



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2024-2026

(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)	5
ARTICOLO 3 (MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE)	6
ARTICOLO 4 (CONTROVERSIE)	7
TITOLO II DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE.....	7
ARTICOLO 5 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA)	7
ARTICOLO 6 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO)	16
TITOLO III DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....	18
ARTICOLO 7 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE)	18
ARTICOLO 8 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO)	21

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) DPR 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) L. 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) DPCM 158/2016: Decreto del presidente del Consiglio dei ministri 15 giugno 2016, n. 158 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 2024: legge 30 dicembre 2023, n. 213 recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026";
- s) L. n. 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) Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri n. 103 del 26 giugno 2019;
- v) D.M. 29 dicembre 2023: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 29 dicembre 2023 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2024 e per il triennio 2024-2026";
- w) PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- x) Atto di indirizzo: atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2024-2026, ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, adottato il giorno 28 dicembre 2023;

ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO)

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2024 – 31/12/2026, 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:
 - a) Allegato 1 - "Sistema di relazioni";
 - b) Allegato 2 - "Piano dell'Agenzia delle entrate";
 - c) Allegato 3 - "Valutazione della performance e Sistema incentivante dell'Agenzia delle entrate";

- d) Allegato 4 – “Piano dell’Agenzia delle entrate-Riscossione”;
- e) 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 su iniziativa del Dipartimento, 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 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.
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.** 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 ad un costo ragionevole, anche attraverso l'evoluzione, la semplificazione e la diversificazione dei servizi secondo un'ottica *customer-oriented* attraverso:

- a. lo sviluppo di ulteriori servizi *online* (ad esempio rilascio della partita IVA e del codice fiscale ai neonati) e il miglioramento di quelli 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, di cui sarà migliorato ed esteso il set informativo messo a disposizione degli utenti;
- b. l'incremento del tasso di digitalizzazione dei servizi, privilegiando l'utilizzo dei mezzi di erogazione 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 SPID, di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica; nel contempo, si proseguirà nel 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 di manifesta urgenza;

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 per facilitare il superamento degli effetti negativi generati dall'attuale scenario macroeconomico internazionale, anche attraverso 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 rimborsi imposte dirette, la tempestiva liquidazione delle dichiarazioni consentirà di accelerare ulteriormente l'erogazione dei 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. 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, per una piena interoperabilità con i sistemi informativi di altri enti. Tale azione, unitamente alla realizzazione dell'Anagrafe dei Titolari, consentirà 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. Continueranno, inoltre, le azioni di presidio del territorio, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative di controllo, al fine di far emergere gli immobili non dichiarati in catasto e favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti nonché 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).

- b) **Area prevenzione - promozione dell'adempimento spontaneo.** In particolare, tenuto anche conto di quanto previsto dal PNRR in merito al rafforzamento della *compliance*, l'Agenzia realizzerà azioni volte a perseguire il seguente obiettivo:

4. prevenire gli inadempimenti tributari e rafforzare l'adempimento spontaneo per supportare i contribuenti sia nel momento dichiarativo sia nel pagamento dei tributi, al fine di contribuire alla maggiore competitività delle imprese italiane e sostenere l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere che intendono operare nel territorio nazionale, assicurando maggiore certezza e prevedibilità per le imprese e gli investitori. In proposito sarà garantito un approccio coerente e unitario verso quei soggetti che decidono di aderire agli strumenti di cooperazione con il fisco quali l'istituto dell'adempimento collaborativo, l'interpello sui nuovi investimenti, gli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale, tenendo in debita considerazione il *risk rating* dei contribuenti interessati; inoltre, saranno aggiornati gli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA), finalizzati a stimolare comportamenti fiscalmente corretti, favorendo così l'emersione di basi imponibili e il corretto adempimento degli obblighi

dichiarativi, anche attraverso la condivisione di dati e informazioni nella disponibilità dell'Agenzia. Nell'ottica del consolidamento del rapporto fiduciario e del dialogo collaborativo con i contribuenti, nonché del miglioramento della competitività del Paese, saranno valorizzati gli istituti di natura premiale in un percorso di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale, la tempestiva trattazione delle procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali (c.d. MAP - *Mutual Agreement Procedure*), la conclusione degli accordi relativi al regime di tassazione agevolata connesso all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*), la tempestiva liquidazione delle dichiarazioni, il rafforzamento delle misure di controllo preventivo delle compensazioni realizzate attraverso il modello di delega F24, infine, l'individuazione di strumenti che consentano la semplificazione delle modalità di rilascio delle deleghe agli intermediari fiscali. Relativamente allo sviluppo di ulteriori interventi mirati di prevenzione e contrasto, saranno 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*. L'obiettivo sarà raggiunto anche migliorando la qualità dei servizi resi ai contribuenti-utenti e il presidio dell'attività di interpretazione delle norme tributarie, mediante:

- a. l'emanazione di circolari e risoluzioni;
- b. la tempestiva risposta agli interpelli e la pubblicazione dei pareri resi, per i quali sono state avviate iniziative rivolte all'utilizzo di canali telematici per la gestione degli stessi, anche attraverso l'implementazione di banche dati per consentire ai contribuenti una più facile e sistematica consultazione dei pareri pubblicati;
- c. la semplificazione degli adempimenti tributari per le persone fisiche, gli enti, le società e le imprese;

5. rafforzare l'adempimento spontaneo attraverso l'invio delle cd. lettere di *compliance*. A tal fine verrà assicurato il conseguimento dei target PNRR M1C1-113 e M1C1-114 in scadenza nel quarto trimestre del 2024, concernenti rispettivamente l'incremento del 40 per cento delle lettere di *compliance* inviate e l'aumento del 30 per cento del gettito derivante dall'invio di lettere di *compliance* rispetto ai corrispondenti valori del 2019. 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, strumenti di *data analysis* saranno utilizzati 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. potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione. A tal fine si punterà sulla qualità dei controlli attraverso selezioni più mirate dei contribuenti a maggiore rischio di evasione, rese possibili dall'applicazione di 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 le informazioni 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. Andranno intensificate, anche mediante 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 altre agevolazioni. 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 per ridurre le attività a basso valore aggiunto;

7. ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, in funzione del miglioramento della qualità delle difese, assicurando la corretta e sistematica partecipazione con collegamento da remoto alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, nonché garantendo il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi;

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

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

a. il completamento del piano pluriennale di potenziamento dell'organico, anche nella prospettiva del conseguimento del target PNRR M1C1-112 concernente l'assunzione di 4.113 nuove unità di personale entro il secondo trimestre 2024, e l'assunzione di nuove professionalità, in coerenza con l'ordinamento per famiglie professionali, strutturato per competenze e ambiti di conoscenza. Saranno reclutate professionalità specializzate anche nelle tecnologie informatiche per sfruttare appieno il patrimonio dei dati dell'Agenzia e le possibilità offerte dagli strumenti di analisi avanzata dei dati. La formazione e lo sviluppo professionale del personale saranno orientati in funzione degli obiettivi istituzionali per consentire, da un lato, l'efficace inserimento dei neoassunti e, dall'altro, l'*upskilling* e il *reskilling* del personale già in servizio. Sarà inoltre perseguita una strategia di sviluppo del personale attraverso l'individuazione di nuove figure professionali intermedie (art. 15 CCNL) e percorsi gradualmente di crescita dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente;

b. il completamento del concorso per dirigenti in svolgimento. Saranno espletati, con periodicità regolare, concorsi pubblici per l'accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività core (gestione, riscossione dei tributi, erogazione dei servizi fiscali e servizi catastali) sia per quelle no-core, da svolgersi con le modalità previste dall'art. 1, comma 93, lett. e), legge n. 205 del 2017 e dall'art. 1-ter, del decreto-legge n. 75 del 2023, in collaborazione con la SNA, in modo da consentire con regolarità la partecipazione ai candidati più meritevoli appartenenti a tutte le famiglie professionali e valorizzando anche le esperienze lavorative pregresse;

c. nuovi concorsi per dirigente da destinare all'area di gestione dei tributi ed erogazione dei servizi fiscali e all'area catastale-estimativa al fine di completare il reclutamento dei dirigenti di seconda fascia in modo da rafforzare la capacità operativa complessiva e assicurare il pieno presidio degli uffici;

- d. la valorizzazione del lavoro in *team* ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia anche mediante l'attivazione delle posizioni organizzative di cui all'art. 15 del CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che costituiscono nodi strategici essenziali alla base della catena funzionale degli uffici e punto di contatto con gli stakeholder esterni e interni;
- e. l'individuazione di percorsi 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;

9. 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, anche mediante l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini, il ricorso al telelavoro e al lavoro agile. Saranno comunque 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.

L'Agenzia delle entrate, infine, assicurerà le attività di competenza nei confronti dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, in attuazione delle previsioni in tema di *governance* della riscossione contenute nell'articolo 1 del decreto-legge n. 193 del 2016. Inoltre, si impegna a mettere a disposizione le banche dati e le informazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività di riscossione, anche mediante sottoscrizione di apposite convenzioni eventualmente pluriennali.

- 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:
 - a) predisposizione di provvedimenti legislativi e regolamentari, anche in fase prodromica e in fase di valutazione successiva;
 - b) 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 tutte le delibere sul proprio sito istituzionale e fornisce, su richiesta del Dipartimento, i relativi documenti allegati. L'Agenzia pubblica sul proprio sito istituzionale anche 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 2024, 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 2024, 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 stanziate 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 stanziate 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 2023 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 2024, 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 2024 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 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 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 2024 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 da questi ultimi svolta 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. garantire il costante miglioramento della relazione con il contribuente in ottica di trasparenza e leale collaborazione,** assicurando 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;

2. favorire una crescente operatività digitale da parte dei contribuenti attraverso un incremento della gamma, della qualità e dell'accessibilità dei servizi *web* disponibili, potenziando i canali di contatto da remoto anche attraverso la progressiva diffusione dello sportello virtuale con operatore, alternativo a quello fisico, per l'erogazione di servizi e assistenza su piattaforma digitale;

3. assicurare lo scambio telematico con gli enti impositori o beneficiari per consentire il tempestivo aggiornamento e la fruibilità delle informazioni e delle rendicontazioni riguardanti l'attività svolta (cd. "stato della riscossione"), ivi comprese 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, con particolare riguardo allo scambio di informazioni tra le proprie banche dati e quelle del contenzioso del Dipartimento delle Finanze. A quest'ultimo riguardo, l'Agenzia assicurerà altresì l'utilizzo sistematico dei servizi telematici del contenzioso tributario, al fine di favorire la formazione e la consultazione del fascicolo processuale informatico;

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

4. migliorare le tecniche di analisi e dei criteri di selezione delle posizioni debitorie per 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;

5. utilizzare, nel rispetto delle previsioni normative vigenti, dati selettivi e aggiornati in modo da evitare, nel caso di impiego di strumenti massivi, eventuali errori e al fine di ridurre la ripetizione di procedure ridondanti per il medesimo carico debitorio e per il medesimo soggetto;

6. 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; avviare le procedure di riscossione in coerenza con la programmazione annuale delle attività e della salvaguardia dei crediti affidati in riscossione anche attraverso la pianificazione di interventi idonei a rendicontare anticipatamente agli enti creditori i carichi residui di comprovata inesigibilità;

c) **Area risorse.** In particolare, l'Agenzia attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

7. migliorare la performance del contenzioso esattoriale, anche in ottica di contenimento dei costi per le spese legali e le soccombenze;

8. incrementare i livelli di efficienza e contribuire alla progressiva razionalizzazione dei costi nel rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore, nonché in attuazione delle ulteriori misure di risparmio ed efficientamento conseguenti al riassetto organizzativo della riscossione, anche attraverso iniziative per la revisione delle modalità di erogazione dei servizi e la digitalizzazione dei processi operativi della riscossione, garantendo il *turnover* del personale per assicurare il mantenimento delle competenze necessarie allo svolgimento delle attività istituzionali dell'Ente;

Al fine di mantenere un corretto rapporto con i cittadini e incrementare l'efficienza del servizio pubblico di riscossione, **l'attività di indirizzo operativo di Agenzia delle entrate verso Agenzia delle entrate-Riscossione sarà orientata a:**

9. favorire l'uso delle più evolute tecnologie e delle forme di integrazione e interoperabilità dei sistemi, nonché del patrimonio informativo funzionale alle attività di recupero;

10. adottare strumenti, procedure e meccanismi che consentano a entrambe le Agenzie di operare con crescente armonia rispetto alle esigenze dei cittadini, favorendo e rafforzando le iniziative per il potenziamento e l'integrazione dei servizi e dei canali di assistenza ai contribuenti, anche attraverso lo sviluppo di piattaforme digitali comuni e la convergenza dei modelli di servizio in favore di una crescente uniformità di azione.

