010	0,5	0,0	0,2	0,0	0,8
Ruoli 2011-2017	1,0	0,1	0,2	0,0	1,5
Ruoli 2018-2024	2,3	0,3	0,5	0,2	3,3
Totale	3,8	0,5	0,9	0,3	5,5
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario superiore a 50.000 euro				
Ruoli 2000-2010	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Ruoli 2011-2017	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Ruoli 2018-2024	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
Totale	0,4	0,0	0,0	0,0	0,4
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	TOTALE				
Ruoli 2000-2010	0,7	0,6	0,5	0,1	1,9
Ruoli 2011-2017	5,3	2,3	8,8	29,1	45,6
Ruoli 2018-2024	14,2	5,9	34,2	55,6	109,8
Totale	20,2	8,8	43,5	84,8	157,3

1.5.1.3 Le procedure

L'attività di recupero coattivo del credito si estrinseca, anche con logiche di raggruppamento dei crediti per codice fiscale, con le seguenti procedure:

- azioni di recupero del credito previste dalle norme in materia di riscossione coattiva attivate in coerenza al modello operativo relativo alla trattazione delle diverse posizioni debitorie di cui al successivo paragrafo;
- attività che, pur essendo preliminari ad azioni esecutive e/o cautelari concorrono ad incrementare il valore degli importi riscossi anche a seguito dell'accesso del debitore all'istituto della rateizzazione. Rientrano in questa fattispecie tutte quelle attività che l'Agente della riscossione effettua anche in relazione a specifiche previsioni di legge, quali:
 - le comunicazioni preventive che devono essere effettuate prima di procedere con la trascrizione del fermo amministrativo di beni mobili registrati o con l'iscrizione ipotecaria;
 - i solleciti di pagamento che devono essere inviati prima di procedere nei confronti dei contribuenti con azioni cautelari ed esecutive relative a debiti fino a 1.000 euro ovvero

- che possono essere effettuati nei confronti di soggetti in via propedeutica alle azioni di riscossione coattiva;
- gli avvisi di intimazione che vengono notificati prima di procedere con l'espletamento di azioni esecutive qualora sia decorso più di un anno dalla notifica della cartella di pagamento ovvero gli avvisi di intimazione prodotti ai fini dell'interruzione della prescrizione del credito;
 - azioni di recupero del credito non pianificabili ed intraprese, a norma di legge, in seguito all'inadempienza del soggetto sottoposto a verifica ex art. 48-bis da parte di una Pubblica Amministrazione o derivanti dalla mancata accettazione o rifiuto della proposta di compensazione ex art. 28-ter inviata dall'Agente della riscossione. Sono riconducibili a tale fattispecie anche gli interventi in procedure promosse da terzi (in particolare gli interventi su pignoramenti immobiliari promossi da terzi) ovvero le attività di competenza dell'Agenzia da effettuare per i soggetti sottoposti a procedure concorsuali.

1.5.1.4 Modello operativo per l'azione di recupero

La programmazione delle attività relative all'annualità 2025, è stata elaborata tenendo conto dei tre diversi approcci di cui si compone il modello operativo dell'Ente per l'azione di recupero del credito, e in particolare:

- Attività trasversali;
- Morosità rilevanti;
- Campagne mirate

che verranno gestite dall'Ente in relazione all'importo dei crediti per i quali si agisce, alla possibilità di procedere alle attività di recupero anche con logiche di raggruppamento per codice fiscale, nonché alle modalità – puntuali o centralizzate - con le quali si concretizzano le fasi di analisi e di selezione delle posizioni debitorie da sottoporre alle azioni di recupero e/o quelle di attivazione e gestione delle stesse azioni.

Di seguito viene illustrata una sintetica rappresentazione dei tre approcci operativi menzionati nonché le corrispondenti linee guida di riferimento che vanno a costituire la programmazione annuale 2025.

Attività trasversali

Si tratta di una modalità di approccio all'azione di recupero che prescinde dall'importo complessivo del debito del singolo codice fiscale, fatti salvi i limiti imposti da specifiche previsioni di legge. In relazione alla centralizzazione o meno delle fasi di analisi delle posizioni e/o di gestione delle conseguenti attività sono distinguibili le seguenti due categorie:

1. **Produzioni centralizzate:** si caratterizzano per la massima efficienza essendo centralizzate tutte le fasi dei relativi processi di lavorazione inclusa l'individuazione dei soggetti sui quali avviare le relative attività. Nell'ambito della pianificazione per l'anno 2025 rientrano in questa categoria:
 - i solleciti "normativi" specificatamente previsti dalla legge (Legge n. 228/2012) prima dell'attivazione di azioni cautelari e/o esecutive qualora si stia procedendo nei confronti di soggetti con debiti complessivi fino a 1.000 euro;
 - i solleciti "mirati" indirizzati a quei contribuenti che presentano specifiche caratteristiche e per i quali tale strumento, in relazione all'analisi dei risultati dell'efficacia pregressa, dovrebbe garantire un'alta probabilità di successo;
 - i preavvisi di fermo amministrativo di bene mobile registrato e le successive trascrizioni della misura cautelare al Pubblico Registro Automobilistico nei casi in cui il debito non venisse regolarizzato dopo la notifica del preavviso;
 - gli avvisi di intimazione interruttivi della prescrizione prodotti volti a garantire la copertura del rischio prescrizione.

2. **Produzioni non centralizzate:** pur trattandosi di attività trasversali richiedono, diversamente dalle precedenti, un intervento puntuale delle strutture regionali/territoriali dell'Agenzia nelle fasi di analisi e/o produzione. Nell'ambito della pianificazione per l'anno 2025 rientrano in questa categoria:
 - gli interventi in procedure promosse da terzi (in particolare gli interventi su pignoramenti immobiliari promossi da terzi sulla base della verifica delle informazioni acquisite interrogando la banca dati della pubblicità immobiliare);
 - il presidio della lavorazione dei soggetti in procedura concorsuale con il tempestivo espletamento degli adempimenti connessi;
 - le procedure esecutive attivate a fronte di segnalazioni di inadempienza ex art. 48-bis derivanti da interrogazioni effettuate dalle PA ovvero in seguito alla mancata accettazione

o rifiuto di proposte di compensazione ex art. 28-ter;

- le azioni conservative a tutela del credito, i pignoramenti immobiliari o le istanze di liquidazione giudiziale che possono derivare ad esito dell'analisi della situazione economico-patrimoniale del soggetto.

Morosità Rilevanti

Si tratta della modalità di approccio alla lavorazione basata, essenzialmente, sul raggruppamento dei crediti per codice fiscale e che prevede l'analisi puntuale – da parte di strutture organizzative specificatamente preposte a tale attività – della situazione economico-patrimoniale del singolo debitore ai fini dell'individuazione di possibili ulteriori azioni da espletare per il recupero dei crediti, monitorandone l'esito.

Rientrano nel perimetro di riferimento di tale modalità di approccio i soggetti con debiti complessivi superiori a 250.000 euro, nonché quelli che, indipendentemente dall'importo dei loro debiti complessivi, presentano carichi relativi a particolari tipologie, che richiedono un costante presidio/monitoraggio (quali, in particolare, i carichi afferenti alle c.d. "Risorse proprie UE" o ai c.d. "Recupero aiuti di Stato").

Nell'ambito della programmazione per l'anno 2025 le linee guida a cui attenersi nella gestione di tale modello di approccio alla riscossione, al fine di un corretto bilanciamento tra la maggior efficacia possibile dell'azione di recupero e il presidio di crediti che per la loro particolare tipologia presentano un profilo di rischio maggiore, si basano sulla necessità di indirizzare prevalentemente la lavorazione, attraverso l'analisi e la tempestiva attivazione delle conseguenti procedure sui debitori:

- interessati dall'intervenuta decadenza da misure agevolative o da piani di dilazione precedenti concessi;
- che presentano carichi afferenti alle c.d. "Risorse proprie UE" o "Recupero Aiuti di Stato";
- con debiti residui superiori a 20.000 euro affidati successivamente all'anno 2021;
- che risultano destinatari di nuove cartelle di pagamento di importo superiore a 100.000 euro nonché avvisi di accertamento esecutivo con fondato pericolo per la riscossione superiori a 10.000 euro.

È, infine, prevista l'identificazione e la classificazione dei debitori e dei relativi carichi per i quali, in seguito all'analisi puntuale della situazione economico-patrimoniale e alla mancanza di nuovi beni

da aggredire rispetto a quelli per i quali le attività di recupero sono state già esperite con esito totalmente o parzialmente infruttuoso, ricorrono le condizioni di non esigibilità.

Campagne mirate

Trattasi della modalità che, anche basandosi sul raggruppamento dei crediti per codice fiscale, prevede un approccio semi-centralizzato nella fase di analisi ed individuazione delle posizioni debitorie da sottoporre a lavorazione e, al contempo, la necessità di un approccio pressoché puntuale a carico delle strutture regionali/territoriali nella fase di attivazione delle procedure e della successiva gestione.

Rientrano in questo modello di approccio alla riscossione i soggetti non rientranti nella c.d. "morosità rilevante" ovvero non interessati da procedure concorsuali.

Tale modello si caratterizza per la determinazione a priori di specifici cluster di lavorazione in relazione alle caratteristiche comuni dei soggetti, sui quali attivare le possibili ulteriori azioni, rispetto a quelle "trasversali", per il recupero dei crediti.

Nell'ambito della programmazione per l'anno 2025 le linee guida riferite a tale modello di approccio all'attività di riscossione si estrinsecano nell'orientare, prevalentemente, l'attività di recupero del credito sui seguenti cluster di lavorazione:

- soggetti per i quali risulta essere intervenuta, anche limitatamente a taluni dei carichi intestati al medesimo soggetto, la decadenza dai benefici di una misura agevolativa;
- soggetti per i quali risulta essere intervenuta, anche limitatamente a taluni dei carichi intestati al medesimo soggetto, la decadenza dai benefici da piani di dilazione precedentemente concessi;
- soggetti per i quali la posizione debitoria è composta prevalentemente da carichi affidati successivamente all'anno 2021.

L'attività di recupero del credito potrà svilupparsi, ad esito dell'analisi delle consistenze patrimoniali, nelle seguenti azioni:

- pignoramenti presso terzi ad esito positivo dell'accesso all'Archivio dei rapporti finanziari;
- comunicazioni preventive di ipoteca nel caso di soggetti con debito complessivo superiore a 20.000 e conseguente iscrizione della misura cautelare nel caso di mancata regolarizzazione della posizione;
- pignoramenti presso terzi da lavoro dipendente;

- nel caso di soggetti non dipendenti, pignoramenti presso terzi su altri rapporti economici intrattenuti con soggetti terzi;
- pignoramento mobiliare di beni mobili registrati nel caso di veicoli di elevato valore commerciale.

1.5.2 La capacità operativa e gli obiettivi target.

La programmazione annuale dell'Ente è stata elaborata secondo criteri e parametri coerenti con le valorizzazioni espresse nel Budget Economico per il 2025, approvato – ai sensi dell'art. 1, comma 5 ter, del D.L. n. 193/2016 – dall'Agenzia delle entrate con delibera del Comitato di gestione del 27 novembre 2024 e nel presupposto del pieno assorbimento della capacità operativa disponibile.

A fronte di un organico complessivo pari a 7.059 risorse⁸, le attività di riscossione assorbono complessivamente il 92% della forza lavoro disponibile, di cui il **22%** è dedicato alle attività acquisizione ruoli, notifiche e gestione della contabilità di riscossione, il **32%** alle attività di relazione, assistenza e servizi al contribuente, il **12%** alle attività di difesa nel contenzioso esattoriale e il **34%** alle attività di recupero coattivo.

Il bilanciamento tra risorse dedicate alle attività di recupero e risorse dedicate alle restanti attività (rispettivamente ca. 1/3 e 2/3 del totale delle risorse allocate su processi di business) è finalizzato a contemperare da un lato il presidio e la deterrenza di tale attività e dall'altro a garantire la gestione dei conseguenti "ritorni" da parte dei contribuenti (assistenza tramite front office e canali remoti, rateazioni, sospensioni, provvedimenti modificativi dei debiti affidati, contenzioso) mantenendo, al contempo, gli standard di erogazione dei servizi di riscossione nonché il rispetto degli adempimenti nei confronti degli enti creditori (es. riversamenti, rendicontazioni, aggiornamento banche dati, scambio telematico informazioni).

Come descritto nel paragrafo precedente, l'ente dovrà innanzitutto assicurare il raggiungimento dell'obiettivo di gettito atteso dalla riscossione non inferiore al valore individuato nelle previsioni contenute nei documenti economico finanziari e nelle relazioni tecniche, pari a **12,8** miliardi di euro, anche con il contributo degli incassi previsti per le rate della definizione agevolata.

Da un punto di vista gestionale, per assicurare la possibilità di effettuare il pagamento delle somme dovute in modalità dilazionata, l'Ente è chiamato a gestire le istanze di rateizzazione ai soggetti che ne fanno richiesta, in base alla soglia di debito ed alle condizioni economiche dichiarate

⁸ Dati rilevati al 30 novembre 2024.

o documentate. Tali richieste, sulla base dell'andamento registrato del triennio 2022-2024, sono stimate in non meno di 1,6 milioni di unità⁹.

L'azione di salvaguardia dei crediti affidati in riscossione avverrà attraverso l'esecuzione delle attività di notifica delle cartelle di pagamento che – sebbene non sia possibile stimare con precisione da un punto di vista quantitativo – secondo l'analisi degli andamenti rilevati negli ultimi esercizi¹⁰ a consuntivo, si ipotizza siano comprese nell'intervallo tra i **14** e i **18** milioni di atti. A questi devono essere aggiunti i solleciti e le intimazioni di pagamento, in massima parte elaborati e inviati/notificati in ottemperanza a previsioni normative (es. i solleciti per debiti fino a 1.000 euro da inviare prima dell'attivazione delle procedure di recupero e gli avvisi di intimazione da notificare ai fini interruttivi dei termini di prescrizione), la cui stima complessiva può oscillare tra **7** e **10** milioni di atti.

Complessivamente l'Agenzia dovrà quindi assicurare, in ottemperanza agli obblighi di legge, una capacità produttiva per l'invio e la notifica, di un volume di atti (cartelle di pagamento, avvisi di intimazione e solleciti) compreso nell'intervallo tra **21** e **28** milioni di documenti, nonché per assistere contribuenti e intermediari nelle successive fasi operative.

Da un punto di vista operativo, anche in relazione all'indirizzo specifico di crescente efficienza nel processo di notifica, l'Ente avrà come obiettivo quello di ridurre i tempi medi di finalizzazione rispetto alla data di affidamento del carico da parte degli enti creditori (c.d. data di consegna), con la notifica entro i 90 gg dall'affidamento per almeno il 50% delle cartelle di pagamento predisposte sulla base dei carichi affidati dagli enti, in presenza di volumi di affidamenti in linea con le dinamiche ordinarie.

Focalizzando l'attenzione sulle azioni di recupero coattivo, considerata la necessità di continuare a garantire il pieno assorbimento delle risorse addette nonché di quelle allocate nei processi strettamente correlati (incluse, pertanto, le risorse dedicate all'assistenza e gestione della relazione con i contribuenti), per il 2025 si prevede di attivare almeno **1,5** milioni di procedure, suddivise tra cautelari (53%) e esecutive (47%)¹¹, valore che risulta incrementato del 20% rispetto a quello medio degli ultimi esercizi presi a riferimento¹².

Sulla base di tali premesse, il Piano realizzato dovrà assicurare:

⁹ Sono stati presi a riferimento gli esercizi 2022-2023 e l'andamento 2024.

¹⁰ Esclusi dal periodo di osservazione le annualità 2020-2021 in quanto caratterizzate dalla sospensione delle attività di riscossione in conseguenza dell'emergenza sanitaria Covid-19.

¹¹ Compresi gli interventi in procedure promosse da terzi nonché le attività effettuate nei confronti di soggetti interessati da procedure concorsuali.

¹² Esercizi 2018-2019, 2022-2023 e andamento 2024; anche in questo target sono state escluse dal periodo di osservazione le annualità 2020-2021 in quanto caratterizzate dalla sospensione delle attività di riscossione in conseguenza dell'emergenza sanitaria Covid-19.

- la tempestività delle procedure di riscossione prevedendo, al termine dell'anno 2025, l'avvio di un'azione di recupero almeno per il 65% del valore delle cartelle di pagamento e degli avvisi di addebito dell'INPS notificati nell'anno precedente nonché degli avvisi di accertamento esecutivi affidati dagli enti creditori nel medesimo anno precedente, rispetto al loro valore complessivo (con esclusione di quelli incassati, oggetto di sgravi o sospensioni o rateizzazioni, senza per i quali non è stata l'attivata alcuna azione di recupero);
- l'efficacia delle procedure di riscossione, non inferiore al 18% rispetto al volume complessivo di azioni, misurata in termini di capacità di generare un incasso nell'esercizio in conseguenza delle azioni di recupero avviate (cd. "azioni ad alta efficacia");
- la lavorazione del carico residuo "da lavorare" (cfr. paragrafo 1.5.1.2, colonna "F" delle tabelle n. 6 e n. 7) in coerenza con i diversi approcci operativi adottati per le azioni di recupero, nella misura del **16%** rispetto al suo valore complessivo in termini di importo e dell'**8%** in termini di numero dei singoli crediti.

1.6 La verifica di conformità dell'azione di recupero

Le previsioni contenute nel decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110, l'art. 6 comma 1, prevedono la verifica di conformità dell'azione di recupero dei crediti affidati all'Agente della riscossione a quanto contenuto nella pianificazione annuale da parte del Ministero dell'economia e delle finanze, anche avvalendosi della Agenzia delle entrate.

In tal senso, il controllo sull'operato dell'Ente rispetto alla pianificazione annuale per il 2025 – che verrà attestato a consuntivo nell'ambito della verifica dei risultati di gestione prevista dalla convenzione di cui all'art. 59 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 – prevede la verifica del livello di conseguimento degli obiettivi target contenuti nel piano operativo sia in termini quantitativi (attivazione procedure esecutive e avvio di azioni cautelari) sia percentuali (tempestività ed efficacia delle procedure di riscossione, grado di lavorazione dei carichi residui "da lavorare" per quantità e valori, cartelle notificate entro 90 giorni dalla data di affidamento dei relativi carichi in esse contenute). Tali obiettivi sono classificati come "strategici" nell'ambito dell'area riscossione e rappresentati nella sezione B relativa al piano triennale 2025-2027.

SEZIONE B – PIANO TRIENNALE DELL'AGENZIA (articolo 1, comma 13, del decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193, convertito con modificazioni dalla legge 1° dicembre 2016, n. 225)

LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ DELL'AGENZIA

L'Atto di indirizzo per il triennio 2025-2027 ha definito le linee guida programmatiche per l'elaborazione del piano di attività dell'Ente.

Tale piano individua gli obiettivi da raggiungere nel corso del periodo per ciascuna area di intervento (servizi, riscossione, risorse e supporto) e i relativi indicatori strategici e istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Sono anche presenti alcuni indicatori di valore pubblico, volti a monitorare gli impatti positivi in favore della collettività generati dalle attività svolte dall'Agenzia.

2.1 Area strategica servizi

L'obiettivo individuato nell'Area strategica servizi identifica le linee di intervento finalizzate a garantire il miglioramento della relazione con il contribuente, incrementando l'efficienza, agevolando la fruizione dei servizi resi e migliorando i servizi erogati, favorendo il crescente utilizzo dei servizi digitali e incrementando la gamma, la qualità e l'accessibilità dei servizi digitali disponibili.

In tale prospettiva, nell'ambito degli interventi di incremento dell'efficienza e della qualità, le principali iniziative programmate per il triennio sono finalizzate a consolidare l'operatività digitale rispetto a quella dei canali tradizionali di sportello e sono articolate in due indicatori strategici, un indicatore istituzionale e tre indicatori di valore pubblico, in particolare al fine di:

- a) favorire l'incremento della fruizione dei servizi di pagamento alternativi alla rete degli sportelli, compreso pagoPA, nonché dei servizi digitali offerti, rilevando gli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateizzazione e di sospensione della riscossione ai sensi della l. n. 228 del 2012;
- b) sviluppare o migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore del cittadino delle imprese e degli intermediari, in termini di gamma e qualità degli stessi;

- c) migliorare l'efficienza dei processi di assistenza ai contribuenti, attraverso la capacità dell'Agenzia nel fornire risposte sempre più tempestive anche alle segnalazioni inviate dal Garante del Contribuente;
- d) assicurare lo svolgimento di indagini di Customer Satisfaction sui servizi erogati nell'area riservata del portale e tramite lo sportello on-line in favore della generalità dei contribuenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi.

AREA STRATEGICA SERVIZI						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 3.658						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 220,32 €/mln						
OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET			FONTE DATI	
		2025	2026	2027		
OBIETTIVO 1 Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi resi ai contribuenti	STRATEGICI	1.1 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione. L'indicatore misura la capacità di realizzare iniziative in grado di favorire l'utilizzo dei canali remoti, alternativi ai canali tradizionali di contatto rappresentati dagli sportelli fisici della rete territoriale, per la gestione della richiesta di rateazione da parte del contribuente. L'indicatore è rappresentato dal rapporto tra il numero delle rateazioni pervenute attraverso i canali alternativi allo sportello fisico ed il numero complessivo delle rateazioni pervenute nell'anno.	Valore non inferiore al 72%	Valore non inferiore al 74%	Valore non inferiore al 76%	Interna: Inforiscossione; Lampo
		1.2 Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa. L'indicatore misura la capacità di realizzare iniziative in grado di incrementare la fruizione dei servizi di pagamento resi disponibili dall'Agenzia in alternativa alla propria rete sportelli, al fine di favorire: modalità semplificate di pagamento per il contribuente e utilizzo della moneta elettronica che non richiedano presenza fisica, spostamenti e vincoli di orario. L'indicatore si identifica con la relazione tra il numero delle transazioni di pagamento effettuate presso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia e il montante complessivo delle transazioni di pagamento registrati nell'anno.	Valore non inferiore a 92%	Valore non inferiore a 92%	Valore non inferiore a 92%	Interna: Inforiscossione; SET
	ISTITUZIONALI	1.3 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di sospensione della riscossione ai sensi della l. n. 228 del 2012. L'indicatore misura la capacità di realizzare iniziative in grado di favorire l'utilizzo dei canali remoti, alternativi ai canali tradizionali di contatto rappresentati dagli sportelli fisici della rete territoriale, per la gestione della richiesta di sospensione della riscossione da parte del contribuente, ai sensi della legge n. 228 del 2012. L'indicatore è rappresentato dal rapporto tra il numero delle richieste di sospensione pervenute attraverso i canali alternativi allo sportello fisico e il numero complessivo delle richieste di sospensione pervenute nell'anno.	Valore non inferiore a 90%	Valore non inferiore a 90%	Valore non inferiore a 90%	Interna: Inforiscossione; SET
		1.4 Sviluppare o migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari. L'indicatore misura la capacità di incrementare o migliorare i servizi disponibili nell'area pubblica e/o riservata del portale anche in termini di fruibilità e qualità delle informazioni. A fronte degli interventi programmati per il triennio o per adempiere a previsione normative, l'indicatore misura l'incremento o il miglioramento dei servizi digitali resi disponibili agli utenti.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Settore Relazione e Assistenza Contribuenti
	VALORE PUBBLICO	1.5 Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente. Nelle more dell'adozione del regolamento di cui all'articolo 2. comma 2, D.Lgs.n. 219/2023, l'indicatore misura la tempestività dell'Agenzia nel fornire, le risposte alle segnalazioni pervenute dai Garanti del contribuente. In particolare, a fronte del termine di 30 giorni previsto dall'art. 13 della legge n. 212/2000, l'indicatore misura la percentuale di risposte fornite entro 20 giorni dalla richiesta.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Docway
		1.6 Incidenza dei giudizi positivi rilasciati dagli utenti in occasione di indagini di <i>Customer satisfaction</i> . L'indicatore misura il grado di soddisfazione degli utenti, rilevato nelle indagini di <i>Customer satisfaction</i> sui servizi erogati nell'area riservata del portale e tramite lo sportello on-line.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Settore Relazione e Assistenza Contribuenti

2.2 Area strategica riscossione

L'obiettivo rientrante nell'Area strategica riscossione identifica le linee di intervento orientate ad assicurare il raggiungimento dei volumi di gettito attesi garantendo, allo stesso tempo, la salvaguardia dei crediti affidati in riscossione mediante atti idonei ad evitarne la decadenza e la prescrizione, nonché il rispetto della pianificazione annuale delle attività di riscossione prevista dall'art. 1, comma 1, del D.Lgs. n. 110/2024.

Al fine di garantire l'efficacia della riscossione, gli obiettivi di incasso annuali saranno conseguiti promuovendo anche tutte le possibili forme di rateizzazione dei pagamenti delle somme dovute e gli istituti normativamente previsti per la regolarizzazione, in modalità agevolata, dei debiti risultanti dai singoli carichi affidati all'Agente nazionale della riscossione.

In tale prospettiva, l'obiettivo è articolato in sei indicatori strategici, due indicatori istituzionali e un indicatore di valore pubblico.

Gli indicatori strategici sono quelli che consentono il controllo di conformità dell'azione di recupero dei crediti affidati all'Agente della riscossione (art. 6 comma 1 del D. Lgs. n. 110/2024) a quanto contenuto nella pianificazione annuale sull'operato.

Al fine di valutare la tempestività delle procedure di riscossione, è presente un indicatore per misurare la capacità dell'Agente della riscossione di avviare celermente l'attività di recupero sul complesso dei crediti affidati dagli enti creditori.

Tra gli indicatori strategici è stato, inoltre, inserito un indicatore per misurare, sotto il profilo quantitativo, la capacità di avviare – in relazione a quella disponibile – le procedure (esecutive e cautelari) di recupero coattivo dei crediti ed uno per rilevare la capacità di attivare azioni di recupero efficaci in termini di riscossione, anche attraverso il miglioramento dell'analisi per l'individuazione dei contribuenti da sottoporre alle possibili azioni.

Sono stati previsti due ulteriori indicatori strategici per misurare la capacità di aumentare il grado di lavorazione del numero e del valore complessivo dei crediti residui in gestione presso l'agente della riscossione (c.d. "magazzino crediti residui").

Infine, tra gli indicatori strategici è stato inserito un indicatore che misura la capacità di efficientare il processo di notifica delle cartelle di pagamento funzionale all'assolvimento, in presenza di volumi di carichi affidati in linea con le dinamiche ordinarie, dell'onere di notifica entro 90 giorni dalla data di affidamento per una percentuale non inferiore al 50%, riducendo i tempi medi di finalizzazione rispetto alla data di consegna per i volumi notificati nell'anno.