Verranno, inoltre, sviluppate forme di collaborazione con le altre amministrazioni per incrementare l'efficienza del servizio pubblico in favore dei contribuenti e degli operatori del settore e ad aumentare l'efficacia delle procedure di recupero coattivo, incentivando il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari.

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:
 - a. 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;
 - b. 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;
 - 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'Agenzia 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'Agenzia delle entrate

Ernesto Maria Ruffini

[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 delle finanze 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 e quelle relative agli indicatori di impatto.

L'Agenzia 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, il Dipartimento predispone 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 ad inoltrare entro 60 giorni dall'avvio della rilevazione.

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.

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, 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. 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, 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.

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, nonché al 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 i dati rilevanti relativi allo stato delle procedure amichevoli gestite, ivi compresi gli esiti e le eventuali problematiche riscontrate e provvederà alla trasmissione anche ai predetti organismi dei dati da essi richiesti entro i termini e con le modalità previste a tal fine.

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'Agenzia, nonché avvalersi del contributo di singole professionalità ad essa appartenenti.

Il distacco di personale dell'Agenzia può riguardare, per ciascun anno del triennio, un numero massimo pari allo 0,75% dei dipendenti in servizio presso la stessa. L'Agenzia accoglie la richiesta del Dipartimento, salvo particolari e motivate esigenze di permanenza di tale personale presso sedi particolarmente carenti. L'Agenzia 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'Agenzia può richiedere il distacco di personale del Ministero. Le richieste sono accolte, salvo specifiche esigenze di servizio.

Le richieste di personale da parte dell'Agenzia 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 ed 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

<i>PREMESSA</i>	3
AREA STRATEGICA SERVIZI.....	8
AREA STRATEGICA PREVENZIONE.....	19
AREA STRATEGICA CONTRASTO.....	26
AREA STRATEGICA RISORSE.....	32
1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	37
1.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITE.....	45
1.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE.....	46
1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO.....	47
2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	48
3. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO.....	62
4. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA.....	63
Appendice.....	64

PREMESSA

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

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

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

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

L'azione dell'Agenzia dovrà tenere conto di quanto sancito dal quadro normativo e programmatico vigente, ivi compresi i principi della riforma fiscale, assicurando ogni possibile sforzo

per un efficace conseguimento della propria missione istituzionale.

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

Rientrano in questa strategia l'adozione generalizzata della fatturazione elettronica, il progressivo miglioramento delle applicazioni che consentono la convalida delle informazioni messe a disposizione sulla piattaforma delle dichiarazioni precompilate (Redditi e IVA), la registrazione automatica degli atti di aggiornamento tecnico del Catasto Urbano e l'ampliamento dell'approvazione automatica di quelli relativi al Catasto Terreni.

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

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

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

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

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

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

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

Il gettito che si prevede di realizzare nel triennio di riferimento, oltre a essere influenzato anche dall'operato degli altri attori della fiscalità, potrà essere condizionato da fattori esogeni quali, ad esempio, le evoluzioni congiunturali dell'economia italiana, le variazioni del Prodotto interno lordo e gli interventi normativi. Anche gli eventi internazionali non potranno non determinare impatti sul gettito.

Stima degli effetti ed impatti delle azioni	2024	2025	2026
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo ERARIALI (€/MLD) *</i>	481,4	500,9	513,5
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo NON ERARIALI (€/MLD) **</i>	42,5	44,2	45,3
<i>Totale entrate da adempimento spontaneo (€/MLD)</i>	523,9	545,1	558,8
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione ERARIALI (€/MLD)</i>	10,4	10,6	10,7
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione NON ERARIALI (€/MLD) **</i>	0,7	0,6	0,6
<i>Totale entrate da attività di contrasto dell'evasione (€/MLD)</i>	11,1	11,2	11,3
<i>Totale entrate (€/MLD)</i>	535,0	556,3	570,1

* Nelle entrate complessive da adempimento spontaneo sono contabilizzati i tributi (Imposte sul patrimonio e reddito nonché Tasse e imposte sugli affari) riscossi tramite i canali F23 e F24, escludendo, pertanto, i tributi versati direttamente alla Banca d'Italia. Le stime 2024/2026 sono state effettuate sulla base dell'ultimo consuntivo disponibile incrementato delle "Variazioni entrate tributarie" previste nella NADEF 2023.

** Entrate regionali e comunali

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 sopra evidenziate. La tabella seguente espone la tendenza di tale indicatore nell'arco del triennio 2024-2026, il cui trend decrescente nell'arco del triennio evidenzia i progressi in termini di efficienza della struttura.

EFFICIENZA COMPLESSIVA		2024	2025	2026
	<i>Entrate complessivamente riscosse (€/mld)</i>	535,0	556,3	570,1
	<i>Spese di funzionamento dell'Agenzia a carico del bilancio dello Stato (€/mld) ***</i>	3,465	3,465	3,465
	<i>Costo riscosso totale (spese sostenute per riscuotere 100 euro di imposte e diritti) - €</i>	0,65	0,62	0,61

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

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

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

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

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

* * * * *

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

Area strategica Servizi – *Compliance* volontaria dei contribuenti

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

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

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

Sono state introdotte nuove modalità semplificate per richiedere e ottenere servizi a distanza, con l'obiettivo di garantire alla collettività la fruizione dei servizi essenziali e, al contempo, ridurre al minimo gli accessi fisici in ufficio, offrendo la possibilità di utilizzare, oltre ai canali telematici, anche modalità alternative quali la telefonata o la videochiamata. Gli ottimi risultati ottenuti durante il periodo di sperimentazione fanno ritenere opportuno incentivare tale forma di contatto, riservando gli accessi in ufficio ai soli casi in cui si renda effettivamente necessaria la presenza del contribuente.

Il gradimento dei nuovi servizi ha reso ancora più evidente l'opportunità di continuare il percorso volto a rendere il fisco sempre più telematico, favorendo un utilizzo sistematico e intensivo degli strumenti, vecchi e nuovi, a supporto della relazione a distanza, avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili.

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

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

In fase di prima estensione, la soluzione CRM sarà integrata con i servizi applicativi utilizzati dall'Agenzia, *in primis* CUP-Gestione appuntamenti (compresa la gestione delle prechiamate) e Profilo Utente (strumento essenziale per la sistematica e puntuale rendicontazione dei servizi erogati). Progressivamente, la nuova piattaforma consentirà la completa integrazione del canale di assistenza telefonico utilizzato dagli uffici e di ulteriori applicativi (CIVIS, Gestione reclami, ecc.). Le funzionalità dello "Sportello digitale", inoltre, consentono al funzionario di avviare sessioni "dirette" (senza appuntamento) ogni qualvolta sia opportuno per il rapido completamento di una pratica, previo consenso del contribuente.

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

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

Rimanendo nell'ambito del potenziamento dei servizi di assistenza di prossimità si prevede di individuare, nel corso del 2024, una soluzione tecnologica evolutiva (da sviluppare poi nel corso del triennio) che consenta di gestire in modo flessibile ed efficiente il presidio telefonico delle Direzioni provinciali. La nuova soluzione deve contemperare la possibilità di presidio del personale che opera da remoto, la possibilità di gestire la richiamata del contribuente in *back office* e la gestione dell'alberatura per la selezione degli argomenti di interesse in modo dinamico e veloce, adeguato

alla flessibilità ed eterogeneità dell'organizzazione delle Direzioni provinciali. Il nuovo presidio telefonico sarà integrato nel CRM prevedendo funzioni avanzate di reportistica e monitoraggio implementate sulla piattaforma aziendale di *Business Intelligence*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Inoltre, nel 2024 si intende compiere un ulteriore passo per la semplificazione dell'adempimento dichiarativo dei titolari di redditi da lavoro dipendente e pensione, mettendo loro a disposizione un applicativo *web* che dia un quadro delle componenti di determinazione

dell'imposta più intuitivo e naturale, con l'utilizzo di una terminologia colloquiale e di uso comune, senza la necessità che il contribuente ricorra alla consultazione delle istruzioni per la compilazione del modello dichiarativo. Il progetto prevede un primo periodo sperimentale in cui i dati nella nuova veste saranno messi a disposizione solo di una platea di contribuenti che ha le caratteristiche per la presentazione del modello 730. In una seconda fase tali dati saranno messi a disposizione anche degli intermediari.

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

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

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

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

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

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

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

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

- il *"Tasso di copertura degli immobili da controllare"* fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità delle dichiarazioni che vengono presentate nell'esercizio di riferimento;
- il *"Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ex lege 244/2007"* è relativo all'effettuazione di indagini territoriali volte a riscontrare eventuali mancati aggiornamenti della banca dati catastale da parte dei soggetti obbligati. Tale indicatore, già previsto negli anni precedenti, viene meglio specializzato con riferimento espresso alle previsioni contenute nell'art. 1 comma 277 della L. n. 244/2007, che prevede in caso di

inadempienza l'intervento di regolarizzazione in surroga da parte delle strutture operative dell'Agenzia;

- il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia viene rilevato con l'indicatore *"Congruenza geometrica tra mappe contigue"*;
- la *"Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica"* relativa alle indagini di verifica del territorio nazionale per l'individuazione di fabbricati mancanti in cartografia o con geometrie incoerenti in esito alla sovrapposizione del *layer* vettoriale della cartografia catastale con le ortofoto;
- sempre in tema di miglioramento delle informazioni trasferite nella dichiarazione precompilata, l'indicatore relativo alla *"Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto"*. Tale indicatore dà conto dell'attività svolta per aumentare il livello di attendibilità delle intestazioni catastali, attraverso il riscontro puntuale con quanto trascritto nei registri immobiliari. I livelli di attendibilità sono già oggi una delle discriminanti alla base della fornitura delle informazioni necessarie alla precompilazione dei quadri relativi agli immobili.

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

* * * * *

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

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

¹Per tale indicatore i target sono stati rivisti leggermente al ribasso, in quanto, dopo le restrizioni imposte dalle norme emanate per fronteggiare l'emergenza pandemica, gli uffici dell'Agenzia hanno riacquisito la piena funzionalità sia in termini di giornate di apertura, sia di sportelli attivati per singola struttura operativa. Ciò ha comportato una fisiologica risalita degli accessi agli uffici, principalmente da parte dell'utenza non professionale, quella dove minore è la possibilità per l'Agenzia di promuovere l'utilizzo del servizio telematico. Di conseguenza i target dell'indicatore per il triennio 2024 – 2026 sono stati tarati in base al nuovo contesto operativo.

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2024	2025	2026
OBIETTIVO 2 - Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	STRATEGICI	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	93%	94%	94%
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	95%	95%	95%
	ISTITUZIONALI	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	93%	94%	94%
		Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	75gg	74 gg	73 gg

OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2024	2025	2026
OBIETTIVO 3 – Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare	STRATEGICI	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	70,5%	72,5%	74,5%
		Tasso di recupero delle volture automatiche non registrate	75%	76%	77%
	ISTITUZIONALI	Tasso di copertura degli immobili da controllare	34%	35%	36%
		Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale <i>ex lege</i> 244/2007	85%	86%	87%
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	46%	51%	60%
		Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	45%	58%	70%
		Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto	63%	66%	70%

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

Area strategica Prevenzione – Promozione dell’adempimento spontaneo

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

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

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

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

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

collaborativo in rapporto ai soggetti che possiedono i requisiti per accedere secondo la normativa vigente nel 2023.