La previsione della riscossione per l'anno 2025 stima un livello complessivo degli incassi da ruoli non inferiore a 12,758 miliardi di euro, 12,684 miliardi di euro nel 2026 e 12,666 miliardi di euro nel 2027. Tali valori potranno essere oggetto di revisione nel caso di interventi normativi con impatto sulle stime di incasso dell'Agente della riscossione.

L'efficienza della riscossione, tenuto conto dell'operatività dell'ente nel periodo di riferimento, verrà rilevata anche attraverso un indicatore che misura la percentuale di rateizzazioni concesse entro 10 giorni dalla presentazione dell'istanza rispetto al totale delle rateizzazioni concesse "su semplice richiesta", relative a debiti di importo fino a 120 mila euro.

Permane, infine, come indicatore di valore pubblico quello riferito ai volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata.

2025-2027						
AREA STRATEGICA RISCOSSIONE						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 4.975						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 475,11 €/mln						
OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET			FONTE DATI	
		2025	2026	2027		
OBIETTIVO 2 Garantire l'efficacia della riscossione	S T R A T E G I C I	2.1 Tempestività delle procedure di riscossione. L'indicatore misura la capacità dell'Agente della riscossione di avviare celermente l'attività di recupero sul complesso dei crediti affidati dagli enti creditori. In condizioni di normale operatività è calcolato come il rapporto percentuale tra il valore dei carichi indicati nelle cartelle di pagamento, AVE/AVA, notificati nell'esercizio precedente per i quali è iniziata la prima azione di recupero e il loro valore complessivo degli stessi (con esclusione di quelli incassati, oggetto di sgravi o sospensioni o rateizzazioni, senza l'attivazione di alcuna azione di recupero).	65,0%	67,5%	70,0%	Interna: Inforiscossione; SET
		2.2 Volume di procedure recupero coattivo. L'indicatore misura la capacità di avviare un volume di procedure tale da garantire il pieno assorbimento delle risorse. Il numero complessivo include: le azioni cautelari (ipoteca e fermo amministrativo) avviate per le quali viene conteggiato il numero delle comunicazioni preventive e le azioni esecutive attivate per le quali viene conteggiato anche il numero di interventi in procedure promosse da terzi e delle attività effettuate nei confronti di soggetti interessati da procedure concorsuali.	1,5 mln	1,5 mln	1,5 mln	Interna: Inforiscossione; SET
		2.3 Indice di efficacia delle principali azioni di recupero. L'indicatore rileva la capacità di attivare azioni di recupero efficaci, in termini di riscossione, anche attraverso il miglioramento dell'analisi per l'individuazione dei contribuenti da sottoporre alle possibili azioni, ed è calcolato come il rapporto medio tra il numero delle azioni ad "alta efficacia" ed il numero complessivo delle azioni realizzate.	18%	18%	18%	Interna: Inforiscossione; SET
		2.4 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione del numero di singoli crediti affidati. L'indicatore misura la capacità di aumentare il grado di lavorazione del numero complessivo crediti residui in gestione presso l'agente della riscossione (c.d. "magazzino crediti residui") ed è espresso come riduzione percentuale del numero di posizioni creditorie risultanti ancora "da lavorare/da analizzare" al 31 dicembre dell'esercizio precedente..	8%	8%	8%	Interna: Inforiscossione; SET
		2.5 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione dell'importo dei crediti affidati. L'indicatore misura la capacità di aumentare il grado di lavorazione del valore complessivo dei crediti residui in gestione presso l'agente della riscossione (c.d. "magazzino crediti residui") ed è espresso come riduzione percentuale dell'importo di posizioni creditorie residue risultanti ancora "da lavorare/da analizzare" al 31 dicembre dell'esercizio precedente.	16%	16%	16%	Interna: Inforiscossione; SET
		2.6 Percentuale di cartelle notificate entro 90 giorni dalla data di affidamento. L'indicatore misura la capacità di efficientare il processo di notifica delle cartelle di pagamento, riducendo i tempi medi di finalizzazione rispetto alla data di consegna, per i volumi notificati nell'anno, in presenza di volumi di carichi affidati in linea con le dinamiche ordinarie.	50,0%	55,0%	60,0%	Interna: Inforiscossione; SET
	I S T I T U Z I O N A L I	2.7 Volumi di riscossione complessivi. L'indicatore misura la capacità di realizzare, con il contributo degli incassi previsti per le rate della definizione agevolata, un livello complessivo di riscossione da ruoli non inferiore al valore individuato nelle previsioni di gettito contenute nei documenti economico finanziari e nelle relazioni tecniche.	Valore non inferiore a 12,758 mld di euro	Valore non inferiore a 12,684 mld di euro	Valore non inferiore a 12,666 mld di euro	Interna: Inforiscossione; SET
		2.8 Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a €120.000euro concesse entro 10 gg. L'indicatore rileva la capacità di efficientare, nel rispetto dei limiti di legge, il processo di concessione delle rateizzazioni "su semplice richiesta" di importi fino a €120.000. In particolare, l'indicatore misura la % di rateizzazioni concesse entro 10 giorni dalla presentazione dell'istanza, rispetto al totale delle rateizzazioni concesse "su semplice richiesta".	Valore non inferiore a 90%	Valore non inferiore a 90%	Valore non inferiore a 90%	Interna: Inforiscossione; Lampo
	P V U A B L O L R I C O	2.9 Volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata. L'indicatore misura il contributo degli incassi derivanti dall'adesione agli istituti di definizione agevolata.	A Consuntivo	A Consuntivo	A Consuntivo	Interna: Inforiscossione; SET

2.3 Area strategica risorse e supporto

Gli obiettivi rientranti nell'Area strategica risorse e supporto identificano le linee di intervento orientate a migliorare le performance del contenzioso esattoriale, a reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane, nonché a garantire il contenimento dei costi attraverso l'incremento dell'efficienza gestionale e le azioni di razionalizzazione della spesa, nel rispetto dei vincoli prescritti dal legislatore, anche attraverso iniziative di investimento e di efficientamento per la modalità di erogazione dei servizi e la digitalizzazione dei processi operativi della riscossione in ottica di crescente automazione.

In linea con l'obiettivo di migliorare le performance del contenzioso esattoriale, sono previsti gli indicatori strategici per misurare le percentuali di costituzione in giudizio in Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado, sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio, e l'indice di vittoria sugli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia nelle Corti di giustizia tributaria di primo grado, secondo grado e Cassazione.

Sempre con riferimento al contenzioso, l'Agenzia delle entrate – Riscossione dovrà assicurare il progressivo efficientamento dei relativi costi e, in particolare, garantire la tempestività del pagamento delle spese di soccombenza, intesa come percentuale delle sentenze, emesse a decorrere dal primo gennaio 2022, recanti condanna alle spese di giudizio avviate al pagamento nei termini di legge, evitando aggravii di spese dovute alle procedure subite.

Al fine di monitorare l'andamento del contenzioso tributario conseguente alle attività di riscossione, è presente – in precedenza rappresentato nell'Area strategica riscossione – l'indicatore finalizzato a valutare l'operato dell'Agente della riscossione con particolare riguardo alla qualità degli atti prodotti, misurata attraverso la percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria delle Agenzia fiscali, degli enti territoriali e, più in generale, alle entrate devolute alla giurisdizione tributaria ex art. 2 del D.Lgs. n. 546 del 1992.

Tra gli indicatori di valore pubblico è stato mantenuto il valore dell'onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale (la quantificazione dell'onere terrà conto sia del valore registrato per "cassa" sia del valore registrato per "competenza" ovvero della quota di accantonamento o di riduzione dello specifico fondo). Infine, è stato introdotto un indicatore per rappresentare l'importo iscritto a ruolo nell'esercizio per il recupero, dalle controparti soccombenti, delle spese di lite liquidate nei giudizi tributari a favore dell'ente.

L'obiettivo di reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane è articolato in due indicatori strategici, un indicatore istituzionale e due indicatori di valore pubblico.

Gli indicatori strategici misurano rispettivamente la percentuale di avanzamento, in rapporto alle fasi previste, delle procedure di selezione avviate e il numero di ore annuali di formazione complessivamente erogate per le competenze individuate. Con riferimento al tema della formazione, l'efficacia della stessa sarà misurata tramite un indicatore che rileva la percentuale di superamento media di tutti i corsi erogati nell'anno.

Tra gli indicatori di valore pubblico sono stati introdotti un indicatore sul numero di assunzioni effettuate nell'anno e un indicatore sul valore della spesa sostenuta per l'acquisto della formazione.

Con riguardo all'obiettivo di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili per il triennio, l'Agenzia delle entrate-Riscossione porrà particolare attenzione alle azioni di contenimento dei costi per consentire il mantenimento dell'incidenza massima degli stessi nella misura di 8 euro per ogni 100 euro riscossi, pur considerando le iniziative di stabilizzazione degli organici, comunque nel rispetto delle previsioni normative in tema di spending review.

Per incrementare, qualificare ed efficientare il livello delle risorse patrimoniali rese disponibili per il funzionamento del servizio nazionale di riscossione, l'Agenzia dovrà assicurare un livello minimo di impieghi programmati per beni di tipo immateriale e materiale rispetto a quanto contenuto nel relativo piano investimenti 2024-2026 nella misura, rispettivamente, del 50% e del 30%.

Per stimolare la tempestività dei pagamenti relativi all'acquisto di beni e servizi, è stato mantenuto un indicatore per la misurazione dei giorni di anticipo dei pagamenti rispetto alla scadenza.

A partire dal 2025 verrà, inoltre, misurata tramite uno specifico indicatore istituzionale l'attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid, rilevando il numero totale delle misure di livello "standard" e "avanzato" implementate nel corso del triennio.

Nell'ottica di una maggiore efficienza degli spazi adibiti ad uso ufficio, l'Agenzia continuerà nell'impegno di contenimento della misura media dei metri quadri per ciascuno dipendente, al di sotto del valore minimo previsto per la Pubblica Amministrazione dall'art. 3 comma 9 del D. Lgs. n. 95/2012.

2025-2027

AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 2.253

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 259,24 €/mln

OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET			FONTE DATI	
		2025	2026	2027		
OBIETTIVO 3 Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	S T R A T E G I C I	3.1 Percentuale di costituzioni in giudizio in Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio. L'indicatore misura la percentuale di costituzione dell'Agenzia delle entrate-Riscossione nel giudizio tributario, con riguardo ai ricorsi il cui termine di costituzione (60gg dalla notifica/10-20 giorni liberi prima della data di trattazione. se in camera di consiglio/non oltre la data fissata per l'udienza in caso di trattazione in pubblica udienza) scade nell'esercizio.	Valore ≥ 80%	Valore ≥ 80%	Valore ≥ 80%	Interna: Agenda Legale
		3.2 Indice di vittoria in contenzioso degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia in Corte di giustizia tributaria di I e II grado, e Cassazione da calcolare avuto riguardo al valore e al numero dell e pronunce favorevoli. Da calcolare secondo la seguente formula: IVC=IVV*0,6+IVNT*0,4+(IVNP*0,4/2) IVNP= Indice di Vittoria Numerico Parziale (vittorie parzialmente favorevoli) IVC= Indice di Vittoria in Contenzioso IVV=Indice di Vittoria per Valore (comprensivo di totalmente e parzialmente favorevoli) IVNT=Indice di Vittoria Numerico Totale (vittorie totalmente favorevoli) Le vittorie parzialmente favorevoli sono considerate valere 1/2 di quelle totali	73,0%	74,0%	74,0%	Interna: Agenda Legale
	I S T I T U Z I O N A L I	3.3 Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza. L'indicatore misura la tempestività del pagamento delle spese di soccombenza, intesa come percentuale delle sentenze, emesse a decorrere dal 1° gennaio 2022, recanti condanna alle spese di giudizio avviate al pagamento nei termini di cui all'art. 5-octies del D.L. n. 146/2021, convertito con modificazioni dalla Legge n. 215/2021 rispetto al totale di quelle i cui termini di pagamento ricadono nell'esercizio.	Valore non inferiore al 90%	Valore non inferiore al 90%	Valore non inferiore al 90%	Interna: Agenda Legale
	3.4 Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria. L'indicatore misura l'indice di impugnazione innanzi alla Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado degli atti della riscossione relativi ad entrate di natura tributaria delle Agenzia fiscali, degli enti territoriali e, più in generale, ad entrate devolute alla giurisdizione tributaria ex art. 2 del D.Lgs. n. 546 del 1992, rispetto al numero complessivo degli stessi atti notificati nell'esercizio.	≤ 1% degli atti notificati	≤ 1% degli atti notificati	≤ 1% degli atti notificati	Interna: Agenda Legale; SAS; Inforiscossione; SET	
OBIETTIVO 4 Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	S T R A T E G I C I	4.1 Percentuale di completamento delle procedure di selezione in relazione al numero di quelle avviate. L'indicatore misura la percentuale di avanzamento delle procedure di selezione in relazione alle fasi procedurali previste dalla procedura di selezione.	65%	50%	50%	Direzione RU
		4.2 Ore di formazione per lo sviluppo di specifiche competenze. L'indicatore misura il numero di ore di formazione complessivamente erogate per le competenze individuate nell'anno.	30.000	25.000	25.000	Direzione RU
	I S T I T U Z I O N A L I	4.3 Efficacia della formazione. L'indicatore misura la percentuale di superamento media di tutti i corsi erogati nell'anno.	70%	70%	70%	Direzione RU

2025-2027

AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 2.253

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 259,24 €/mln

OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET			FONTE DATI	
		2025	2026	2027		
OBIETTIVO 5 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili.	S T R A T E G I C I	5.1 Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi. L'indicatore misura la capacità di contenere l'incidenza dei costi di gestione complessivi dell'Agenzia, in relazione con l'incasso da ruoli realizzato nell'anno di osservazione. L'indicatore si identifica con il rapporto tra il totale dei costi a bilancio al netto di accantonamenti, svalutazioni e rettifiche di valore nonché delle imposte sul reddito d'esercizio e il volume complessivo della riscossione da ruoli realizzata nell'unità di tempo.	< 8 euro per ogni 100 euro riscossi	< 8 euro per ogni 100 euro riscossi	< 8 euro per ogni 100 euro riscossi	Interna: Bilancio Esercizio; Infriscossione
	I S T I T U Z I O N A L I	5.2 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali. L'indicatore misura l'effettiva progressione contabilizzata degli impieghi programmati per beni di tipo immateriale (es. software), rispetto a quanto programmato nel relativo piano investimenti 2025-2027, al fine di incrementare, qualificare ed efficientare il livello delle risorse patrimoniali rese disponibili per il funzionamento del servizio nazionale di riscossione.	50%	50%	50%	Interna: Bilancio esercizio
		5.3 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali. L'indicatore misura l'effettiva progressione degli impegni di spesa per beni di tipo materiale rispetto a quanto programmato nel relativo piano investimenti 2025-2027, al fine di incrementare, qualificare ed efficientare il livello delle risorse patrimoniali rese disponibili per il funzionamento del servizio nazionale di riscossione.	30%	30%	30%	Interna: Bilancio esercizio
		5.4 Tempestività dei pagamenti relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture. L'indicatore rappresenta il numero dei giorni medi di anticipazione del pagamento delle fatture rispetto alla data di scadenza (periodo temporale mediamente intercorrente fra la data di scadenza delle fatture e la data del relativo pagamento, ponderato con gli importi pagati. Corrisponde al valore pubblicato annualmente ex ART. 33 D.Lgs. N. 33 del 2013 e Dpcm 22 settembre 2014).	7	7	7	Indicatore Ritardo Ponderato
		5.5 Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid. L'indicatore misura il numero totale di misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" implementate (valore cumulato negli anni).	30 standard 17 avanzato	31 standard 17 avanzato	31 standard 20 avanzato	Direzione ICT

2025-2027

AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 2.253

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 259,24 €/mln

OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET			FONTE DATI
		2025	2026	2027	
V A L O R E P U B B L I C O	<p>6.1 Onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale.</p> <p>La quantificazione dell'onere terrà conto sia del valore registrato per "cassa" sia del valore registrato per "competenza" ovvero della quota di accantonamento o di riduzione dello specifico fondo.</p>	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Bilancio esercizio
	<p>6.2 Importi iscritti a ruolo nell'anno per il recupero delle spese di lite</p> <p>L'indicatore rappresenta l'importo iscritto a ruolo nell'esercizio per il recupero, dalle controparti soccombenti, delle spese di lite liquidate nei giudizi tributari a favore dell'ente, ai sensi dell'art. 15, comma 2-sexies del D.Lgs. n. 546/1992.</p>	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Inforiscossione; SET
	<p>6.3 Numero di assunzioni effettuate nell'anno.</p> <p>L'indicatore misura la capacità di procedere ad assunzioni rispetto ai limiti fissati dal Legislatore.</p>	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Direzione RU
	<p>6.4 Spesa per la formazione.</p> <p>Valore in euro/migliaia delle spese sostenute per la formazione.</p>	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Direzione RU, Bilancio consuntivo
	<p>6.5 Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio.</p> <p>L'indicatore misura la capacità di contenere la misura media dei metri quadrati disponibili per ciascun dipendente dell'Agenzia al di sotto del valore di riferimento per la Pubblica Amministrazione previsto dall'art.3 comma 9 del D.L. n. 95/2012, convertito con modificazioni dalla Legge n. 135/2012 (25mq) e comunque al di sotto dei valori registrati a fine 2023 prima del turnover previsto per il triennio 2024-2026 (16,6).</p>	A Consuntivo	A Consuntivo	A Consuntivo	Interna: Logistica

3.1 Strategia in materia di risorse umane

3.1.1 Introduzione

L'Agenzia delle Entrate-Riscossione è un ente pubblico economico istituito con il decreto-legge n. 193 del 2016, incaricato dell'esercizio delle funzioni relative alla riscossione su tutto il territorio nazionale. L'ente è sottoposto all'indirizzo operativo e al controllo della stessa Agenzia delle entrate, che ne monitora costantemente l'attività.

Per svolgere al meglio il suo ruolo, l'Agenzia delle Entrate-Riscossione deve mantenere un elevato livello di servizio con l'Agenzia delle Entrate e con tutti gli altri attori del sistema fiscale. Tale impegno si concretizza in diverse attività strategiche, tra cui:

- formazione e aggiornamento continuo del personale, per garantire che le competenze interne siano sempre adeguate alle esigenze operative e alle nuove normative;
- politiche gestionali efficaci, orientate a definire chiaramente le responsabilità organizzative e i ruoli professionali a tutti i livelli della struttura;
- motivazione del personale, per incoraggiare una logica di servizio e dedizione nei confronti dei cittadini e degli enti impositori.

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, con la fine dello stato di emergenza sanitaria per Covid-19 al 31 marzo 2022 (D.L. n. 24/2022) e del c.d. "smart working semplificato", l'Ente ha introdotto in modo continuativo il lavoro agile come parte integrante della sua struttura operativa attraverso l'Accordo in materia siglato con le OOSS in data 9 marzo 2022, che ne definisce i criteri e le modalità applicative. Questo cambiamento è stato realizzato per migliorare la flessibilità e l'efficienza del lavoro all'interno dell'organizzazione.

Il progressivo perfezionamento del processo di adesione volontaria al già menzionato Accordo ha permesso la sottoscrizione complessivamente di circa n. 5.860 contratti individuali di Smart Working attivi al 31 dicembre 2024.

In data 25 ottobre 2023, inoltre, è stato sottoscritto con le OOSS il nuovo Protocollo di Intesa in materia di Telelavoro, con il quale si è inteso superare il previgente accordo in materia, individuando nuove categorie di potenziali destinatari meritevoli di tutela. Tale istituto, su base volontaria e tramite apposita graduatoria, è stato utilizzato nel corso del 2024 da 140 risorse, oltre alle circa 45 risorse che già ne fruivano in base alla precedente intesa (oggetto di specifica proroga).

3.1.2 Reclutamento

Il Comitato di Gestione del 20 luglio 2023 ha deliberato un piano di fabbisogno di organico, per il quinquennio 2023-2028, che prevede l'ingresso di n.1.551 risorse, finalizzato alla sostituzione di almeno il 75% delle uscite consuntivate e previsionali relative al periodo 2017 – 2028.

Con successiva delibera del Comitato di Gestione del 13 dicembre 2023 è stato conferito mandato per l'adozione dei provvedimenti necessari a dare avvio alle prime procedure di selezione. In particolare, è stato approvato un piano di assunzioni di 500 risorse per l'anno 2024, pari a circa il 30% del fabbisogno complessivo, e previsto l'ingresso delle restanti risorse nei successivi due anni.

Nel corso della medesima riunione, al fine di poter concretamente dare avvio agli iter selettivi, il Comitato di Gestione ha deliberato la modifica del Regolamento di Selezione e la stipula della Convenzione tra Agenzia delle entrate-Riscossione e Formez PA - Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A.

In data 22 luglio 2024 è stato pubblicato il primo avviso di selezione per n. 470 addetti della riscossione (avviso di selezione 2024-01-AdRisc470), il cui termine per la presentazione delle candidature è scaduto il 10 settembre u.s.; Formez PA ha comunicato che il numero delle domande di partecipazione acquisite sul portale InPa è stato pari a n. 90.462.

Sono in corso gli adempimenti amministrativi propedeutici allo svolgimento della prova scritta, ad esito della quale verranno individuati i nominativi degli idonei all'assunzione dei n. 470 addetti della riscossione.

Prenderanno avvio, successivamente, gli ulteriori iter selettivi finalizzati all'ingresso delle figure specialistiche destinate alle funzioni centrali dell'Ente.

Il complessivo piano di assunzioni originariamente previsto risulta condizionato dalle previsioni della Legge di Bilancio 2025.

Tenuto conto delle tempistiche di avvio dell'iter selettivo per la prima ricerca, relativa ai 470 addetti della riscossione, e del successivo avvio delle procedure per i profili specialistici, è stato ritenuto necessario prevedere la proroga, sino al 12 ottobre 2025, della Convenzione tra Agenzia delle entrate-Riscossione e Formez PA - Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A., la cui scadenza originaria era fissata per il 12 marzo 2025.

3.1.3 Previsione consistenza iniziale e finale del personale

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza finale del personale in servizio presso l'Agenzia delle entrate-Riscossione nel 2024 e l'ipotesi di organico nel triennio 2025-2027, tenuto conto dell'obiettivo di contenimento sulle nuove assunzioni, previsto dall'art. 1, c. 830 della Legge di Bilancio 2025 (L. n. 207/2024), nonché dell'effettiva possibilità di completare le procedure di assunzione; il dato dell'organico di fine anno potrebbe essere ulteriormente influenzato da un numero maggiore di personale in uscita rispetto a quello preventivato, per effetto della maturazione dei requisiti della pensione anticipata:

CONSISTENZE DEL PERSONALE

Categorie di inquadramento	Situazione al 31/12/2024				Anno 2025						Situazione al 31/12/2025	Situazione al 31/12/2026	Situazione al 31/12/2027
	Personale in organico	Personale in distacco da terzi	Personale in distacco presso terzi	Forza di lavoro netta (A+B-C)	Personale in organico al 01/01/2025	Personale in uscita	Assunzioni	Passaggi interni	Personale in distacco da terzi	Personale in distacco presso terzi	Forza di lavoro netta (E-F+G+H+I-L)	Forza di lavoro netta (E-F+G+H+I-L)	Forza di lavoro netta (E-F+G+H+I-L)
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	M	M
Dirigenti	56	0	0	56	56	2	0	5	0	0	59	57	55
Quadri Direttivi	1.207	1	1	1.207	1.207	39	0	-5	1	2	1.162	1.124	1.071
Aree professionali	5.796	0	3	5.793	5.796	109	470	0	0	3	6.154	6.502	6.900
Totale	7.059	1	4	7.056	7.059	150	470	0	1	5	7.375	7.683	8.026

Si evidenzia che la riduzione complessiva dell'organico nel 2024 è stato di n. 420 unità ed è riconducibile, oltre al dato prevalente delle risoluzioni dei rapporti di lavoro per maturazione dei requisiti pensionistici, anche all'applicazione delle previsioni del decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 4 ottobre 2023 (pubblicato in G.U. il 16 ottobre 2023), attuativo dell'art. 1 comma 258 e seguenti della legge n. 197/2022, relativo alla cessione del ramo di azienda ICT dell'Ente alla società SOGEI Spa, con il trasferimento alla medesima di n. 162 risorse a decorrere dal 1 gennaio 2024.

3.1.4 Formazione

Nel quadro delle priorità strategiche dell'Ente, il tema della formazione del capitale umano presenta una rinnovata attualità per effetto di una pluralità di fattori:

- turn over fisiologico, ma massiccio, che sta comportando e che comporterà nei prossimi anni nuove assunzioni;

- utilizzo di nuove metodologie di lavoro, di nuove tecnologie;
- nuove disposizioni legislative;
- operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza con particolare sviluppo alle competenze digitali.

Il consolidamento di questi processi definisce nell'arco del triennio 2025-2027 la necessità di interventi formativi finalizzati allo sviluppo del personale inerenti alle seguenti macroaree tematiche:

- formazione tecnica, formazione per la riqualificazione e potenziamento competenze tecniche,
- formazione transizione digitale e intelligenza artificiale,
- formazione compliance,
- formazione soft skills.

L'obiettivo è quello di mantenere il ruolo centrale alla formazione come leva per il cambiamento e lo sviluppo organizzativo, sia in riferimento al compito principale di favorire l'acquisizione di conoscenze e competenze strategiche per l'Ente sia, soprattutto, come esperienza di arricchimento e crescita individuale continua che diventi volano per una crescita collettiva, attraverso metodologie formative attive, con il contributo anche delle tecnologie, sapientemente integrate e accuratamente progettate.

I contenuti delle attività formative, del triennio 2025-2027, sono scanditi da una struttura modulare, qui descritta nei suoi principali argomenti:

- sistema tributario italiano e riforma fiscale;
- nuovo Codice dei contratti pubblici;
- sistema economico-patrimoniale unico basato sui criteri contabili accrual;
- inserimento ad hoc per i neoassunti;
- esaustiva conoscenza e adeguata consapevolezza circa le competenze chiave nell'ambito del digitale e dell'intelligenza artificiale orientato all'innovazione dei contesti organizzativi;
- etica pubblica e codice etico;
- mantenimento delle competenze/conoscenze del personale per migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi;
- valorizzazione delle competenze professionali in un'ottica di nuove attività lavorative e di nuovi incarichi.

A tale scopo e in un'ottica di contenimento dei costi l'Ente anche per il triennio 2025-2027 ricorrerà a piani di formazione finanziata aderendo a specifici Fondi Paritetici Interprofessionali.

Nella progettazione ed erogazione dei percorsi formativi, sulla scorta dei punti di contatto e delle esigenze comuni, possono prevedersi, anche per l'arco temporale 2025-2027, sinergie con l'Agenzia delle Entrate, in un'ottica di scambio, di efficienza e di condivisione di conoscenze/esperienze.