L'accordo preventivo è lo strumento di dialogo tra Amministrazione finanziaria e imprese che esercitano attività internazionale, mediante il quale è possibile accedere a una procedura finalizzata alla stipula, appunto, di accordi preventivi, con prevalente riferimento a determinati aspetti fiscali (regime dei prezzi di trasferimento, determinazione dei valori di uscita o di ingresso in caso di trasferimento della residenza, attribuzione di utili o perdite alla stabile organizzazione, valutazione preventiva della sussistenza dei requisiti che configurano una stabile organizzazione, erogazione o percezione di dividendi, interessi, *royalties* e altri componenti reddituali). In questo ambito sono presenti due **indicatori istituzionali**: il primo misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco del triennio la totalità delle procedure presentate fino al 2020 e il 60% di quelle presentate nel 2021, il secondo indicatore misura la percentuale di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse rispetto al 2020.

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

di **valore pubblico** che misura l'ammontare del gettito atteso in ciascun anno del triennio a seguito dei nuovi investimenti che saranno realizzati in esito alla positiva conclusione dell'interpello.

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

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

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

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

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

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

* * * * *

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

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

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

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

Area strategica Contrasto – Controlli e risoluzione delle controversie fiscali

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

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

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

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

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

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

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

L'obiettivo di potenziare i controlli fiscali sarà perseguito tramite due **indicatori strategici**: il primo misura *il numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza*, ai

fini della rispettiva attività di controllo; il secondo rileva il *totale dei controlli sostanziali effettuati*, comprensivo dei controlli crediti di imposta e contributi a fondo perduto.

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

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

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

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

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

Gli altri due **indicatori istituzionali** presenti nell'obiettivo misurano l'impegno dell'Agenzia nel sostenere il proprio operato dinanzi alle Corti di giustizia tributaria e riguardano *la percentuale di*

costituzioni in giudizio in Corte di giustizia tributaria di primo grado e Corte di giustizia tributaria di secondo grado e quella di partecipazione alle pubbliche udienze, presso le medesime Corti, per le controversie di valore in contestazione superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile.

* * * * *

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) 19.514		€/mln 1.335
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2024	2025	2026
OBIETTIVO 6 – Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione	STRATEGICI	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	65.000	70.000	75.000
		Totale controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto)	320.000	320.000	320.000
	ISTITUZIONALI	Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di 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>	93%	95%	95%
		Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	11,1	11,2	11,3

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

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

Area strategica Risorse – Valorizzazione delle risorse a disposizione

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

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

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

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

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

- Percentuale di postazioni lavorative virtualizzate;

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

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

Per quanto concerne il **secondo obiettivo** dell'Area strategica *"Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili"*, esso viene perseguito attraverso l'attuazione del Piano pluriennale degli investimenti, il quale contiene: la rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia nel triennio a venire; gli investimenti e le iniziative immobiliari volte a conseguire progressivamente una significativa riduzione dei canoni di locazione attraverso la razionalizzazione e il rilascio di immobili e, contestualmente, la valorizzazione e l'utilizzo di immobili pubblici.

Al secondo obiettivo corrispondono due **indicatori strategici**, uno che misura gli *"Importi complessivamente aggiudicati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati con il piano degli investimenti 2024-2026, compresi gli impegni pregressi"* e l'altro che misura la *tempestività dell'Agenzia nell'effettuare i pagamenti delle fatture commerciali*.

Sono presenti anche due **indicatori istituzionali** che misurano rispettivamente: *la percentuale di investimenti ICT contabilizzati, rispetto agli impegni ICT programmati e l'attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agenzia per l'Italia digitale*. A livello di **valore pubblico** è previsto un indicatore che misura la capacità dell'Agenzia di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali, attraverso il calcolo dei *"Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili"*.

* * * * *

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) 7.104		€/mln 486
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2024	2025	2026
OBIETTIVO 8 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate nell'anno t e precedenti in relazione al numero di quelle avviate	70%	90%	100%
		Completamento entro il 30 giugno 2024 del piano assunzionale previsto dal PNRR	4.113	-	-
	ISTITUZIONALI	Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari	Prosecuzione di azioni di sviluppo destinate al personale non dirigente TARGET: 1 INIZIATIVA prosecuzione iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare TARGET: 10 regioni coinvolte	Avvio azione di sviluppo destinata alle funzioni manageriali (dirigenti o poer) TARGET: 2 INIZIATIVE conclusione iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare TARGET: 8 regioni coinvolte	Prosecuzione iniziative di sviluppo destinate alle funzioni manageriali TARGET: 2 iniziative
		Numero di assunzioni effettuate nell'anno	2.600	1.000	1.000
		Efficacia della formazione	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale
		Postazioni lavorative virtualizzate	50%	70%	80%
		% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	85%	95%	100%

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

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

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.

La rivisitazione dei processi lavorativi avvenuta negli ultimi tre anni ha accelerato l'adozione di nuove forme di organizzazione di lavoro, consolidando il lavoro agile come modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

Nel corso del prossimo triennio l'Agenzia utilizzerà questa esperienza proprio per rafforzare il percorso di sviluppo lavorativo, impostando 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 2021-2023 per un totale di 5.355 unità.

Uscite nel triennio 2021-2023

2021	2022	2023	Totale
2.363	1.970	1.022	5.355

A fronte di tali cessazioni, il personale in servizio al 31 dicembre 2023 è pari a 29.520 unità, a fronte di una dotazione organica di 44.380 unità di personale. È evidente che, 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 2024-2026 è previsto un rallentamento delle uscite e si stima che lasceranno l'Agenzia 3.102 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 2024-2026 a legislazione vigente

Qualifica	2024	2025	2026	Totale
Area degli Operatori e degli Assistenti	541	568	514	1.623
Area dei Funzionari	477	466	474	1.417
Dirigenti	37	14	11	62
Totale	1.055	1.048	999	3.102

Per quanto riguarda le nuove assunzioni, nel 2024 si concluderanno le seguenti procedure concorsuali:

- procedura per il reclutamento di 3.970 funzionari tributari;
- procedura per il reclutamento di 530 funzionari da destinare ai servizi di pubblicità immobiliare;
- procedura per il reclutamento di 150 dirigenti di seconda fascia da destinare, prioritariamente, alla direzione di uffici preposti ad attività di gestione, riscossione e contenzioso dei tributi di competenza dell'Agenzia.

Inoltre, nel 2023 si è formulata richiesta di attingere alle graduatorie dei concorsi unici, gestiti dalla Commissione RIPAM, per i profili di assistenti e funzionari amministrativi; nel 2024 si prevede di assumere 500 assistenti amministrativi.

Nel corso del 2024 saranno bandite procedure concorsuali per l'assunzione di un totale di 560 unità di personale dell'area funzionari da adibire alle attività istituzionali e a quelle di supporto. Inoltre, si provvederà 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 che, nel triennio in questione, dovrebbero stabilizzarsi sul dato storico (circa 50 unità all'anno).

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 2024 si procederà al trasferimento di massimo 280 unità di personale (200 area assistenti e 80 area funzionari) che hanno partecipato ai bandi di mobilità intercompartimentali pubblicati dall'Agenzia nel 2023. Inoltre, saranno avviate ulteriori procedure di mobilità intercompartimentale nazionale, con pubblicazione dei relativi bandi sul Portale unico del reclutamento, ai sensi del novellato articolo 30 del decreto legislativo n. 165/2001, per l'immissione in servizio di 240 unità all'anno, di cui 200 dell'area assistenti e 40 dell'area funzionari

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 al livello di specializzazione richiesto. L'obiettivo è quello di generare un circolo virtuoso nel quale la valorizzazione 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

In tale prospettiva, 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.

Un'attenzione particolare è rivolta ai ruoli dirigenziali, coinvolti in un'azione di *assessment* finalizzata a orientare specifiche iniziative di sviluppo e formazione. Le risultanze di tale percorso, unitamente ad altri strumenti costituiranno la base per la predisposizione di tavole di successione per la copertura di posizioni strategiche.

Altro importante intervento è stato l'aggiornamento del modello di competenze Sirio, prevedendo anche un panel di competenze distintive dei ruoli dirigenziali di vertice. Il nuovo modello ha previsto l'introduzione di competenze totalmente nuove e in linea con le tendenze internazionali in tema di *public leadership* e di *competency-based model*.

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

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 supporterà le PA nei processi di programmazione dei fabbisogni, di *recruiting*, di sviluppo professionale e di *rewarding*.

La formazione

“Fare formazione” in Agenzia comporta uno sforzo progettuale e realizzativo finalizzato a favorire l’incremento di efficienza ed efficacia operativa, a supportare il radicamento cambiamenti culturali, in coerenza con il cambiamento dei modelli organizzativi e di servizio al cittadino. Questo può avvenire attraverso azioni ed interventi su competenze e comportamenti, logiche operative e cultura organizzativa. La formazione dovrà quindi giocare soprattutto un ruolo di “facilitatore” del processo di strutturazione e radicamento del nuovo sistema professionale, orientato alle competenze distintive per i mestieri tipici dell’organizzazione e ai comportamenti efficaci nell’azione manageriale.

L’offerta formativa nell’ambito tecnico seguirà, in questo senso, con maggiore impulso le direttrici derivanti dalla spinta alla digitalizzazione delle modalità di gestione dei servizi al contribuente e dall’evoluzione dei principali processi operativi, nelle tipiche aree dei processi tributari, catastali e cartografici, di pubblicità immobiliare ed estimativi. Questa tipologia di formazione si propone quindi 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 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. 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 esterni.

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. Inoltre, le iniziative di carattere manageriale consolideranno la 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 con l'obiettivo di fornire supporto e strumenti per lo sviluppo delle componenti di competenze trasversali utili all'implementazione pratica del nuovo modello operativo.

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).

I percorsi di carriera

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. In particolare, per quanto riguarda le posizioni organizzative istituite dall'art. 1, comma 93, della n. 205/2017 (legge di bilancio 2018), recepite nel Regolamento di amministrazione dell'Agenzia e nei corrispondenti atti di organizzazione, incidendo sull'inquadramento giuridico, è un istituto che può rappresentare un percorso di sviluppo interno all'amministrazione, fondato sulle competenze acquisite e sulle capacità dimostrate lungo la vita professionale.

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 nuovo CCNI siglato nel 2023 con le organizzazioni sindacali.

Lo sviluppo giuridico-economico

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'art. 18, comma 8, del CCNL FC 2019-2021, in applicazione del nuovo ordinamento professionale, saranno finanziate mediante l'utilizzo delle risorse determinate, ai sensi dell'art.1, comma 612, della legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di bilancio 2022), in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018 relativo al personale dell'Agenzia e riguarderanno sia l'area degli operatori sia quella degli assistenti.

¹ Per i titolari di posizioni organizzative 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.

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 CAPITALE

Ore lavorabili pro capite	Piano 2024	Piano 2023	Consuntivo 2023
Ore lavorabili lorde	1.807	1.793	1.793
Ore di assenza per ferie	224	224	224
Ore lavorabili contrattuali	1.583	1.569	1.569
Ore di assenza per malattia	44	46	44
Ore di assenza per altri motivi	110	119	109
Ore lavorabili ordinarie	1.429	1.404	1.416
Ore di straordinario	20	20	18
Ore lavorabili pro capite	1.449	1.424	1.434

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'Agenzia nel 2024.