La modalità di erogazione prevede in maniera preponderante, la formazione a distanza sincrona e asincrona, ma può essere prevista anche formazione in presenza (in strutture dell'Ente o presso fornitori), *training on the job*.

L'erogazione della formazione a distanza sincrona e asincrona ha contribuito e contribuirà sempre più nel prossimo triennio ad utilizzare in maniera integrata la piattaforma interna con quelle esterne al fine di rendere sempre più fruibili ai colleghi una molteplicità di percorsi per favorire il *know how* dell'Ente.

Si manterranno e rafforzeranno pertanto alcune collaborazioni, tra cui quelle:

- con il Dipartimento di giurisprudenza dell'Università Roma Tre per le attività didattiche dell'insegnamento di diritto processuale tributario;
- con l'associazione degli avvocati tributaristi in merito al corso di alta formazione UNCAT in diritto tributario;
- con la SNA per diverse tipologie di corsi sia su tematiche tecnico/normative che manageriali/comportamentali;
- con il Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la piattaforma "Syllabus" ("Competenze digitali per la PA"), che consente di misurare e migliorare le conoscenze e le abilità che ogni lavoratore, non specialista IT, dovrebbe possedere per partecipare attivamente alla trasformazione digitale dei processi lavorativi, al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese;
- con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e della Ragioneria dello Stato attraverso il Portale della formazione sul principio della contabilità economico-patrimoniale accrual in linea con il percorso già delineato a livello internazionale ed europeo per la definizione di principi e standard contabili nelle pubbliche amministrazioni;
- con il Ministero delle infrastrutture e dei Trasporti, ITACA, IFEL e SNA in collaborazione con ANAC CONSIP e RETE degli Osservatori Regionali sui Contratti Pubblici, per la formazione delle centrali di committenza e delle stazioni appaltanti.

3.1.5 Le modalità organizzative per la gestione delle attività dell'Ente

Il profondo cambiamento nel settore della riscossione è stato realizzato con interventi legislativi orientati a favorire gli adempimenti tributari attraverso la semplificazione, l'accessibilità dei servizi e l'efficienza degli strumenti utilizzati. Per realizzare tali obiettivi, con la riforma attuata dal D.L. n. 193/2016, si è passati – con decorrenza 1° luglio 2017 – da un modello organizzativo societario a quello di Ente pubblico economico che, dal 1° ottobre 2021, ha esteso il proprio ambito di competenza all'intero territorio nazionale, attraverso il subentro nelle attività di Riscossione Sicilia S.p.A. (per effetto dell'art. 76 del Decreto legge 25 maggio 2021, n. 73) e dal 1° gennaio 2022 è sottoposta all'indirizzo operativo, al monitoraggio e al controllo di Agenzia delle entrate (come previsto dalla Legge di Bilancio 2022). Dal 1° gennaio 2022 inoltre opera un nuovo sistema di remunerazione dell'attività di riscossione che pone gli oneri della stessa a carico del bilancio dello Stato.

Dal 1° gennaio 2024, l'Ente si è dotato di un nuovo modello organizzativo che ha previsto l'adozione di un modello divisionale, al pari di quello dell'Agenzia delle entrate, e la riarticolazione delle strutture centrali dell'Ente, tenuto conto della cessione, con medesima decorrenza, del ramo di azienda ICT a SOGEI, in attuazione della legge n. 197/2022 articolo 1, commi 258 e seguenti. Per il triennio 2025-27 si procederà con la continua evoluzione dei processi operativi dell'Ente, in relazione in particolare al nuovo modello organizzativo adottato e alle nuove logiche di funzionamento dei servizi ICT forniti da SOGEI.

Nel triennio, inoltre, si prevedono le azioni, di carattere organizzativo, di attuazione del piano di assunzione del personale, volto a soddisfare il relativo fabbisogno dell'Ente, tenuto conto delle consistenti uscite consuntivate dal 2017 e previste per i prossimi anni.

Proseguiranno, altresì, le azioni volte a:

- garantire l'omogeneizzazione delle modalità operative in uso su tutto il territorio;
- efficientare e adeguare, sia sotto l'aspetto organizzativo che informatico (in termini di attività/strumenti e responsabilità/risorse), i processi operativi dell'Ente (inclusi quelli interni) ed i servizi erogati a cittadini/imprese ed enti al fine di favorire il perseguimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia di funzionamento;
- proseguire il percorso di costante aggiornamento di tutta la normativa interna.

In tale contesto si collocano le iniziative, anche di sviluppo dei servizi ICT erogati dal partner tecnologico SOGEI, contemplate nell'ambito delle principali direttrici in cui si caratterizzano gli investimenti ICT previsti.

La programmazione degli interventi operativi e organizzativi dell'Ente, nel periodo 2025-27, dovrà tenere conto delle eventuali novità normative che, tempo per tempo, verranno introdotte e che avranno impatti sulle attività dell'Ente (incluse quelle che derivano dal percorso di attuazione della riforma fiscale) nonché delle eventuali esigenze di evoluzione del modello organizzativo.

3.2 Politica degli investimenti

3.2.1 Piano triennale degli investimenti

In diretta correlazione con i presupposti del budget economico annuale e triennale, è stato sviluppato un corrispondente piano degli investimenti, distinti tra immobilizzazioni materiali e immateriali. Il presente piano per il 2025, tiene conto del vigente contratto stipulato con la Società Sogei SpA.

Le ipotesi evolutive per il successivo biennio 2026-2027 sono state valorizzate secondo un trend "inerziale", fatti salvi i fisiologici adeguamenti nel fabbisogno di beni materiali.

Il piano per il 2025, inoltre tiene conto degli interventi già avviati nel 2024 e che si concluderanno nel corso dell'anno, di alcuni interventi previsti inizialmente nel corso del 2024 e fisiologicamente slittati all'esercizio 2025, e prevede investimenti per complessivi € 22,4 milioni così ripartiti:

- 1) € 19,0 milioni circa per: software, sviluppi applicativi e altre immobilizzazioni immateriali necessarie per realizzare gli interventi riguardanti i servizi ai contribuenti, agli enti, di riscossione e amministrativi, nonché per favorire l'interoperabilità con gli enti creditori attuando le disposizioni contenute nell'art. 3 del D.L. n. 193/2016 e nel Piano Triennale per l'Informatica nella PA dell'AgID. Viene rappresentata l'esigenza di procedere in continuità per il mantenimento ed il continuo efficientamento degli asset strutturali e operativi, favorendo al contempo lo sviluppo di strumenti orientati principalmente all'innovazione tecnologica e all'incremento della gamma dei servizi, nel rispetto dei principi di economicità e di efficientamento complessivo della spesa.
- 2) € 3,4 milioni circa per: attrezzature, impianti, hardware, mobili e arredi e altre immobilizzazioni materiali.

In particolare, per le iniziative connesse agli sviluppi applicativi il piano si propone di assicurare:

- la prosecuzione delle iniziative già avviate;
- l'evoluzione del percorso di attuazione della strategia di digital transformation, volta a

implementare ulteriormente l'offerta multicanale dei servizi all'utenza allo scopo di migliorare la soddisfazione delle esigenze e, parallelamente, ad accrescere i livelli di efficienza e di efficacia dei processi operativi;

- lo sviluppo di iniziative volte ad accrescere la gestione ed il presidio degli aspetti di sicurezza informatica;
- l'implementazione delle funzionalità dei sistemi di gestione operativa del servizio nazionale di riscossione tenendo conto, tempo per tempo, delle evoluzioni normative e delle mutate esigenze.

Come per il budget economico, i presupposti del Piano triennale degli investimenti tengono conto delle indicazioni strategiche dell'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze e in particolare della prosecuzione del programma d'iniziativa orientate a innovare i rapporti tra Pubblica Amministrazione, cittadini e imprese, attraverso azioni coordinate dirette a favorire lo sviluppo di domanda e offerta di servizi digitali innovativi ed a incentivare cittadini e imprese all'utilizzo dei servizi digitali.

In tale contesto s'inserisce il programma di iniziative che Agenzia delle entrate-Riscossione sta portando avanti da diversi anni, che ha l'obiettivo di coniugare la trasformazione digitale dell'Agenzia con la strategia per la crescita digitale prevista nel Piano Triennale per l'Informatica nella PA, risultato della collaborazione fra l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) ed il Dipartimento per la Trasformazione Digitale, e mira a stabilire il ruolo chiave dell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumento di rilancio della competitività del tessuto economico e di crescita. In particolare, è stato intrapreso un percorso per lo sviluppo di una piattaforma digitale di servizi per i contribuenti (cittadini, imprese e intermediari) per accrescerne la trasparenza e l'accessibilità attraverso soluzioni multicanale basate su nuove tecnologie, che contribuirà a una progressiva evoluzione dell'operatività dell'Agenzia, anche nelle modalità di assistenza al contribuente.

A tal fine, il piano degli investimenti e le attività a supporto degli stessi sono, per il prossimo triennio, principalmente orientati a:

- implementare soluzioni multicanale per migliorarne la fruizione da parte degli utenti con la realizzazione di ulteriori servizi digitali che utilizzano tecnologie di ultima generazione;
- incrementare l'automazione dei processi di back office e l'interoperabilità con gli enti appartenenti al sistema della fiscalità per accrescere l'efficienza dei processi e minimizzare i tempi di risposta;
- favorire lo sviluppo di competenze digitali e di eccellenza operativa basata sul

miglioramento continuo;

- implementare la strategia di comunicazione per far conoscere alla collettività la nuova offerta di servizi digitali.
- In tale ambito, e con particolare riferimento ai servizi digitali per gli utenti, si prevede di:
- proseguire la collaborazione con la società pagoPA S.p.A. per integrare i servizi online dell’Agenzia con quelli dell’App IO realizzata per facilitare l’interazione tra la PA e i cittadini;
- assicurare il continuo allineamento dei servizi di pagamento dell’Agenzia agli standard tecnologici dell’infrastruttura nazionale dei pagamenti e alle innovazioni di servizio che nel tempo verranno introdotte sulla piattaforma pagoPA per favorire la multicanalità integrata a livello nazionale rendendo più semplice e veloce le operazioni di pagamento;
- realizzare la migrazione del servizio CRM per i contribuenti su piattaforma SaaS del Partner Tecnologico Sogei nel rispetto dei principi del cloud first.
- Per quanto riguarda i servizi di riscossione, si prevede di operare per il continuo sviluppo dei livelli di efficientamento e automatizzazione per:
- le fasi di stampa della documentazione esattoriale, attraverso la rivisitazione complessiva della Piattaforma Centralizzata delle Stampe (PCS) con un nuovo sistema di Document Composition;
- i processi del contenzioso, con l’evoluzione del servizio Agenda Legale, al fine di attivare l’interrelazione con i sistemi amministrativo-contabili per il pagamento delle soccombenze, il recupero delle spese di lite, e l’attività di monitoraggio, oltre all’implementazione della cooperazione applicativa con il Ministero di Giustizia;
- il processo di riscossione dei cosiddetti “pagamenti diversi” (bollettini F35 e bonifici bancari e postali), attraverso la realizzazione di un nuovo servizio applicativo che consenta di uniformarne e automatizzarne la gestione;
- il monitoraggio e la gestione delle eccedenze di pagamento.

Sempre in ambito servizi di riscossione, verranno completate le analisi e le iniziative necessarie all’eventuale l’utilizzo della nuova piattaforma per la gestione della notifica digitale degli atti delle pubbliche amministrazioni in attuazione delle normative e dei protocolli che saranno emanati per dare attuazione agli obiettivi di semplificazione e standardizzazione indicati dal Legislatore in materia di notifica digitale.

In ambito corporate, a seguito della unificazione delle due istanze AX e migrazione sulla nuova versione cloud Dynamics 365 F&O, si prevede di far evolvere la soluzione ERP con ulteriori sviluppi finalizzati a far accrescere le funzionalità ed i livelli d’integrazione dei processi corporate e di far

evolvere la piattaforma ERP attraverso la realizzazione di un'attività di upgrade delle versioni disponibili e mediante l'attivazione di nuove iniziative inerenti prevalentemente all'ampliamento della reportistica ed all'adozione di nuove tecnologie.

Con riferimento ai processi di gestione documentale e protocollazione il piano degli investimenti prevede di:

- estendere la soluzione di IA ad ulteriori domini documentali, progettando una gestione integrata con il popolamento dei repertori (per i documenti del contenzioso di riscossione);
- proseguire con l'evoluzione dei processi legati alla gestione documentale finalizzati all'efficientamento degli stessi.

In ambito infrastrutture e sicurezza ICT si prevede di:

- effettuare la revisione complessiva del sistema di rilevazione delle presenze, in linea con le indicazioni degli Uffici competenti;
- proseguire con le iniziative finalizzate ad accrescere i livelli di cyber security per la gestione protetta del ciclo di vita delle identità digitali (Identity Management), per la rilevazione, l'analisi e il trattamento delle vulnerabilità presenti nelle tecnologie hardware e software utilizzati per contenere le minacce informatiche;
- accrescere i livelli di sicurezza dei dati personali in relazione alle misure introdotte dalla normativa europea (GDPR) e la sicurezza ICT, anche in ambito SGSI, per il monitoraggio e la verifica dell'efficacia delle misure introdotte.

Per le iniziative riguardanti l'impiantistica e la gestione degli immobili, si è tenuto conto in particolare delle:

- iniziative pianificate sugli immobili gestiti per l'adeguamento degli spazi alle normative sulla sicurezza, del layout delle postazioni operative e per la modulazione degli spazi dedicati al pubblico;
- prosecuzione interventi di adeguamento dei sistemi di videosorveglianza per garantire un maggior presidio e controllo degli accessi e maggiore tempestività d'intervento a tutela della sicurezza;
- iniziative per adeguare gli impianti tecnologici (riscaldamento, raffrescamento e condizionamento) alle direttive eventualmente emanate, in ottica di maggiore attenzione verso il risparmio energetico e il rispetto dell'ambiente;
- iniziative finalizzate ad integrare e ampliare la gestione centralizzata degli impianti, attraverso il collegamento presso la SOC di Roma Grezar sia delle segnalazioni di allarme

provenienti dalle Centrali Antincendio delle sedi che della sensoristica per la rilevazione delle temperature degli ambienti di lavoro, queste ultime necessarie all'ottimizzazione del microclima e al contenimento dei costi energetici.

Di seguito il riepilogo del piano investimenti previsto per il triennio 2025-2027 revisionato:

	Piano Investimenti 2025	Piano Investimenti 2026	Piano Investimenti 2027
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	18.974.439	18.938.664	18.928.251
BREVETTI E DIRITTI	-	-	-
CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E SIMILI	18.974.439	18.938.664	18.928.251
ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	-	-	-
MIGLIORIE SU BENI DI TERZI	-	-	-
COSTI DI IMPIANTO	-	-	-
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	3.375.660	3.856.000	5.296.000
FABBRICATI - USO STRUMENTALE	-	-	-
FABBRICATI - USO NON STRUMENTALE	-	-	-
IMPIANTI E MACCHINARI	350.000	470.000	680.000
ALTRI BENI	3.025.660	3.386.000	4.616.000
TOTALE INVESTIMENTI	22.350.099	22.794.664	24.224.251

3.3 Prospetto dei costi di funzionamento¹³

¹³ Tiene conto delle revisioni deliberate in data 17/04/2025

Oneri di gestione (Budget)	2024	2025	2026	2027
PRODUZIONE	349.114.783	401.973.244	363.493.962	365.150.933
Costi di funzionamento	18.850.633	23.372.881	16.684.509	17.444.146
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	82.882.468	89.802.564	94.654.847	98.509.726
Spese postali e notifica atti	88.284.834	123.505.989	109.640.240	109.640.240
Oneri per la gestione tributi	159.096.847	165.291.810	142.514.366	139.556.820
PERSONALE	513.651.264	536.824.008	582.345.281	580.316.481
Stipendi	321.750.514	335.079.413	365.252.545	363.334.470
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	136.408.417	140.729.660	152.011.379	151.287.602
Straordinari	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Premi ed incentivi	-	-	-	-
Accantonamenti premi ed incentivi	25.192.192	25.731.115	27.124.997	26.742.049
Missioni	785.000	785.000	785.000	785.000
Indennità di missione	2.450.000	2.520.000	2.590.000	3.562.000
Mensa e buoni pasto	8.013.390	8.323.000	9.746.000	9.600.000
Servizi per il personale	1.377.833	2.301.000	2.176.000	2.176.000
Altri costi per il personale	16.473.918	20.154.820	21.459.360	21.629.360
IMMOBILI	42.424.680	43.308.620	43.955.686	44.205.223
Gestione immobili	42.424.680	43.308.620	43.955.686	44.205.223
ALTRE COMPONENTI	26.909.246	21.195.769	22.233.658	23.835.775
Ammortamenti e oneri finanziari	26.909.246	21.195.769	22.233.658	23.835.775
TOTALE COSTI	932.099.973	1.003.301.641	1.012.028.587	1.013.508.412
Imposte dell'esercizio	18.936.775	6.400.809	-	-
TOTALE COSTI COMPLESSIVI	951.036.748	1.009.702.450	1.012.028.587	1.013.508.412

3.4 Costi del personale per qualifica¹⁴

Qualifica	Totale costi 2025	Totale costi 2026	Totale costi 2027
Totale Dirigenti	11.669.322	12.240.892	11.802.436
Dirigenti	11.669.322	12.240.892	11.802.436
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	513.643.685	557.295.389	555.851.045
Totale Aree Professionali	122.499.785	132.812.383	132.372.145
Totale Quadri Direttivi	391.143.900	424.483.006	423.478.900
Totale complessivo	525.313.008	569.536.281	567.653.481

¹⁴ Nei costi del personale sono comprese: le competenze fisse, le competenze accessorie. . Tiene conto della revisione deliberata in data 17/04/2025



ALLEGATO 5

MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

SOMMARIO

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE	3
1. PREMESSA.....	3
2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE	3
2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO.....	3
2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE	4
2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI.....	4
3. LA VERIFICA DEI RISULTATI	5
3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA.....	5
3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA.....	5
3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA.....	6
3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA	6
4. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE	10
5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI.....	14
6. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI.....	16
SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....	18
1. FLUSSI INFORMATIVI E VERIFICA DEI RISULTATI.....	18
2. INFORMAZIONI SUI FATTORI GESTIONALI INTERNI.....	19
3. INDICATORI DI MONITORAGGIO E ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE	21
4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI.....	23
5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI.....	31

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE

1. PREMESSA

Per l'esercizio delle funzioni assegnate al Ministero dall'articolo 59 del D.Lgs. 300/99, volte all'indirizzo, al coordinamento ed al controllo del sistema fiscale, l'Agenzia è tenuta a fornire i dati e le informazioni necessari per:

- il monitoraggio della gestione;
- gli approfondimenti tematici e le analisi di specifici aspetti della gestione, entrambi da concordare preventivamente;
- la verifica dei risultati complessivi della gestione.

Le tipologie, le modalità e la periodicità dei flussi informativi previsti per la verifica rispondono all'esigenza di disporre di una struttura delle informazioni organica e funzionale all'obiettivo di evidenziare lo stato di avanzamento delle attività previste nel Piano dell'Agenzia e l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori d'interesse, nonché di mettere il Dipartimento nelle condizioni di esercitare efficacemente l'attività di *governance* sull'Agenzia e le funzioni di monitoraggio e verifica dei risultati della gestione.

Al fine di perseguire l'obiettivo di un'acquisizione organizzata e tempestiva delle informazioni dell'Agenzia si promuove, inoltre, l'uso della tecnologia per tali attività prevedendo, laddove possibile, l'invio telematico dei dati.

Per l'acquisizione delle informazioni relative all'andamento della gestione e alla verifica dei risultati, il Dipartimento farà riferimento alla competente struttura dell'Agenzia.

2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE

Il monitoraggio periodico, volto alla comprensione dei fenomeni gestionali dell'Agenzia, sarà effettuato dal Dipartimento secondo le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante l'analisi delle informazioni di cui al successivo punto 2.2 (monitoraggio infrannuale).

Il monitoraggio dell'andamento della gestione potrà essere effettuato anche mediante la realizzazione di approfondimenti tematici, secondo le modalità in uso, ovvero mediante incontri a scopo conoscitivo, con modalità e tempi di volta in volta concordati con l'Agenzia.

Eventuali ulteriori informazioni richieste dal Dipartimento nell'ambito dell'attività di monitoraggio saranno fornite dall'Agenzia entro i successivi sette giorni lavorativi dalla richiesta.

Le risultanze della valutazione dell'andamento della gestione saranno trasmesse al Ministro.

2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE

Con riguardo all'anno di competenza, per l'esercizio dell'attività di monitoraggio, l'Agenzia si impegna a fornire:

- ✓ entro il 30 giugno il livello di conseguimento degli indicatori strategici e istituzionali previsti nel Piano allegato alla Convenzione, nonché quelli riferiti al PSB, rilevato alla data del 31 maggio (cfr. scheda 1);
- ✓ entro il 31 ottobre il livello di conseguimento degli indicatori strategici, istituzionali e di monitoraggio previsti nel Piano, nonché quelli riferiti al PSB, rilevato alla data del 30 settembre. Tale rendicontazione sarà corredata, altresì, da:
 - note esplicative sull'andamento dei singoli indicatori;
 - valori di preconsuntivo degli stessi al 31 dicembre (cfr. scheda 2).

In ogni caso l'Agenzia è tenuta a segnalare tempestivamente al Dipartimento, anche in corso d'anno, eventuali andamenti anomali della gestione rispetto al Piano allegato alla presente Convenzione.

Entro venti giorni dal ricevimento delle informazioni di cui al primo comma, il Dipartimento predispose il rapporto di monitoraggio e lo trasmette al Ministro.

2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI

Il monitoraggio infrannuale alla data del 30 settembre riguarda tutti i Progetti di investimento - sia quelli informatici e tecnologici sia quelli immobiliari, per la logistica e la sicurezza - previsti dal Piano degli investimenti.

3. LA VERIFICA DEI RISULTATI

La verifica dei risultati della gestione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA

Il Dipartimento e l'Agenzia verificano, in contraddittorio, il grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia secondo la metodologia, le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

Il rapporto di verifica del Dipartimento accerta i risultati complessivi della gestione, anche ai fini del riconoscimento della quota incentivante spettante all'Agenzia.

3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA

L'Agenzia invia annualmente:

- entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, un *report* preliminare sui risultati conseguiti al 31 dicembre, con una sintetica relazione, da realizzare sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, sugli indicatori strategici, istituzionali e di monitoraggio, nonché su quelli riferiti al PSB, del Piano delle attività, secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "*Valutazione della performance e sistema incentivante dell'Agenzia delle entrate*" e nelle schede di verifica di seguito riportate. Tali informazioni sono utilizzate anche ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 di cui all'articolo, 6, comma 7, lettera a) della presente Convenzione;
- entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia, accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di seguito riportate. Relativamente agli aspetti contabili, le informazioni sono trasmesse in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

Il processo di verifica dei risultati - che ha ad oggetto anche lo stato di avanzamento degli investimenti programmati - sarà condotto sulla base delle attività di seguito descritte.

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall'Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro venti giorni lavorativi

successivi all'invio della relazione da parte dell'Agenzia i chiarimenti o gli ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione. L'Agenzia fornisce le informazioni richieste entro dieci giorni lavorativi dalla richiesta.

3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, il Dipartimento predispone lo schema di rapporto di verifica. Quest'ultimo evidenzia in forma sintetica ed approfondisce in modo analitico i risultati conseguiti dall'Agenzia rispetto agli obiettivi previsti dal Piano, e determina la quota incentivante da erogare a quest'ultima.

Lo schema di rapporto di verifica è trasmesso all'Agenzia per eventuali osservazioni che saranno comunicate al Dipartimento entro cinque giorni lavorativi dalla sua ricezione.

Entro il 31 maggio il suddetto schema, che terrà conto delle eventuali controdeduzioni formulate dall'Agenzia, è trasmesso al Direttore Generale delle Finanze per la sottoscrizione da parte di quest'ultimo e del Direttore dell'Agenzia.

Entro il 15 giugno il Direttore Generale delle Finanze provvederà a trasmettere al Ministro il rapporto condiviso che sarà pubblicato nel sito internet dell'Amministrazione finanziaria per la diffusione.

3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA

Per l'esercizio dell'attività di verifica l'Agenzia si impegna a fornire, con appositi paragrafi in seno alla relazione esplicativa di cui al paragrafo 3.2. ovvero con distinte relazioni, ulteriori informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali. In particolare:

- 1) i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento degli indicatori strategici, istituzionali, e di valore pubblico e del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3);
- 2) il grado di conseguimento, rispetto al *target* atteso, degli indicatori di monitoraggio;
- 3) le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
 - relazione in materia di autotutela (D.M. n. 37/1997);
 - numero degli interventi di audit effettuati e una relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
 - relazione sulle azioni correttive dell'operato degli uffici, adottate sulla base degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;

- percentuale delle azioni correttive poste in essere rispetto al numero delle inadeguatezze rilevate nel Sistema di Controllo Interno;
 - percentuale dei reclami ricevuti dai fornitori rispetto al numero delle operazioni di pagamento realizzate;
 - modalità erogative dei processi/servizi di informazione e assistenza ai contribuenti secondo i modelli di monitoraggio condivisi con il Dipartimento;
 - relazione sull'andamento della lavorazione dei rimborsi afferenti al sisma Sicilia 1990;
- 4) una relazione sui risultati conseguiti da AdeR rispetto agli obiettivi e ai relativi indicatori previsti nell'Allegato 4 della presente Convenzione;
- 5) una relazione sulle attività di formazione con particolare riguardo a:
- tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti;
 - tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;
- 6) una relazione sulle attività di investimento, con l'evidenziazione di SAL e SAC e con una descrizione di quelle attività che presentano rilevanti scostamenti;
- 7) una relazione sulla attività svolte e sui costi sostenuti in materia di lotteria degli scontrini;
- 8) una relazione sull'istituto del concordato preventivo biennale;
- 9) i dati sull'uso delle risorse umane e finanziarie mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro-processi aggregati al 1° e 2° livello (cfr. scheda 4);
- 10) le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentato nelle tabelle di seguito riportate:

AREA STRATEGICA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO			
Indicatori di monitoraggio			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2025	2026	2027
Volume dei rimborsi e crediti di imposta definitivamente disconosciuti nell'anno - €/mln	850	850	850
Importi rimborsati	24,2 mld	24,2 mld	24,2 mld
Numero di dichiarazioni ricevute dall'Agenzia (Redditi, IRAP, IVA annuale, successioni)	49,4 mln	49,5 mln	49,5 mln
Valore catastale censito	37,7 mln	37,8 mln	37,8 mln
Numero di immobili censiti in catasto	78 mln	78,5 mln	78,9 mln
Numero atti di aggiornamento catastale lavorati	2,4 mln	2,5 mln	2,5 mln
AREA STRATEGICA PREVENZIONE - ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI			
Indicatori di monitoraggio			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2025	2026	2027
Numero di interpelli (interpretativi, qualificatori, probatori, antiabuso, disapplicativi) lavorati nell'anno	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
Numero di MAP concluse nell'anno	225	235	245
Numero di accordi preventivi conclusi nell'anno	110	115	120
% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2021	≥25%	≥30%	≥35%
AREA STRATEGICA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI			
Indicatori di monitoraggio			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2025	2026	2027
Controlli nei confronti delle imprese minori e dei lavoratori autonomi	70.000	72.000	75.000
Numero di controlli nel settore catastale	565.000	566.000	566.000
Valore catastale emerso a seguito di attività di controllo	100,5 mln	100,6 mln	100,6 mln
% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	72%	73%	73%