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2024													
Qualifica	Personale al 31.12.2023	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni	<u>Personale disponibile al 31.12.2023</u> (A+B-C)	Entrate 2024	Uscite 2024	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	<u>Personale disponibile al 31.12.2024</u> (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	0	1	0	0	6	7	0	0	7
Dirigenti a tempo determinato di prima fascia	7	0	0	7	0	1	0	0	6	7	0	0	7
Dirigenti di seconda fascia	335	4	19	320	70	33	0	3	354	337	0	0	337
Dirigenti a tempo determinato di seconda fascia	32	0	0	32	0	2	0	0	30	31	0	0	31
Totale dirigenti	382	4	20	366	70	37	0	3	396	381	0	0	381
area funzionari	20.998	4	136	20.866	6.265	477	120	10	26.654	24.956	147	0	24.809
area assistenti	8.115	1	28	8.088	1.266	1.628	400	10	7.726	8.202	92	0	8.110
area operatori	202	0	2	200	0	200	0	0	0	100	1	0	99
Totale personale delle aree	29.315	5	166	29.154	7.531	2.305	520	20	34.380	33.258	240	0	33.018
TOTALE COMPLESSIVO	29.697	9	186	29.520	7.601	2.342	520	23	34.776	33.639	240	0	33.399
Tirocinanti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PO legge 205/2017 (compresi nella area funzionari)	1.492	0	0	1.492	29	10	0	0	1.511	1.502	0	0	1.502

1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO

Area	Ore Migliaia	%	Area/Macroprocesso	Ore	%
Accertamento	14.808	32,19	Analisi del rischio e contrasto agli illeciti	901.777	1,96
			Verifica dati delle dichiarazioni	3.838.359	8,34
			Accertamento imposta non dichiarata	10.001.307	21,74
			Fiscalità internazionale	66.434	0,14
Servizi di assistenza ai contribuenti e intermediari	18.212	39,59	Identificazione del contribuente	1.133.144	2,46
			Assistenza a contribuenti e intermediari	2.020.436	4,39
			Liquidazione delle imposte	4.937.815	10,73
			Rilascio attestazioni, certificazioni e autorizzazioni	1.648.434	3,58
			Servizi di riscossione spontanea	58.920	0,13
			Rimborso del credito	2.410.796	5,24
			Contributi e compensi a terzi	85.174	0,19
			Aggiornamento catasto e cartografia	3.752.388	8,16
			Aggiornamento registri di Pubblicità Immobiliare	1.348.968	2,93
			Servizi estimativi e di valutazione	495.395	1,08
			Produzione informazioni statistiche sul mercato immobiliare	320.055	0,70
Promozione della tax compliance	1.170	2,54	Adempimento spontaneo	526.967	1,15
			Applicazione della normativa fiscale	135.740	0,30
			Interpelli e consulenza giuridica	507.748	1,10
Governo e gestione dei dati	352	0,76	Governo e gestione dei dati	351.842	0,76
Difendere gli atti e Riscossione	4.706	10,23	Difesa atti impugnati	3.120.846	6,78
			Rapporti con l'agente della riscossione	83.413	0,18
			Recupero del credito	1.501.499	3,26
Strategia, Governo e Gestione	883	1,92	Strategia, Governo e Gestione	883.407	1,92
Tutela legale e trasparenza	359	0,78	Tutela legale e trasparenza	359.060	0,78
Sistemi di controllo interno	405	0,88	Sistemi di controllo interno	405.170	0,88
Processi di supporto	5.105	11,10	Processi di supporto	5.104.905	11,10
	46.000	100,00	Totale ore Agenzia	46.000.000	100,00

2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

INVESTIMENTI ICT

Gli investimenti ICT 2024-2026 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 dello 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 2023-2025, la Convenzione tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'Agenzia delle Entrate 2023-2025, il Documento di Economia e Finanza 2023 (DEF), la Nota di Aggiornamento al DEF 2023 (NADEF), nonché il disegno di legge di bilancio per l'anno 2024 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 2022-2024 predisposto dall'Agenzia per l'Italia digitale (AgID), la strategia Italia Digitale 2026 nell'ambito del PNRR e la Strategia Nazionale di Cybersicurezza e la Strategia Nazionale Cloud, 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) e la Carta d'identità elettronica;
- 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 tuttora 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*.

La strategia digitale dell'Agenzia, aggiornata rispetto all'anno precedente ed illustrata in dettaglio nell'allegato documento di *Piano Triennale degli investimenti ICT 2024-2026*, 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, 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.

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 risoltrice 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 ha il compito di conseguire il massimo valore sia per l'Amministrazione che per gli individui che su essa fanno affidamento.

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* che è risultato ancora più evidente nel corso della recente emergenza pandemica, 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) introdotto dal DL 80/2021, adottato dall'Agenzia ad aprile 2022 per il triennio 2023-2025 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 2024-2026 dalla Società Soluzioni per il Sistema Economico (SOSE) – fusa per incorporazione in Sogei dall'articolo 18-bis della legge 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 progressiva diminuzione della spesa pubblica attraverso l'elaborazione di iniziative di razionalizzazione che garantiscono:

- 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, 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 – sta determinando 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 cagionano, 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 – determinano, da circa due anni, una scarsa risposta del mercato immobiliare.

In proposito, 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.

Va altresì precisato che l'articolo 16 *sexies* del DL 146/2021 dispone, per alcune specifiche ipotesi locative, la disapplicazione della decurtazione del canone prevista *ope legis* per i contratti locativi stipulati entro il 31 dicembre 2023. La proroga della vigenza di tale previsione normativa darebbe, nel triennio 2024-26, un notevole impulso alla definizione delle istruttorie in corso pur determinando, nel contempo, 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). 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, influenzano profondamente l'attività in ambito immobiliare dell'Agenzia nel triennio 2024-2026.

Gli scenari attualmente previsti per gli immobili conferiti ai Fondi sopra richiamati prevedono:

- a. *Rinnovo in assenza di disdetta*: entrambi i contratti di locazione (FIP e FP1): in caso di mancata disdetta, da comunicare con preavviso di almeno dodici mesi, trova applicazione il rinnovo per una durata di sei anni agli stessi termini e condizioni, ad eccezione del recesso, esercitabile in qualsiasi momento dalla parte conduttrice (Agenzia del Demanio), anche in relazione a singoli immobili, con preavviso di sei mesi. In tale contesto l'Agenzia, qualora il contratto rinnovato risulti oneroso e l'immobile non perfettamente adeguato, provvederà comunque alla ricerca di una nuova sede sul mercato.
- b. Per gli immobili appartenenti al Fondo Immobili Pubblici – oggetto di disdetta – l'Agenzia del Demanio, unitamente al Ministero dell'Economia e delle Finanze, sta coltivando una linea

operativa prodromica a una rinegoziazione del rapporto contrattuale suscettibile di scongiurare l'applicazione di penali e la esecuzione delle ordinanze di sfratto convalidate nel 2023. Occorre infatti rilevare che, in caso di mancata riconsegna degli immobili alla scadenza, è contrattualmente prevista un'indennità di occupazione pari al canone *pro tempore* vigente incrementato, a decorrere dal settimo mese di occupazione *sine titolo*, del 50%, aggiornabile mensilmente in misura pari al 100% della variazione percentuale dell'indice ISTAT. Sul punto, è intervenuto il DL n. 104 del 14 agosto 2020 estendendo inizialmente a 24 mesi e successivamente a 48 mesi (DL n. 228 del 30 dicembre 2021) il periodo successivo alla scadenza del contratto durante il quale non troveranno applicazione le suddette maggiorazioni.

- c. In caso di esito infruttuoso delle interlocuzioni appena richiamate, l'Agenzia delle Entrate darà corso, tempestivamente, all'individuazione di una nuova sede sul mercato.
- d. Degna di rilievo, infine 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.

Nell'ottica di un'ampia strategia di razionalizzazione della spesa pubblica e di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, durante il triennio 2024-2026, l'Agenzia proseguirà con le attività di programmazione di lavori finalizzati a:

- 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;
- ristrutturare e restaurare compendi demaniali di rilevante importanza sul territorio nazionale al fine di valorizzare le peculiarità storiche, artistiche e architettoniche di immobili demaniali. La riqualificazione del patrimonio immobiliare pubblico sarà possibile anche grazie alla partecipazione finanziaria e progettuale dell'Agenzia del Demanio, con cui l'Agenzia ha instaurato rapporti di proficua collaborazione.

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 – condurrà a un'intensificazione dell'attività negoziale con conseguente graduale miglioramento, nel successivo triennio, della situazione logistica degli edifici sotto il profilo dell'abbattimento delle barriere architettoniche e del miglioramento delle condizioni degli ambienti di lavoro. Il potenziamento organizzativo sortirà, inoltre, positivi riverberi sotto il profilo dell'impiego degli importi accantonati in bilancio.

* * * * *

Sintesi Piano pluriennale degli investimenti

Valori in €/mln

	2024	2025	2026	TOTALE 2024-2026
Investimenti ICT	132,35	120,00	128,65	381,00
Investimenti di qualificazione del patrimonio immobiliare	75,86	40,96	43,99	160,81
Totale	208,21	160,96	172,64	541,81

PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione	REVISIONE 2023	2024
PRODUZIONE	766.779	793.894
Costi di funzionamento	115.044	118.813
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	288.900	300.600
Spese postali e notifica atti	66.548	78.240
Oneri per la gestione dei tributi	296.288	296.241
PERSONALE	1.817.445	2.124.099
Stipendi	1.158.046	1.382.434
Imposte dell'esercizio	99.449	118.357
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	348.564	411.216
Straordinari	12.758	12.768
Premi e incentivi	11.250	12.060
Accantonamenti premi e incentivi	147.141	147.141
Missioni	4.608	4.835
Indennità di missione	754	757
Mensa e buoni pasto	26.202	28.364
Servizi per il personale	6.708	3.800
Altri costi per il personale	1.965	2.368
IMMOBILI	292.308	251.135
Gestione immobili	292.308	251.135
TOTALE COSTI	2.876.533	3.169.129

COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA¹

Importi in euro/migliaia

Qualifica	Totale costi
Totale Dirigenti	77.353
Dirigenti	70.015
Dirigenti con contratti a tempo determinato	7.338
Totale personale non dirigente	2.046.746
Area Funzionari	1.592.741
Area Assistenti	445.843
Area Operatori	8.162
Totale	2.124.099

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

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

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)".

registrare un incremento della "propensione al *gap*" anche a fronte di un'efficace azione dell'Agenzia e viceversa.

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 sovra 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 2023, una stima del *gap* IVA per gli anni che vanno dal 2016 al 2021, effettuata con il metodo *top down* e basata sul confronto tra i dati statistici prodotti dalla Contabilità Nazionale ISTAT

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).

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 2015.

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, nell'anno "t" si diffonde la stima provvisoria dell'anno "t-2" e quella definitiva dell'anno "t-3"⁵. Come tutte le metodologie *top down*, i risultati delle stime sono soggetti alle revisioni periodiche dei dati di Contabilità Nazionale.

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 2024, infatti, a metodologia attuale, saranno disponibili le stime provvisorie del 2022. Sull'adempimento spontaneo del 2022 l'Agenzia delle entrate non potrà incidere nel corso del 2024, in quanto l'attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2023 e parte nel 2022.

Le stime del 2022, che saranno diffuse nel 2024, 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 2022 si renderà disponibile solo nel 2025.

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

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.

⁵ Ad esempio nel 2021 si diffonderà la stima provvisoria dell'anno 2019 e quella definitiva dell'anno 2018.

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.

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.

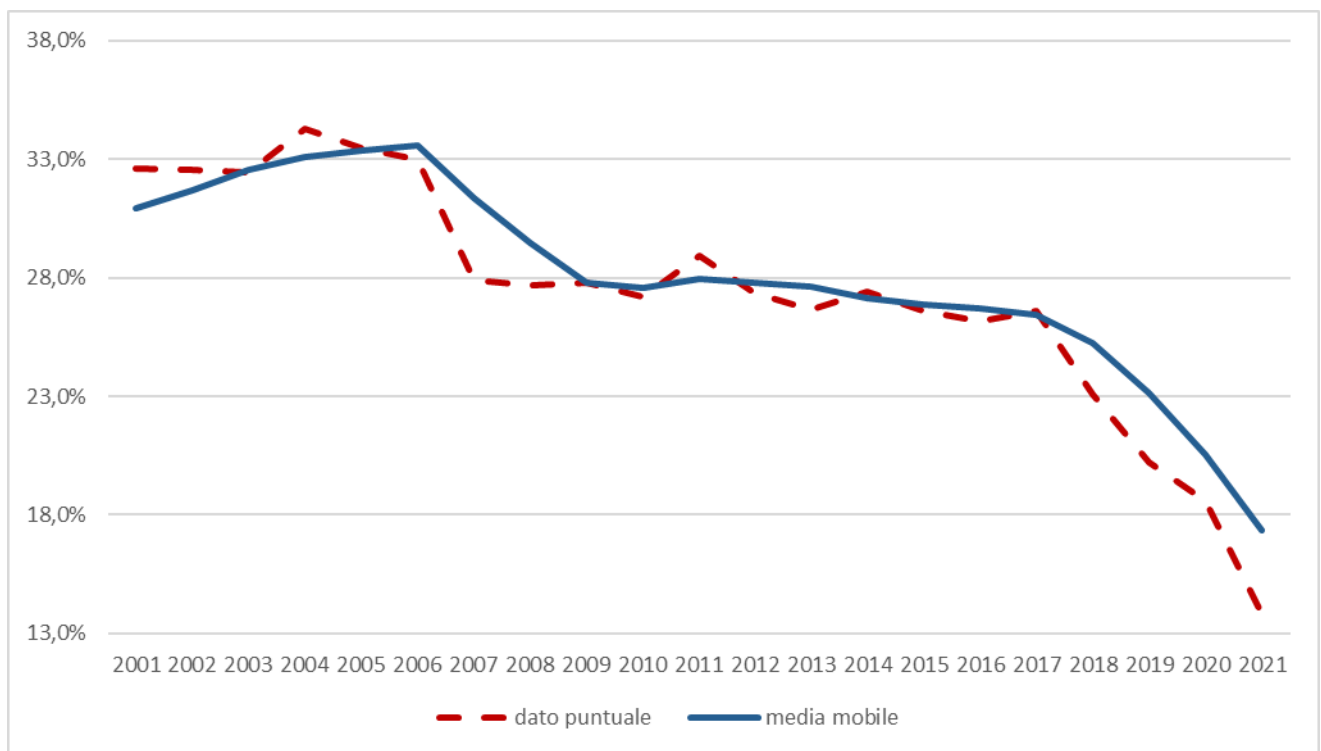
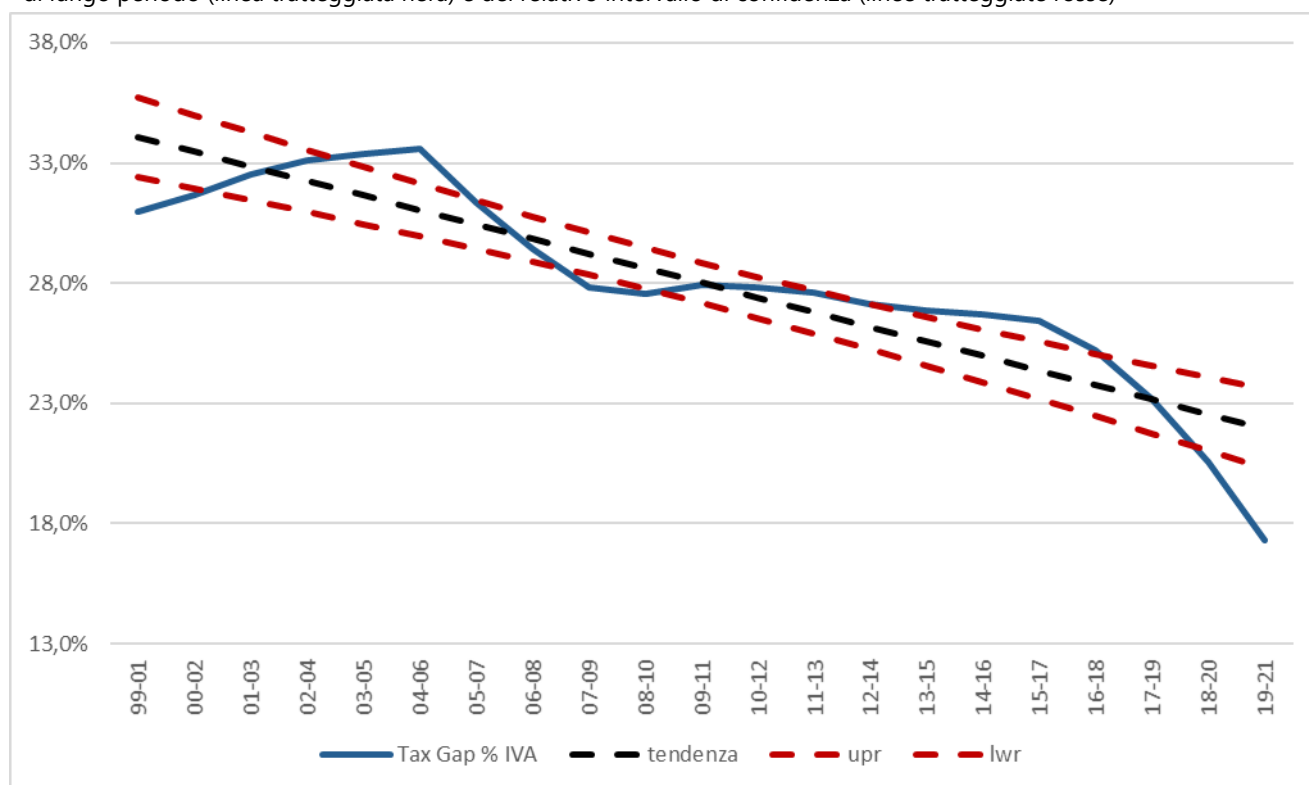


Figura 1a. Serie storiche del *gap* IVA calcolato puntualmente, anno per anno, (linee tratteggiate rossa) e calcolato tramite medie mobili non centrate (linea continua blu).

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 europea⁶, 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 2024 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2020-2022 rapportata a quella degli anni 2019-2021 (si veda figura 1b).

Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale variazione dovrà collocarsi all'intervallo compreso tra -0,75% e -0,47%. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a -0,61%.

⁶ 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%.



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	22
4. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE	25

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 – CONFORMITA' VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI						
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2024	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	87%	20	50	4,92
		Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente	4,7 mln	20	50	4,92
	ISTITUZIONALI	Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari	19,8 milioni	15		
		Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	90%	15		
		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%	10		
		Customer satisfaction sulla dichiarazione precompilata II. DD.	Sì/NO	10		
		% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	92%	10		
(Peso 12% - Valore 9,84 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 1		100	100	9,84
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2024	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	93%	30	50	4,1
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	95%	30	50	4,1
	ISTITUZIONALI	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	93%	20		
		Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	75gg	20		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 2		100	100	8,2
Obiettivo		Indicatori		Peso performance	Peso incentivazione	

n. 3			Risultato atteso 2024			Incentivazione indicatore €/mln
Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare	STRATEGICI	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	70,50%	20	40	3,3
		Tasso di recupero delle volture automatiche non registrate	75%	25	60	4,9
	ISTITUZIONALI	Tasso di copertura degli immobili da controllare	34%	15		
		Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ex lege 244/2007	85%	15		
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	46%	10		
		Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	45%	10		
		Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto	63%	5		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 3		100	100	8,2
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI - CONFORMITA' VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI						26,24

AREA STRATEGICA PREVENZIONE - PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO						
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2024	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 4						
Prevenire gli inadempimenti tributari e rafforzare l'adempimento spontaneo	STRATEGICI	% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	61%	20	40	3,28
		Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i>)	3.011.300	15	30	2,46
		Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	80%	15	30	2,46
	ISTITUZIONALI	% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate nell'anno n	100%	9		
			2018			
			60%			
			2019			
		% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	≥50%	9		
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n (compresi i rinnovi)	100% 2019	8		
	60% 2020					
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	8				

		Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocazione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza	75%	6		
		% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	≤5%	5		
		Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	3,1	5		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 4		100	100	8,2
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2024	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 5						
Potenziare l'attività antifrode	STRATEGICI	Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni	82%	60	100	8,2
	ISTITUZIONALI	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	10	40		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 5		100	100	8,2
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE - PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO						16,4

AREA STRATEGICA CONTRASTO- CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI						
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2024	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 6						
Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione	STRATEGICI	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	65.000	35	60	10,33
		Totale controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto)	320.000	25	40	6,89
	ISTITUZIONALI	Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscalità predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	93%	25		
		Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	11,1	15		
(Peso 21% - Valore 17,22 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 6		100	100	17,22
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2024	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 7						
Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	STRATEGICI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	74%	20	35	3,16
		% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	70%	25	40	3,61
		% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	72%	18	25	2,25
	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%	17		
(Peso 11% - Valore 9,02 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 7		100	100	9,02
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI						26,24

AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE						
Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2024	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 8						
Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate nell'anno t e precedenti in relazione al numero di quelle avviate	70%	25	55	4,5
		Completamento entro il 30 giugno 2024 del piano assunzionale previsto dal PNRR	4.113	20	45	3,7
	ISTITUZIONALI	Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari	Prosecuzione di azioni di sviluppo destinate al personale non dirigente TARGET: 1 INIZIATIVA prosecuzione iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare TARGET: 10 regioni coinvolte	15		
		Numero di assunzioni effettuate nell'anno	2.600	12		
		Efficacia della formazione	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	11		
		Postazioni lavorative virtualizzate	50%	9		
		% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	85%	8		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 8		100	100	8,2

Obiettivo		Indicatori	Risultato atteso 2024	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
n. 9						
Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Importi complessivamente aggiudicati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati con il piano degli investimenti 2024-2026, compresi gli impegni pregressi	18%	30	50	2,46
		Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4bis d.lgs 13/2023)	≤25 giorni	30	50	2,46
	ISTITUZIONALI	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2024-2026, 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)	28 standard 10 avanzato	15		
(Peso 6% - Valore 4,92 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 9		100	100	4,92
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE						13,12

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 maggior 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 - CONFORMITA' VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI	
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
Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari	L'indicatore monitora il numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari.
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
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.
<i>Customer satisfaction</i> sulla dichiarazione precompilata II. DD.	L'indicatore mira a verificare lo svolgimento di una indagine di <i>Customer satisfaction</i> sulla dichiarazione precompilata II. DD.
% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	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.
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 sisma 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.
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 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

Tasso di copertura degli immobili da controllare	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.
Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ex lege 244/2007	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 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.
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 layer 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 - PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO	
Indicatore strategico	Descrizione
% 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 (2023) al 31/08 dell'anno t (2024).
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.
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>)	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 i controlli, 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.
Indicatore istituzionale	Descrizione
% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate nell'anno n	L'indicatore misura la percentuale di conclusione delle procedure di accordo preventivo rapportate alle istanze presentate nell'anno n.
% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	L'indicatore misura l'incremento percentuale delle procedure di accordo preventivo concluse rispetto all'anno 2020. Per procedure concluse si intendono sia quelle chiuse positivamente che negativamente.
% di conclusione delle istanze di patent box presentate nell'anno n (compresi i rinnovi)	L'indicatore misura la tempestività nell'attività di lavorazione delle istanze di accordo preventivo rientranti nella disciplina della patent box, calcolando la percentuale di quelle concluse con accordo entro l'anno n.
Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (patent box)	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 interpellati 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.
% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	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.
Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	L'indicatore misura l'ammontare dei versamenti spontanei da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione.
Indicatore strategico	Descrizione
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	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: 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
Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	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.

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.
Totale controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto)	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).
Indicatore istituzionale	Descrizione
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	L'indicatore misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscale predefiniti, sul totale di quelle presenti nello scambio complessivo di informazioni Country-by-Country reporting a seguito dell'analisi del rischio di elusione da parte delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.
Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	L'indicatore misura le entrate complessive da attività di contrasto espresse in miliardi di euro (non sono comprese le riscossioni da ruolo di competenza di Agenzia delle Entrate – Riscossione) e rappresenta la sintesi dell'efficacia raggiunta dalle attività di contrasto all'evasione poste in essere dall'Agenzia
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.

% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	L'indicatore misura la percentuale di pronunce definitive nei diversi gradi del giudizio tributario totalmente favorevoli e parzialmente favorevoli all'Agenzia, comprese le conciliazioni giudiziali perfezionate, rispetto al numero delle pronunce divenute definitive nell'anno corrente, sfavorevoli e favorevoli in tutto e in parte, comprese le conciliazioni giudiziali perfezionate.
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 nell'anno t e precedenti in relazione al numero di quelle avviate	L'indicatore misura in percentuale quante procedure concorsuali avviate nell'anno t e precedenti sono state completate.
Completamento entro il 30 giugno 2024 del piano assunzionale previsto dal PNRR	L'indicatore misura la capacità dell'Agenzia di reclutare personale nel termine indicato secondo quanto previsto dal PNRR.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari	L'indicatore misura le ore di formazione fruite dai partecipanti alle iniziative formative rientranti nelle azioni di sviluppo destinate al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari.
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	L'indicatore misura in termini percentuali le postazioni lavorative che utilizzano l'infrastruttura di <i>Virtual Desktop Infrastructure</i> (VDI) 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	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.
Indicatore strategico	Descrizione
Importi complessivamente aggiudicati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati con il piano degli investimenti 2024-2026, compresi gli impegni pregressi	L'indicatore misura l'attuazione del piano degli investimenti immobiliari, 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.

Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4bis d.lgs 13/2023)	L'indicatore misura la tempestività da parte dell'Agenzia nell'effettuare il pagamento delle fatture commerciali.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2024-2026, compresi gli impegni pregressi	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 2024-2026 (compresi gli impegni pregressi) viene contabilizzata nell'anno di riferimento.
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)	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.

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.

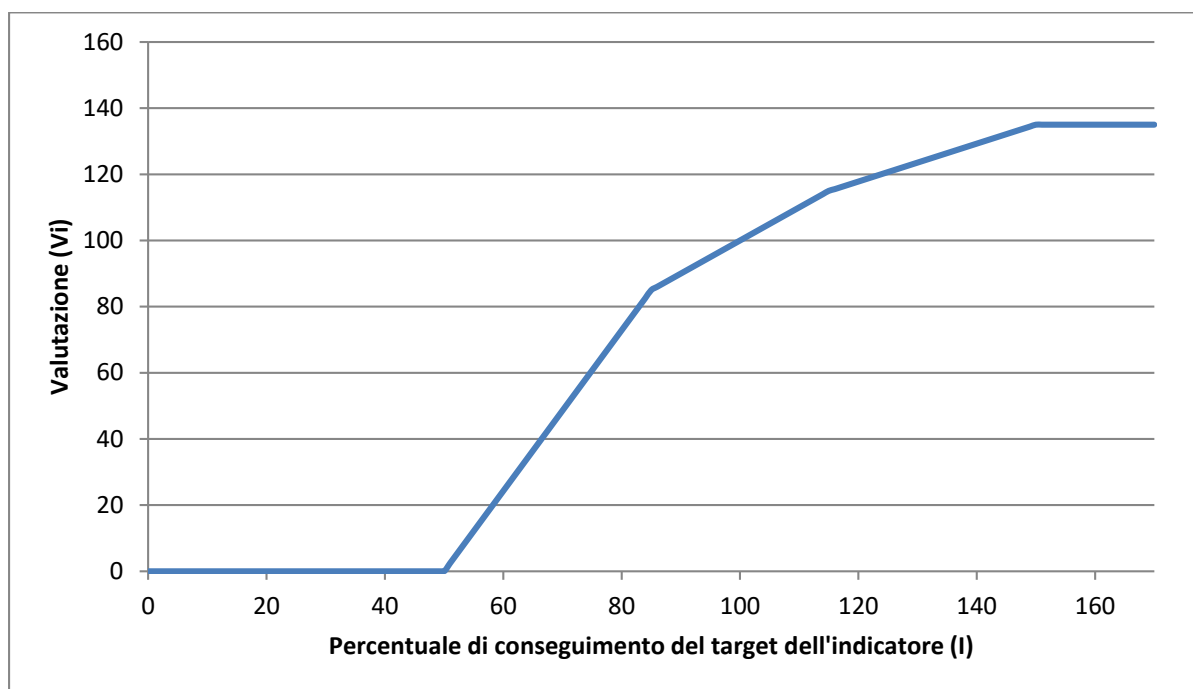
Gli stessi numeri sono illustrati, più analiticamente, nella tabella sottostante e rappresentati nel grafico successivo.

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 <i>performance</i>		% 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%



ALLEGATO 4

PIANO DELL'AGENZIA DELL'ENTRATE-RISCOSSIONE

SOMMARIO

PREMESSA	3
1. LE STRATEGIE PER LA RISCOSSIONE DEI RUOLI	5
2. PRESUPPOSTI PER LA FORMAZIONE DEL PIANO OPERATIVO.....	7
3. GLI OBIETTIVI QUANTITATIVI DA RAGGIUNGERE E I RELATIVI INDICATORI (PROSPETTO DI SINTESI).....	9
AREA STRATEGICA SERVIZI.....	10
AREA STRATEGICA RISCOSSIONE	12
AREA STRATEGICA RISORSE	15
4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	19
5. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	26
6. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO	39
7. COSTI DEL PERSONALE PER QUALIFICA	40

PREMESSA

Il piano dell'Agenzia delle entrate-Riscossione è stato elaborato nel nuovo contesto di governance e di remunerazione dell'Agenzia stessa, 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 da due direttrici principali. In particolare, sono state prese in considerazione le disposizioni e le argomentazioni contenute:

- nell'atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il triennio 2024-2026;
- nella legge n.197 del 2022 (legge di Bilancio per il 2023) e s.m.i., che ha introdotto la nuova Definizione Agevolata (c.d. Rottamazione-quater) dei carichi affidati all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 30 giugno 2022.

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 con l'Agenzia delle entrate dei seguenti contenuti riferibili all'attività dell'Agenzia delle entrate-Riscossione:

- a) i servizi dovuti;
- b) le risorse stanziato 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 aggravi 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.

Quanto alle previsioni introdotte dalla Legge 9 agosto 2023, n. 111 (*"Delega al Governo per la riforma fiscale"*) – in particolare dall'art. 18 rubricato *"Principi e criteri direttivi per la revisione del sistema della riscossione"* – le stesse potranno determinare un aggiornamento del piano delle attività in ragione dei relativi provvedimenti attuativi.

Premesso ciò, nel prosieguo del presente piano, si riportano in maniera approfondita e dettagliata gli elementi, i contenuti, le strategie, gli indicatori e gli obiettivi del piano.

1. LE STRATEGIE PER LA RISCOSSIONE DEI RUOLI

Il processo di programmazione per il triennio 2024-2026, orientato al perseguimento delle finalità istituzionali identificate nello Statuto dell'Ente, nel tenere conto dei contenuti dell'atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il triennio 2024-2026, è stato, in particolare, focalizzato sui seguenti aspetti:

- assicurare lo svolgimento delle funzioni relative alla riscossione nazionale attribuite all'Agenzia delle entrate dall'articolo 3, comma 1, del d. lgs. n. 203 del 2005 e degli altri compiti attribuiti dalle previsioni normative vigenti, contribuendo al conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria;
- esercitare l'attività di riscossione secondo criteri di efficienza, efficacia ed equità, allo scopo di promuovere un corretto rapporto tra fisco e contribuente, garantendo l'effettività del gettito e l'incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari;
- migliorare le tecniche di analisi e i criteri di selezione delle posizioni debitorie per innalzare il livello di efficacia delle azioni di recupero, orientando l'attività di riscossione verso obiettivi di risultato piuttosto che di esecuzione del processo;
- garantire il miglioramento della relazione con il contribuente, in ottica di trasparenza, e leale collaborazione;
- assicurare lo scambio telematico con gli enti impositori o beneficiari per consentire il tempestivo aggiornamento e la fruibilità delle informazioni e delle rendicontazioni riguardanti l'attività svolta (cd. "stato della riscossione");
- supportare i contribuenti che intendono regolarizzare la propria posizione debitoria, promuovendo le possibili forme di rateizzazione dei pagamenti delle somme dovute e gli istituti normativamente previsti per la regolarizzazione dei debiti, compresa la definizione agevolata dei carichi affidati all'Agenzia dagli Enti creditori (cd. Rottamazione-quater);
- favorire una crescente operatività digitale da parte dei contribuenti attraverso un incremento o il miglioramento della gamma dei servizi web, potenziando e promuovendo i canali di contatto da remoto con particolare riguardo allo sportello virtuale con operatore, alternativo a quello fisico, per l'erogazione di servizi e assistenza su piattaforma digitale;

- ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la performance del contenzioso esattoriale, anche in ottica di contenimento dei costi per le spese legali e le soccombenze.

Le strategie di riscossione previste nel Piano terranno conto, inoltre, degli effetti dei provvedimenti legislativi in materia di Definizione Agevolata, con riferimento alla gestione delle scadenze della c.d. Rottamazione-quater prevista dalla Legge di Bilancio per il 2023 e s.m.i.

2. PRESUPPOSTI PER LA FORMAZIONE DEL PIANO OPERATIVO

Il piano operativo è stato elaborato tenendo conto dei seguenti presupposti:

- garantire la continuità operativa rispetto agli esercizi precedenti;
- presidiare il raggiungimento di un livello complessivo degli incassi da ruoli non inferiore a quanto preventivato nell'ambito delle previsioni poi utilizzate (per la componente erariale) nella programmazione del Bilancio dello Stato, che tiene conto delle relazioni tecniche di accompagnamento alla normativa di settore;
- presidiare adeguatamente le attività disciplinate dalle norme che riguardano le Definizioni Agevolate dei ruoli, con particolare riferimento alla così detta Rottamazione quater introdotta dalla Legge 197/2022;
- valutare lo stato dei piani di ammortamento delle dilazioni e la possibilità per i contribuenti di saldare le rate non pagate nei limiti del numero previsto per la decadenza;
- valutare la capacità operativa potenziale, stimata a regole vigenti, sulla cui base sono state ipotizzate le procedure esecutive e cautelari per il recupero dei crediti affidati all'Agenzia dagli Enti creditori;
- sviluppare i piani operativi a supporto dei volumi di riscossione da conseguire, indirizzando l'analisi delle posizioni debitorie, in coerenza con la capacità produttiva e le esigenze di lavorazione del magazzino, anche con riferimento agli attuali termini di presentazione delle comunicazioni di inesigibilità;
- efficientare le attività coattive esattoriali al fine di incrementare il presidio del rischio operativo ed efficientare i tempi di riscossione;
- valutare i potenziali effetti di efficientamento dei processi di aggiornamento/acquisizione delle informazioni operative e condivisione di basi dati, finalizzati soprattutto all'azione di riscossione e con particolare riferimento alle attività nei confronti dei contribuenti con debiti rilevanti, sempre più focalizzate sull'analisi delle singole posizioni, per garantire l'effettivo incasso e la tutela della pretesa tributaria;
- presidiare l'attività di notifica delle cartelle di pagamento, considerando che il volume dei carichi affidati dagli enti creditori a recupero del periodo di sospensione legato

all'emergenza pandemica potrebbe comportare, anche per il 2024, un volume complessivo di notifiche superiore all'ordinario;

- salvaguardare i crediti affidati in riscossione mediante atti idonei ad evitare la decadenza e la prescrizione;
- avviare lo sviluppo degli interventi idonei a rendicontare anticipatamente agli enti creditori i carichi residui di comprovata inesigibilità.

Il volume di incassi dell'Ente stimato per il triennio è di 12,4 miliardi di euro per il 2024, 12,5 miliardi di euro per il 2025 e 12,5 miliardi di euro per il 2026.

Tali prospettive di incasso, che necessariamente tengono conto dei dati contenuti nel budget 2024 aggiornati con le previsioni di gettito contenute nella Legge di Bilancio 2024 e dell'andamento degli incassi registrati nell'anno 2023 con particolare riferimento a quelli relativi alla c.d. Rottamazione-quater, si inseriscono in continuità nel percorso di progressiva stabilizzazione della riscossione, a sostegno del ruolo 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 del 1999).

3. GLI OBIETTIVI QUANTITATIVI DA RAGGIUNGERE E I RELATIVI INDICATORI (PROSPETTO DI SINTESI)

L'Atto di indirizzo per il triennio 2024-2026 ha definito le linee guida programmatiche per l'elaborazione del piano di attività dell'Ente.

Tale piano individua specifici obiettivi da raggiungere per ciascuna area di intervento strategico (servizi, riscossione e risorse) nel corso del periodo e specifici indicatori suddivisi tra:

- istituzionali, che misurano l'impegno dell'Agenzia nel raggiungimento dei traguardi prefissati;
- di valore pubblico, che definiscono gli impatti positivi in favore della collettività, generati dalle attività svolte dall'Agenzia.