AREA STRATEGICA RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE

Indicatori di monitoraggio

INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2025	2026	2027
Realizzazione di una campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	Realizzazione di due iniziative a livello nazionale per la diffusione e la promozione dei valori organizzativi, attraverso strumenti di comunicazione innovativi	Sviluppo di iniziative di comunicazione su temi di cultura organizzativa, con un focus su innovazione e best practice	Consolidamento e ampliamento delle iniziative di comunicazione sulla cultura organizzativa, con progetti finalizzati al coinvolgimento attivo e alla condivisione di esperienze tra le strutture
Predisposizione di iniziative per la condivisione dei principi e dei criteri che ispirano la cultura della valutazione della prestazione in Agenzia	Erogazione di un corso di formazione teorico-esperienziale sui principi cardine che ispirano il ciclo di gestione della performance, con particolare focus sulla fase della valutazione a completamento della formazione iniziata nel 2024, da destinare a tutta la platea di valutatori e facilitatori dell'Agenzia delle Entrate	<i>Follow up</i> di consolidamento della formazione erogata sull'intero ciclo di gestione della performance, da erogare a tutta la platea dei valutatori e al 50% della platea dei facilitatori	<i>Follow up</i> di consolidamento della formazione erogata sull'intero ciclo di gestione della performance, da erogare alla restante parte dei facilitatori
Numero di persone in servizio al 31/12	37.824	38.281	38.299
Importo contrattualizzato dell'anno relativo agli investimenti immobiliari superiori a euro 1.000.000 (Piano investimenti - non ICT)	42.900.000 €	33.900.000 €	5.800.000 €
Costi sostenuti per investimenti ICT nell'anno	57,5 €/mln	55,0 €/mln	55,5 €/mln
Valore dei progetti non ICT avviati nell'anno - (atti autorizzativi alla spesa)	62.000.000 €	4.800.000 €	9.700.000 €
Valore della spesa di investimento ICT pianificata nell'anno	105,8 €/mln	101,5 €/mln	102 €/mln

4. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE

AREA STRATEGICA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO Ulteriori elementi informativi
Obiettivo 1: Garantire ai contribuenti le informazioni ed il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole
n. 730 precompilati trasmessi dagli intermediari n. 730 ricevuti dall'Agenzia
Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze dei registri IVA
Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l'esercizio fiscale precedente
Numero dei soggetti che hanno effettuato l'accesso alle bozze dei registri IVA precompilati e alla dichiarazione IVA precompilata
Percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate
Numero accessi agli uffici
Numero di istanze CIVIS trattate
Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, <i>web-mail</i>) dalle SAM
Numero di risposte telefoniche fornite
Numero complessivo di servizi fruiti dai contribuenti
Obiettivo 2: Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti
Numero di rimborsi effettuati
Percentuale di utilizzo della cassa destinata all'erogazione dei rimborsi
Numero e importo (quota capitale) dei rimborsi giacenti distinti per tipologia di imposta
Obiettivo 3: Ottimizzare i servizi catastali e migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare
Numero di formalità con "titolo trasmesso per via telematica" / N. totale di formalità trasmesse per via telematica
Numero di tipi mappali e frazionamento approvati in automatico / N. totale tipi mappali e frazionamento registrati
Numero di Unità Immobiliari Urbane (UIU) dei gruppi A, B, C, D, E, controllate e registrate in atti mediante lavoro da remoto in provincia diversa da quella di competenza sul totale delle UIU controllate e registrate in atti
Numero estratti di mappa digitali telematici rilasciati / N. totale estratti di mappa digitali rilasciati
Domande di annotazione lavorate sul totale delle domande di annotazione depositate
Numero di istanze di aggiornamento e rettifica evase sul totale delle istanze di aggiornamento e rettifica presentate (cd Indice di deflusso delle Istanze)
Dati di dettaglio consuntivi relativi agli indicatori che compongono il "Barometro della qualità del servizio", la "% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione" e la "% di atti di intestazione catastale evasi"

AREA STRATEGICA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI
Ulteriori elementi informativi

Obiettivo 6: Controllare le dichiarazioni fiscali e contrastare l'evasione

MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo

Valore mediano della distribuzione della MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo

Accertamenti relativi ad atti e dichiarazioni soggetti a registrazione

Maggiore imposta accertata (Totale)

Numero accertamenti eseguiti e positivi, per tipologia di accertamento e relativa MIA

Valore mediano della distribuzione della MIA relativa a: II.DD., IVA e IRAP per tipologia di accertamento

Maggiore imposta accertata (MIA) relativa agli accertamenti definiti per adesione per tipologia di accertamento

Maggiore imposta definita (MID) per adesione per tipologia di accertamento

Numero accertamenti definiti per acquiescenza per tipologia di accertamento

MIA relativa agli accertamenti definiti per acquiescenza (D.Lgs. 218/97) per tipologia di accertamento

Maggiore imposta definita (MID) per adesione e acquiescenza/ Maggiore imposta accertata (MIA) complessiva

Valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza relativa agli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni

Numero di contribuenti nei cui confronti sono stati eseguiti accertamenti ai fini delle imposte dirette, IVA e IRAP

Atti di recupero emessi nei confronti di soggetti che hanno indebitamente utilizzato crediti d'imposta in compensazione nel mod. F24

Verifiche e controlli mirati nei confronti di grandi contribuenti

Verifiche e controlli mirati nei confronti di imprese di medie dimensioni

Somme riscosse rispetto al carico dei ruoli affidato per anno di competenza

Numero di accertamenti collegati ai PVC della Guardia di Finanza

Relazione sul grado di propensione all'adempimento negli anni successivi da parte dei contribuenti che hanno subito un controllo fiscale

Numero di scambi di informazioni, in materia di imposte dirette e indirette, con le strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con altri Stati

Interventi di mutua assistenza per il recupero crediti relativi a IVA, imposte sul reddito e premi assicurativi

Accertamenti da segnalazioni qualificate dei Comuni

Obiettivo 8: Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale
Numero di servizi estimativi predisposti per gli accertamenti ai fini delle imposte sui trasferimenti immobiliari e alle connesse agevolazioni fiscali
Numero di controlli effettuati su unità immobiliari ai sensi del comma 336 art. 1 della legge n. 311/2004
Numero di U.I.U. sottoposte a verifica di ruralità
Numero di controlli effettuati su unità immobiliari ai sensi dell'art. 2, comma 36, del D.L. n. 262/2006 (su fabbricati mai dichiarati)
Numero di controlli effettuati su unità immobiliari ai sensi dell'art. 1 comma 277 della legge n. 244/2007
Incremento annuo della base imponibile immobiliare, attribuita con evidenza a contribuenti censiti in Anagrafe Tributaria
Incremento della base imponibile rilevata (€/mln) – (considerare rendite catastali stock immobiliare gruppi A, B, C, D, E)
Obiettivo 9: Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali
Numero di ricorsi presentati nell'anno in CGT di 1° grado e CGT di 2° grado suddivisi per fasce di valore economico
% di partecipazione da remoto alle udienze pubbliche
Numero di conciliazioni giudiziali perfezionate nell'anno (art. 48 e 48-bis, D.Lgs. n. 546/1992)
Sentenze depositate in CGT di 1° grado e CGT di 2° grado distinte per esito, con indicazione del relativo importo deciso
Numero delle liti definite dinanzi alla Corte di cassazione e a ciascuna Corte di giustizia tributaria con un giudizio totalmente favorevole all'Agenzia comunicando – per il contenzioso di merito – anche il valore degli atti impositivi ridefinito alla luce del giudizio intermedio
Numero delle liti definite dinanzi alla Corte di cassazione e a ciascuna Corte di giustizia tributaria con un giudizio parzialmente favorevole all'Agenzia comunicando – per il contenzioso di merito – anche il valore degli atti impositivi ridefinito alla luce del giudizio intermedio

AREA STRATEGICA RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE Ulteriori elementi informativi
Obiettivo 10: Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali
% di personale che lavora in modalità agile
Ore di formazione media pro-capite (compresi i neoassunti)
Obiettivo 11: Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili
Contabilizzato spese di manutenzione straordinaria, relative ad interventi effettuati sugli immobili (di terzi e di proprietà) in uso all'Agenzia, rispetto agli impegni programmati, compresi gli impegni pregressi
% di immobili con superficie per addetto fino a 25 mq sul totale degli immobili, compresi quelli condotti in locazione passiva

SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

Scheda 1

MISSIONE:					
PROGRAMMA:					
AREA:					
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note
		AL 31/5			
ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE:		
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					

MISSIONE:								
PROGRAMMA:								
AREA:								
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/9			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE:					
OBIETTIVO								
OBIETTIVO								

6. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

MISSIONE:					
PROGRAMMA:					
AREA:					
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO ANNUALE	CONFRONTO RISULTATO ANNUALE vs. RISULTATO ATTESO	NOTE
		(a)	(b)	(b/a)	
ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE:		
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					

**RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO / PROCESSO - ORE
(AGGREGATO AL I E II LIVELLO)**

MACROPROCESSO / PROCESSO	PIANO	CONSUNTIVO ANNUALE	AVANZAMENTO PERCENTUALE
	(a)	(b)	(b/a)

SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

1. FLUSSI INFORMATIVI E VERIFICA DEI RISULTATI

L'Agenzia delle entrate-Riscossione fornisce i dati e le informazioni necessari per l'indirizzo operativo e il controllo sulla gestione da parte dell'Agenzia delle entrate.

L'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna a fornire:

1. entro il 30 giugno il livello di conseguimento degli indicatori strategici e istituzionali previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 31 maggio (cfr. scheda 1);
2. entro il 31 ottobre, il livello di conseguimento degli indicatori strategici e istituzionali previsti nel Piano, rilevato alla data del 30 settembre. Gli obiettivi economici sono rendicontati con riferimento all'avanzamento conseguito al 30 giugno. Tale rendicontazione sarà corredata, altresì, da:
 - note sintetiche sull'andamento dei singoli indicatori;
 - valori di preconsuntivo degli stessi al 31 dicembre (cfr. scheda 2).

Eventuali ulteriori informazioni o chiarimenti richiesti dall'Agenzia delle entrate saranno forniti tempestivamente dall'Agenzia delle entrate-Riscossione.

3. La verifica a consuntivo dei risultati della gestione dell'esercizio di competenza evidenzia i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e gli eventuali scostamenti. A tali fini l'Agenzia delle entrate-Riscossione invia all'Agenzia delle entrate, entro il 15 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre (cfr. scheda 3) accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sui risultati economici saranno forniti dall'Agenzia delle entrate-Riscossione sulla base delle evidenze di bilancio entro 10 giorni dalla sua approvazione. L'Agenzia delle entrate potrà richiedere eventuali chiarimenti o ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione che l'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna a comunicare tempestivamente.
4. Le informazioni di cui al punto 3, verranno trasmesse entro il 31 marzo dall'Agenzia delle entrate al Dipartimento per la predisposizione dello schema di rapporto di

verifica. Quest'ultimo evidenzia in forma sintetica i risultati conseguiti dall'Agenzia delle entrate-Riscossione ed approfondisce in modo analitico le attività svolte da quest'ultima rispetto agli obiettivi previsti dal Piano. Con riferimento alla redazione del rapporto di verifica, si rimanda a quanto stabilito nell'Allegato 4 della Convenzione.

5. L'indirizzo operativo e il controllo sulla gestione potranno essere effettuati dall'Agenzia delle entrate anche mediante la realizzazione di approfondimenti tematici ovvero mediante incontri a scopo conoscitivo, con modalità e tempi di volta in volta concordati con l'Agenzia delle entrate- Riscossione. In ogni caso, l'Agenzia delle entrate-Riscossione è tenuta a segnalare all'Agenzia delle entrate, anche in corso d'anno, eventuali andamenti anomali della gestione rispetto al Piano di cui all'Allegato 4.