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, 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 tre indicatori istituzionali e tre indicatori di valore pubblico, in particolare al fine di:

- a) favorire l'utilizzo dei servizi digitali offerti, rilevando gli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateizzazione, di sospensione della riscossione ai sensi della l. n. 228 del 2012 e dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti compreso pagoPA;
- b) incrementare la gamma e la qualità dei servizi digitali, sviluppando o migliorando la fruibilità degli stessi in favore del cittadino, delle imprese e degli intermediari;
- 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 3.702						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 223,74 €/mln						
OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET			FONTE DATI
			2024	2025	2026	
OBIETTIVO 1 Garantire l'efficienza dei servizi ai contribuenti	ISTITUZIONALI	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 rateizzazioni pervenute nell'anno	Valore non inferiore al 70%	Valore non inferiore al 70%	Valore non inferiore al 70%	Interna: Inforiscossione; Lampo
		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
		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
	VALORE PUBBLICO	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
		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. 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
		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

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.

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. Inoltre, sarà garantita la salvaguardia dei crediti affidati in riscossione mediante atti idonei a evitare la decadenza e la prescrizione.

In tale prospettiva, nell'ambito dell'Area strategica riscossione l'obiettivo è articolato in quattro indicatori istituzionali e in un indicatore di valore pubblico.

Per misurare la tempestività delle procedure di riscossione, a partire dal 2024 è stato inserito un indicatore - in precedenza monitorato tra le altre informazioni - per misurare la capacità dell'Agente della riscossione di avviare celermente l'attività di recupero sul complesso dei crediti affidati dagli enti creditori.

La previsione della riscossione per l'anno 2024 stima un livello complessivo degli incassi da ruoli non inferiore a 12,4 miliardi di euro, 12,5 miliardi di euro nel 2025 e 12,5 miliardi di euro nel 2026. 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 misurata attraverso un indicatore riferito ai tempi medi di concessione delle rateizzazioni "ordinarie", per le quali la legge prevede una procedura semplificata, il cui valore soglia è stato portato a 120 mila euro per effetto delle modifiche apportate all'articolo 19 del D.P.R. n. 602 del 1973 dal D.L. n. 50 del 2022, convertito con modificazioni dalla legge n. 91 del 2022.

Al fine di monitorare l'andamento del contenzioso tributario conseguente alle attività di riscossione, è stato mantenuto 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.

È stato inserito come indicatore di valore pubblico il volume di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata, in precedenza inserito tra le altre informazioni.

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 4.966						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 428,01 €/mln						
OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET			FONTE DATI
			2024	2025	2026	
OBIETTIVO 2 Garantire l'efficacia della riscossione	ISTITUZIONALI	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 i carichi indicati in cartelle, AVE/AVA, notificati nell'esercizio precedente per i quali è iniziata la prima azione di recupero e il valore complessivo degli stessi (con esclusione di quelli incassati, oggetto di sgravi o sospensioni o rateizzazioni, senza l'attivazione di alcuna azione di recupero).	60%	60%	60%	Interna: Inforiscossione; SET
		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 12,4 mld di euro	Valore non inferiore a 12,5 mld di euro	Valore non inferiore a 12,5 mld di euro	Interna: Inforiscossione; SET
		Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 euro concesse entro 10 gg. L'indicatore rileva la capacità di efficientare, nel rispetto dei limiti di legge, il processo di concessione delle rateizzazioni "ordinarie" 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. .	Valore non inferiore a 85%	Valore non inferiore a 85%	Valore non inferiore a 85%	Interna: Inforiscossione; Lampo
		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
	VALORE PUBBLICO	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

AREA STRATEGICA RISORSE

Gli obiettivi rientranti nell'Area strategica risorse identificano le linee di intervento orientate 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.

Con riguardo all'obiettivo di garantire l'economicità della gestione 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 8,75 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 stimolare la tempestività dei pagamenti relativi all'acquisto di beni e servizi, è stato introdotto un indicatore per la misurazione dei giorni di anticipo dei pagamenti rispetto alla scadenza.

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%.

A partire dal 2024, in linea con l'obiettivo di migliorare le performance del contenzioso esattoriale, sono stati aggiornati gli indicatori 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 dalla Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado.

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 subìte.

Tenuto conto del nuovo sistema di remunerazione introdotto dalla legge n. 234 del 2021, l'Agenzia delle entrate-Riscossione dovrà garantire il progressivo efficientamento della gestione finanziaria mediante la stabilizzazione del plafond di utilizzo dell'anticipazione di cassa previsto dalla Statuto dell'Ente stesso nella misura dei 12/12 dei ricavi in funzione della propria peculiarità. La misura dell'obiettivo gestionale è stata determinata con riferimento al plafond previsto per gli altri Enti pubblici (4/12 dei ricavi) ed è finalizzata a verificare la progressiva maturazione delle condizioni di accesso, a regime, alla tesoreria unica statale.

- -

Nell'ottica di una maggiore efficienza degli spazi adibiti ad uso ufficio, l'Agenzia si impegnerà nel 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.

Tra gli indicatori di valore pubblico è stato inserito 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). Tale evidenza era in precedenza rappresentata tra le altre informazioni.

AREA STRATEGICA RISORSE						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 2.252						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 296,93 €/mln						
OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET			FONTE DATI
			2024	2025	2026	
OBIETTIVO 3 Garantire l'economicità della gestione	ISTITUZIONALI	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.	< 8,75 euro per ogni 100 euro riscossi	< 8,75 euro per ogni 100 euro riscossi	< 8,75 euro per ogni 100 euro riscossi	Interna: Bilancio Esercizio; Inforiscossione
		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
		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 2024-2026, 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
		Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali. L'indicatore misura l'effettiva progressione contabilizzata degli impieghi programmati per beni di tipo materiale rispetto a quanto programmato nel relativo piano investimenti 2024-2026, 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
		OBIETTIVO 4 Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	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 ≥ 78%	Valore ≥ 80%	Valore ≥ 80%
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. Da calcolare secondo la seguente formula: <u>$IVC=IVV*0,6+IVNT*0,4+(IVNP*0,4/2)$</u> <u>IVC= Indice di Vittoria in Contenzioso</u> <u>IVV=Indice di Vittoria per Valore (comprensivo di totalmente e parzialmente favorevoli)</u> <u>IVNT=Indice di Vittoria Numerico Totale (vittorie totalmente favorevoli)</u> <u>IVNP= Indice di Vittoria Numerico Parziale (vittorie parzialmente favorevoli)</u> <u>Le vittorie parzialmente favorevoli sono considerate valere 1/2 di quelle totali</u>			70%	72%	74%	Interna-Agenda Legale
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

VALORE PUBBLICO	Stabilizzazione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa. L'indicatore misura l'efficientamento della gestione finanziaria dell'ente, individuando l'obiettivo di stabilizzazione dell'utilizzo del plafond annuo dell'anticipazione di cassa al limite di 4/12.	A Consuntivo	A Consuntivo	A Consuntivo	Interna: Pianificazione Finanziaria e Riconciliazioni bancarie
	Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio. 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).	A Consuntivo	A Consuntivo	A Consuntivo	Interna: Logistica
	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).	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Bilancio esercizio

4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

Introduzione

L'Agenzia delle entrate-Riscossione è un ente pubblico economico, istituito ai sensi del decreto- legge n. 193 del 2016, e svolge le funzioni relative alla riscossione dei tributi sull'intero territorio nazionale. L'Ente è sottoposto all'indirizzo operativo e al controllo dell'Agenzia delle entrate, che ne monitora l'attività con la finalità di presidiare quella fase delicata e determinante che rappresenta il complessivo processo della riscossione, nell'ambito del più vasto sistema fiscale nazionale.

Detto presidio richiede una forte relazione e sinergia sia con l'Agenzia delle entrate, sia con tutti gli interlocutori della complessa organizzazione fiscale e si è tradotta nella necessità continua di:

- sviluppare nel personale delle competenze utili e sempre aggiornate;
- assicurare politiche gestionali adeguate al presidio delle responsabilità organizzative e dei ruoli professionali ai diversi livelli della struttura organizzativa;
- focalizzare la motivazione del personale verso quella indispensabile logica di servizio nei confronti dei cittadini e degli Enti impositori.

Detti obiettivi sono stati, poi, declinati in base alle improrogabili scelte imposte all'Ente dalla crisi epidemiologica da Covid-19: il lavoro da remoto adottato nel biennio 2020-2021 ha richiesto uno sforzo operativo e di evoluzione della cultura organizzativa in un tempo estremamente ridotto; ciò ha costituito una concreta rivoluzione nella vita dell'Ente che ha predisposto e reso possibile una nuova impostazione dei processi lavorativi.

A due anni dai provvedimenti normativi del marzo 2020 che hanno consentito il c.d. 'smart-working semplificato', con la fine dello stato di emergenza sanitaria per Covid-19 al 31 marzo 2022 (D.L. n. 24/2022), l'Ente ha consentito ai propri dipendenti di svolgere l'attività lavorativa in modalità agile, sulla base e secondo i criteri fissati dall'Accordo in materia di lavoro agile siglato con le OOSS in data 9 marzo 2022.

Il progressivo perfezionamento del processo di adesione volontaria al predetto Accordo ha permesso la sottoscrizione complessivamente di circa 5.900 contratti individuali di Smart Working attivi al 31 dicembre 2023.

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, potrà essere utilizzato nel corso del 2024 da 140 risorse, oltre a quelle che già ne fruivano in base alla precedente intesa (oggetto di specifica proroga).

Reclutamento

L'organico dell'Ente risulta composto dalle risorse assunte e appartenenti alle diverse Società/rami di azienda che, progressivamente a partire dall'anno 2006, sono state acquisite e che nel corso degli anni sono state oggetto di successivi processi di accorpamento e riorganizzazione, fino al traguardo della costituzione dell'Ente pubblico economico operativo dal 1° luglio 2017.

L'analisi dell'andamento dell'organico, dal 2020 al 31 dicembre 2023, mette in evidenza una riduzione complessiva di n. 719 unità di personale (come da tabella in calce), pari al 10% dell'organico (al netto della più recente acquisizione del personale della ex Riscossione Sicilia SpA, avvenuta il 1° ottobre 2021), dovuta al progressivo invecchiamento della popolazione aziendale (età media 56 anni circa) e quindi all'uscita dall'organico per maturazione dei requisiti pensionistici o per altra tipologia di cessazione.

Uscite 2020-2023

2020	2021	2022	2023	Totale
63	205	211	240	719

Sino a oggi, il graduale decremento del personale è stato bilanciato con interventi che hanno consentito di garantire un equilibrio gestionale, da una parte, ricorrendo a progressivi interventi di efficientamento organizzativo, conseguenti al modello centralizzato dell'Ente che coinvolge la maggior parte dei processi corporate e, dall'altra, attuando efficienze correlate allo sviluppo della digitalizzazione e dell'automazione dei processi core (si pensi da ultimo alla completa digitalizzazione di tutti i processi oggetto di smart working).

Tuttavia, il trend delle uscite di personale, che risulta confermato anche per i prossimi anni, ha comportato la necessità, non più rinviabile, di un piano per la copertura del turn-over di almeno il 75% delle uscite consuntivate e previsionali nel periodo 2017 – 2028 (pari a circa n. 2.068 unità); si procederà pertanto con un piano di assunzioni che garantirà nel quinquennio l'ingresso di circa 1.551 risorse. Per questo, con delibera del Comitato di Gestione del 13 dicembre 2023, è stato approvato il primo piano di assunzioni di 500 risorse per l'anno 2024, pari a circa il 30% del fabbisogno, ed è stato dato mandato al Responsabile della Divisione Risorse di adottare tutti i provvedimenti necessari a dare avvio alle procedure di selezione ed ai conseguenti adempimenti al cui esito il Direttore dell'Ente disporrà i relativi provvedimenti di assunzione.