2. INFORMAZIONI SUI FATTORI GESTIONALI INTERNI

Al fine di rendicontare i principali avvenimenti riguardanti la gestione aziendale dell'esercizio, sono di seguito individuati gli argomenti di riferimento che saranno oggetto di relazione annuale da trasmettere unitamente alla scheda di consuntivazione (cfr. scheda 3):

- ✓ Area strategica servizi
 - Servizi ai contribuenti
 - Servizi agli enti
 - Servizi informativi per la gestione aziendale

- ✓ Area strategica riscossione
 - Risultati di riscossione
 - Carichi affidati
 - Istituti di definizione agevolata dei carichi affidati
 - Istanze di rateizzazione
 - Cartelle emesse
 - Procedure esecutive e cautelari

- ✓ Area strategica risorse
 - Organizzazione
 - Personale
 - Iniziative di contenimento e razionalizzazione della spesa

Nella suddetta relazione l’Agenzia si impegna, inoltre, a fornire le seguenti ulteriori informazioni:

1. Risultati di riscossione raggiunti raffrontati con gli obiettivi di Piano (vista nazionale/regionale/territoriale);
2. Tipologia e numero totale delle procedure poste in essere (vista nazionale/regionale/territoriale);
3. incassi ripartiti per fasce di importo (fino a 1.000 €; da 1.001 a 10.000 €; da 10.001 a 100.000 €; oltre 100.001 €);
4. numero di azioni cautelari, conservative e altre azioni previste ed effettuate a tutela del creditore, ai sensi dell’articolo 49, comma 1, del d.P.R. n. 602 del 1973 e articolo 1, comma 415, della Legge n. 311 del 2004 con indicazione degli importi sottoposti a garanzia/riscossi;
5. numero delle istanze di rateazione pervenute nell’anno, con la corrispondente indicazione di quelle accolte e di quelle respinte;
6. istanze ricevute ai sensi della L. n. 228 del 2012;
7. numero degli interventi di audit ed esiti dell’attività di vigilanza interna svolta;
8. rendicontazione sulle attività di investimento;
9. andamento del magazzino dei carichi affidati per la riscossione, dagli enti creditori all’Agenzia;
10. andamento del contenzioso esattoriale, con evidenza del contesto normativo e gestionale dell’esercizio, nonché di iniziative finalizzate al contenimento delle spese di soccombenza;
11. numero delle cartelle, degli avvisi di accertamento esecutivo e avvisi di addebito emessi nell’anno, con distribuzione per provincia di emissione e distinzione per tipologia di imposta.

3. INDICATORI DI MONITORAGGIO E ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE					
Indicatori di monitoraggio					
Obiettivo	Indicatore	TARGET			FONTE DATI
		2025	2026	2027	
Garantire l'efficacia della riscossione	Tasso di riscossione di ruoli ricevuti nell'ultimo triennio Tasso di riscossione dei ruoli affidati nell'ultimo triennio (rapporto tra il valore della riscossione conseguita nell'anno in corso e nei due anni precedenti e il valore del carico affidato nell'anno in corso e nei due anni precedenti)	>= tasso 2024	>= tasso 2024	>= tasso 2024	Interna: Infiriscossione; SET

AREA STRATEGICA SERVIZI
Ulteriori elementi informativi
Obiettivo: Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi resi ai contribuenti
N. pagamenti effettuati dai contribuenti al front office dell'Ente
N. pagamenti effettuati attraverso canali alternativi rispetto al front office dell'Ente
N. rateizzazioni concesse telematicamente
Tempo medio di risposta alle chiamate (<i>contact center</i>)
Tempi di attesa allo sportello

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE
Ulteriori elementi informativi
Obiettivo: Garantire l'efficacia della riscossione
N. riscossioni di importo superiore a € 500.000
Tempo medio di riscossione degli importi (riscossioni del periodo in relazione all'anno affidamento del carico)
Numero di rateazioni richieste con documentazione comprovante la temporanea situazione di obiettiva difficoltà del contribuente, concesse in un numero maggiore di quelle previste dal comma 1 dell'art. 19 del DPR n. 602/1973 (n. 84 rate mensili per le richieste di rateizzazione presentate negli anni 2025 e 2026, n. 96 rate mensili per le richieste di rateizzazione presentate negli anni 2027 e 2028 e n. 108 per le richieste presentate a decorrere dal 1° gennaio 2029)
Tasso di riscossione volontaria (% della riscossione nei 60 gg dalla notifica della cartella o da rateazioni richieste nei 60 gg dalla notifica della cartella)
N. di cartelle di pagamento e di altri atti della riscossione contenenti entrate di natura tributaria notificate in ciascun anno
Tassi di riscossione dei crediti affidati a decorrere dal 1° gennaio 2025 con evidenza del contributo di ciascun anno di riscossione (tasso di riscossione conseguito nello stesso anno dell'affidamento, nell'anno successivo, nel 2° anno successivo, ecc.)

AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO	
Ulteriori elementi informativi	
Obiettivo: Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	
N. di cartelle di pagamento e di altri atti della riscossione contenenti entrate di natura tributaria oggetto di ricorso alle Corti di giustizia tributaria di primo grado in ciascun anno	
Ripartizione delle controversie per tipologia di Ente impositore	
Distinzione delle controversie tra CGT di 1° grado e CGT di 2° grado, giudice di pace, giudice del lavoro, giudice ordinario, TAR	
Ripartizione delle controversie in CGT di 1° grado e CGT di 2° grado tra dipendenti dell'Agenzia e avvocati del libero foro	
n. degli atti introduttivi di giudizio (ricorsi/citazioni) notificati all'Agenzia delle entrate-Riscossione	
Percentuale di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia passate in giudicato nell'anno di riferimento (CGT di 1° grado e CGT di 2° grado)	
Importo riscosso a titolo spese di lite. Importo recuperato nell'esercizio dalle controparti soccombenti, a titolo di spese di lite liquidate nei giudizi tributari a favore dell'ente, ai sensi dell'art. 15, comma 2-sexies del D.Lgs. n. 546/1992.	
Obiettivo: Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	
Costi del personale distinti per qualifica	
Obiettivo: Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili.	
Consuntivazione dei costi di funzionamento del servizio nazionale di riscossione rispetto al budget economico	
Consuntivazione degli investimenti (SAL e SAC)	
% di utilizzo del canale PEC per l'invio dei documenti esattoriali	
Costo locazione annuo per dipendente (con esclusione degli archivi)	

4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

Scheda di monitoraggio infrannuale

AREA STRATEGICA SERVIZI					
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/5		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 1 Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi resi ai contribuenti	1.1 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione.	Valore non inferiore al 72%			
	1.2 Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa.	Valore non inferiore a 92%			
	1.3 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di sospensione della riscossione ai sensi della l. n. 228 del 2012.	Valore non inferiore a 90%			
	1.4 Sviluppare o migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari.	A consuntivo			
	1.5 Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente.	A consuntivo			
	1.6 Incidenza dei giudizi positivi rilasciati dagli utenti in occasione di indagini di Customer satisfaction.	A consuntivo			

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE

OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/5		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 2 Garantire l'efficacia della riscossione	2.1 Tempestività delle procedure di riscossione.	65%			
	2.2 Volume di procedure recupero coattivo.	1,5 mln			
	2.3 Indice di efficacia delle principali azioni di recupero.	18%			
	2.4 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione del numero di singoli crediti affidati.	8%			
	2.5 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione dell'importo dei crediti affidati.	16%			
	2.6 Percentuale di cartelle notificate entro 90 giorni dalla data di affidamento.	50%			
	2.7 Volumi di riscossione complessivi.	Valore non inferiore a 12,758 mld di euro			
	2.8 Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 euro concesse entro 10 gg.	Valore non inferiore a 90%			
	2.9 Volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata.	A Consuntivo			

AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO

OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/5		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 3 Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	3.1 Percentuale di costituzioni in giudizio in Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio.	Valore \geq 80%			
	3.2 Indice di vittoria in contenzioso degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia in Corte di giustizia tributaria di I e II grado, e Cassazione da calcolare avuto riguardo al valore e al numero delle pronunce favorevoli.	73%			
	3.3 Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza.	Valore non inferiore al 90%			
	3.4 Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria.	\leq 1% degli atti notificati			
OBIETTIVO 4 Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	4.1 Percentuale di completamento delle procedure di selezione in relazione al numero di quelle avviate.	65%			
	4.2 Ore di formazione per lo sviluppo di specifiche competenze.	30.000			
	4.3 Efficacia della formazione.	70%			
OBIETTIVO 5 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili.	5.1 Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi.	< 8 euro per ogni 100 euro riscossi			
	5.2 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali.	50%			

	5.3 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali.	30%			
	5.4 Tempestività dei pagamenti relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture.	7			
	5.5 Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid.	30 standard 17 avanzato			
	6.1 Onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale.	A Consuntivo			
	6.2 Importi iscritti a ruolo nell'anno per il recupero delle spese di lite.	A Consuntivo			
	6.3 Numero di assunzioni effettuate nell'anno.	A Consuntivo			
	6.4 Spesa per la formazione.	A Consuntivo			
	6.5 Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio.	A Consuntivo			

Scheda di monitoraggio infrannuale

AREA STRATEGICA SERVIZI								
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/9 (dati efficienza al 30/06)			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 1 Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi resi ai contribuenti	1.1 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione.	Valore non inferiore al 72%						
	1.2 Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa.	Valore non inferiore a 92%						
	1.3 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di sospensione della riscossione ai sensi della l. n. 228 del 2012.	Valore non inferiore a 90%						
	1.4 Sviluppare o migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari.	A consuntivo						
	1.5 Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente.	A consuntivo						
	1.6 Incidenza dei giudizi positivi rilasciati dagli utenti in occasione di indagini di Customer satisfaction.	A consuntivo						

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE

OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/9 (dati efficienza al 30/06)			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 2 Garantire l'efficacia della riscossione	2.1 Tempestività delle procedure di riscossione.	65%						
	2.2 Volume di procedure recupero coattivo.	1,5 mln						
	2.3 Indice di efficacia delle principali azioni di recupero.	18%						
	2.4 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione del numero di singoli crediti affidati.	8%						
	2.5 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione dell'importo dei crediti affidati.	16%						
	2.6 Percentuale di cartelle notificate entro 90 giorni dalla data di affidamento.	50%						
	2.7 Volumi di riscossione complessivi.	Valore non inferiore a 12,758 mld di euro						
	2.8 Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 euro concesse entro 10 gg.	Valore non inferiore a 90%						
	2.9 Volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata.	A Consuntivo						

AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO								
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/9 (dati efficienza al 30/06)			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 3 Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	3.1 Percentuale di costituzioni in giudizio in Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio.	Valore \geq 80%						
	3.2 Indice di vittoria in contenzioso degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia in Corte di giustizia tributaria di I e II grado, e Cassazione da calcolare avuto riguardo al valore e al numero delle pronunce favorevoli.	73%						
	3.3 Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza.	Valore non inferiore al 90%						
	3.4 Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria.	\leq 1% degli atti notificati						
OBIETTIVO 4 Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	4.1 Percentuale di completamento delle procedure di selezione in relazione al numero di quelle avviate.	65%						
	4.2 Ore di formazione per lo sviluppo di specifiche competenze.	30.000						
	4.3 Efficacia della formazione.	70%						

OBIETTIVO 5 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili.	5.1 Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi.	< 8 euro per ogni 100 euro riscossi						
	5.2 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali.	50%						
	5.3 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali.	30%						
	5.4 Tempestività dei pagamenti relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture.	7						
	5.5 Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid.	30 standard 17 avanzato						
	6.1 Onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale.	A Consuntivo						
	6.2 Importi iscritti a ruolo nell'anno per il recupero delle spese di lite.	A Consuntivo						
	6.3 Numero di assunzioni effettuate nell'anno.	A Consuntivo						
	6.4 Spesa per la formazione.	A Consuntivo						
	6.5 Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio.	A Consuntivo						

5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

Scheda 3

Scheda di verifica

AREA STRATEGICA SERVIZI					
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 1 Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi resi ai contribuenti	1.1 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione.	Valore non inferiore al 72%			
	1.2 Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa.	Valore non inferiore a 92%			
	1.3 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di sospensione della riscossione ai sensi della l. n. 228 del 2012.	Valore non inferiore a 90%			
	1.4 Sviluppare o migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari.	A consuntivo			
	1.5 Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente.	A consuntivo			
	1.6 Incidenza dei giudizi positivi rilasciati dagli utenti in occasione di indagini di Customer satisfaction.	A consuntivo			

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE

OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 2 Garantire l'efficacia della riscossione	2.1 Tempestività delle procedure di riscossione.	65%			
	2.2 Volume di procedure recupero coattivo.	1,5 mln			
	2.3 Indice di efficacia delle principali azioni di recupero.	18%			
	2.4 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione del numero di singoli crediti affidati.	8%			
	2.5 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione dell'importo dei crediti affidati.	16%			
	2.6 Percentuale di cartelle notificate entro 90 giorni dalla data di affidamento.	50%			
	2.7 Volumi di riscossione complessivi.	Valore non inferiore a 12,758 mld di euro			
	2.8 Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 euro concesse entro 10 gg.	Valore non inferiore a 90%			

	2.9 Volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata.	A Consuntivo			
--	---	--------------	--	--	--

AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO					
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 3 Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	3.1 Percentuale di costituzioni in giudizio in Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio.	Valore \geq 80%			
	3.2 Indice di vittoria in contenzioso degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia in Corte di giustizia tributaria di I e II grado, e Cassazione da calcolare avuto riguardo al valore e al numero delle pronunce favorevoli.	73%			
	3.3 Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza.	Valore non inferiore al 90%			
	3.4 Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria.	\leq 1% degli atti notificati			
OBIETTIVO 4 Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	4.1 Percentuale di completamento delle procedure di selezione in relazione al numero di quelle avviate.	65%			
	4.2 Ore di formazione per lo sviluppo di specifiche competenze.	30.000			
	4.3 Efficacia della formazione.	70%			

OBIETTIVO 5 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili.	5.1 Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi.	< 8 euro per ogni 100 euro riscossi			
	5.2 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali.	50%			
	5.3 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali.	30%			
	5.4 Tempestività dei pagamenti relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture.	7			
	5.5 Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid.	30 standard 17 avanzato			
	6.1 Onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale.	A Consuntivo			
	6.2 Importi iscritti a ruolo nell'anno per il recupero delle spese di lite.	A Consuntivo			
	6.3 Numero di assunzioni effettuate nell'anno.	A Consuntivo			
	6.4 Spesa per la formazione.	A Consuntivo			
	6.5 Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio.	A Consuntivo			