Nel corso della stessa riunione del 13 dicembre 2023, al fine di poter concretamente dare avvio agli iter selettivi, il Comitato di Gestione ha deliberato la stipula della Convenzione tra Agenzia delle entrate-Riscossione e Formez PA - Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A. Tenuto conto anche della positiva collaborazione già maturata da Agenzia delle Entrate e dell'esperienza specifica in materia di procedure selettive, contraddistinte dall'esigenza del rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità, Formez PA affiancherà l'Ente nel processo selettivo, fornendo gli imprescindibili strumenti di supporto tecnici, logistici e tecnologici.

Previsione consistenza iniziale e finale del personale

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agenzia delle entrate-Riscossione nel 2024:

Variazione delle consistenze

Categorie di inquadramento	Organico al 31/12/2023	Personale in distacco da terzi	Personale in distacco presso terzi	Forza di lavoro netta al 31.12.2023	Entrate 2024	Uscite 2024	Personale in distacco da terzi	Personale in distacco presso terzi	Forza di lavoro netta al 31.12.2024
	a	b	c	d=(a+b+c)	e	f	g	h	i=(e+f-g-h)
Dirigenti	61			61		7			54
Quadri	1.349	1	1	1.349		140	1	1	1.209
Aree professionali	6.076		5	6.071	500	235		3	6.338
Totali	7.486	1	6	7.481	500	382	1	4	7.601

La consistenza dell'organico si è ulteriormente ridotta in 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 perfezionatasi il 31 dicembre 2023 con il rilascio di 162 risorse.

Formazione

A seguito del nuovo modello organizzativo entrato in vigore il 1° gennaio 2024 le attività formative sono principalmente rivolte a:

- sostenere i processi di cambiamento;
- pianificare percorsi formativi ad hoc per i neoassunti;
- proseguire con il processo di digitalizzazione nell'ottica di una costante modernizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro;
- mantenere in maniera continuata le competenze/conoscenze del personale per migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi;
- valorizzare il patrimonio delle competenze professionali dell'Ente per accrescere le capacità potenziali in funzione di nuove attività lavorative/incarichi.

Nella progettazione ed erogazione dei percorsi formativi, sulla scorta dei punti di contatto e delle esigenze comuni, possono prevedersi anche per il 2024 sinergie con l'Agenzia delle Entrate in un'ottica di scambio, di efficienza e di condivisione delle conoscenze/esperienze relative alle:

- competenze di servizio al cliente. Si tratta di proseguire e rafforzare un processo che riguarda il personale della rete per permettere l'adozione di un modello relazionale cittadino- contribuente che favorisca l'acquisizione del concetto di servizio nel patrimonio della cultura organizzativa dell'Ente;
- competenze digitali. L'acquisizione delle competenze digitali necessarie per permettere a tutti i dipendenti di collocarsi correttamente nell'ambito del modello di lavoro ibrido, sia in termini di abilità tecnologiche, ma anche in termini di soft skill per riorientare l'attività lavorativa in una logica per obiettivi;

- competenze manageriali. Si tratta di fornire ai responsabili strumenti facilitanti nell'evoluzione dal semplice ruolo da capo gerarchico a coach e sviluppatore delle competenze del proprio gruppo di risorse. In tale ambito si colloca il coinvolgimento di un nucleo di responsabili di ADER nel progetto formativo dedicato da Agenzia delle entrate alle proprie figure manageriali in materia di lavoro agile.

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 2024 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.

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 prevede 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 2024, pertanto, si procederà con l'adeguamento dei processi operativi dell'Ente sia per l'implementazione operativa del nuovo modello organizzativo che per la progressiva messa in operativo del modello di funzionamento dei servizi ICT e di raccordo con SOGEI, in attuazione del relativo contratto di servizio. Proseguiranno inoltre le azioni di consolidamento dell'assetto organizzativo di Agenzia delle entrate-Riscossione nell'ottica di omogeneizzare ulteriormente le modalità operative in uso su tutto il territorio e a meglio definire e implementare i diversi processi dell'Ente, per favorire il perseguimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia di funzionamento.

Nel corso del 2024, inoltre, si prevede il supporto organizzativo per l'attuazione del piano di assunzione del personale (circa 500 unità previste per il 2024), volto a soddisfare il fabbisogno di personale, tenuto conto delle consistenti uscite consuntivate dal 2017 e previste per i prossimi anni.

Per il 2024 proseguono le azioni volte a:

- 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;
- proseguire il percorso di rivisitazione, di razionalizzazione e di costante aggiornamento di tutta la normativa interna anche con riguardo a quanto ancora da finalizzare in relazione alle modifiche organizzative intervenute a decorrere dal 1° gennaio 2024.

In tale contesto si collocano tutte le iniziative (che saranno altresì oggetto della già citata riconduzione nel modello di funzionamento dei servizi ICT erogati dal partner tecnologico SOGEI),

contemplate nell'ambito delle principali direttrici in cui si caratterizzano gli investimenti ICT previsti (cfr. paragrafo 4).

La programmazione degli interventi operativi e organizzativi dell'Ente, nel periodo 2024-2026, dovrà tenere conto delle eventuali novità normative che, tempo per tempo, verranno introdotte e che avranno impatti sulle attività dell'Ente, incluse quelle che deriveranno dal percorso legislativo di attuazione della legge delega di riforma fiscale.

5. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

Investimenti ICT

Il programma degli investimenti ICT di Agenzia delle entrate-Riscossione per il triennio 2024-2026 è stato predisposto prevalentemente per supportare l'evoluzione della strategia di *digital transformation*, volta ad implementare ulteriormente l'offerta multicanale dei servizi, per migliorare la soddisfazione dell'utenza, accrescere i livelli di efficienza e di efficacia dei processi operativi, adeguando le funzionalità dei sistemi a supporto del servizio nazionale di riscossione alle necessità operative e ai cambiamenti normativi e, infine, sviluppare le iniziative indirizzate a migliorare la gestione ed il presidio degli aspetti di sicurezza informatica.

Le esigenze individuate sono soddisfatte attraverso la realizzazione di progetti di investimento le cui attività vengono pianificate e realizzate attraverso il partner tecnologico Sogei S.p.A.

Approccio metodologico

Dal punto di vista metodologico il piano delle iniziative ICT è stato realizzato tenendo conto degli obiettivi strategici, condivisi con Agenzia delle entrate, orientati a perseguire il programma d'iniziative per rinnovare 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 incentivarne l'utilizzo da parte di cittadini e imprese.

I principi metodologici adottati per la definizione delle iniziative ICT per il triennio 2024-2026 sono di seguito sintetizzati:

- identificazione degli indirizzi strategici politici, amministrativi e gestionali;
- individuazione delle iniziative già avviate nei precedenti anni e non ancora completate;
- definizione del futuro scenario evolutivo in cui Agenzia delle entrate-Riscossione si troverà ad operare e descrizione degli obiettivi, risultati attesi e macro-stima delle tempistiche realizzative;
- definizione dei progetti di innovazione ed evoluzione dei servizi digitali di Agenzia delle entrate-Riscossione;
- definizione dei corrispondenti fabbisogni finanziari stimati per il triennio.

Descrizione sintetica del piano triennale ICT

Il programma di iniziative che Agenzia delle entrate-Riscossione sta portando avanti da diversi anni, 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, i principi guida contenuti nel Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2022-2024 che guidano anche in questo triennio la progettualità di Agenzia delle entrate-Riscossione sono:

- considerare prioritario il principio di "digitale per definizione" (digital first), progettando e implementando i servizi al cittadino, a partire dall'utilizzo delle tecnologie digitali;
- progettare servizi integrati e centrati sulle esigenze di cittadini e imprese attraverso l'attuazione
- del modello di interoperabilità e l'applicazione del principio once only;
- adottare un approccio architetturale che supporti logiche aperte e standard pubblici in modo da garantire ad altri attori, pubblici e privati, accessibilità e massima interoperabilità di dati e servizi;
- considerare prioritario il paradigma cloud in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi;
- progettare ed erogare i servizi digitali in modo sicuro e in grado di garantire la protezione dei dati personali (sicurezza e privacy by design);
- progettare e realizzare servizi digitali inclusivi che vadano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori (servizi inclusivi e accessibili).

Nel perseguire l'obiettivo di indirizzare e sostenere la crescita digitale, a partire dall'evoluzione della propria offerta di servizi, per rispondere al meglio alle mutate esigenze dei cittadini, che sempre più prediligono servizi informativi e dispositivi in modalità *"anytime, anywhere and any device"*, 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 di Agenzia delle entrate-Riscossione, anche nelle modalità di assistenza al contribuente.

In tale contesto, per il prossimo triennio, il piano degli investimenti, oltre ad assicurare la manutenzione evolutiva dei principali servizi ICT, rivolti agli utenti esterni (cittadini, intermediari ed enti creditori) e interni, è fortemente orientato a:

- implementare ulteriormente le soluzioni multicanale per migliorare la fruizione da parte degli utenti dei servizi digitali di Agenzia delle entrate-Riscossione;
- incrementare l'automazione dei processi di back office per minimizzare i tempi di risposta al cittadino potenziando tutti i canali di contatto disponibili;
- rafforzare l'interoperabilità con gli enti, anche in attuazione di specifiche disposizioni normative, per favorire la condivisione trasparente di dati, informazioni, piattaforme e servizi, per favorire l'implementazione complessiva del Sistema informativo della PA e creare le premesse per lo sviluppo di nuovi servizi digitali per il cittadino;
- adottare una strategia cloud re-architect con l'obiettivo di ripensare significativamente l'architettura core degli applicativi Agenzia delle entrate-Riscossione in ottica cloud, in modo da adottare i servizi cloud-native e dunque massimizzare i benefici che ne derivano, come riduzione dei costi d'infrastruttura cloud (soprattutto nel caso IaaS), aumentarne la sicurezza e migliorare la qualità dei servizi ICT;
- accrescere le attività di governo della cyber security per garantire la disponibilità, l'integrità e la riservatezza delle informazioni, anche attraverso l'evoluzione del Sistema di Gestione della Sicurezza delle informazioni (SGSI) e la collaborazione con il CERT-MEF e con il partner tecnologico Sogei in relazione alla prevenzione e alla gestione degli incidenti di sicurezza informatica.

In dettaglio, il piano delle iniziative per il triennio 2024-2026 sarà caratterizzato dalle seguenti principali direttrici, che potranno prevedere, per alcune piattaforme, anche una revisione delle architetture applicative e infrastrutturali, con il fine di efficientare costi e prestazioni, migliorare la manutenibilità e rafforzare la sicurezza:

- Digitalizzazione dei servizi per il contribuente
- Estensione della soluzione di Intelligenza Artificiale
- Evoluzione dei processi a supporto del servizio nazionale di riscossione

- Servizi digitali per gli enti creditori
- Interoperabilità con gli enti creditori
- Digitalizzazione dei processi amministrativi
- Cybersecurity

Nell'ambito di tali linee direttrici sono altresì da collocarsi, trasversalmente, tutte quelle iniziative che deriveranno dall'evoluzione e dell'attuazione delle sinergie con Agenzia delle entrate relativamente a determinate tematiche.

Digitalizzazione dei servizi per il contribuente. La direttrice comprende tutte le iniziative volte ad accrescere il ricorso ai servizi digitali da parte dei cittadini e imprese favorendo il colloquio con Agenzia delle entrate-Riscossione per ricevere informazioni, per effettuare disposizioni di pagamento, presentazione di istanze, ecc. Pertanto, con l'obiettivo di ampliare la diffusione dei servizi digitali dell'Agenzia, si proseguirà la collaborazione con la società PagoPA S.p.A. per integrare i servizi informativi e di pagamento con quelli dell'App IO, realizzata per facilitare l'interazione tra la PA e i cittadini.

Sempre nell'ambito della digitalizzazione dei servizi per il contribuente le linee di intervento che si intendono perseguire sono quelle di far evolvere ulteriormente le funzionalità del servizio web che consente ai cittadini di rateizzare i loro debiti anche alla luce dei possibili interventi normativi potrebbero derivare dall'attuazione della legge delega in tema di riforma fiscale.

Inoltre si segnalano gli interventi che riguarderanno il servizio dello sportello on-line, servizio già attivo su tutto il territorio e che consente ai cittadini di relazionarsi in tempo reale con il personale di Agenzia delle entrate-Riscossione per chiedere assistenza in modo semplice e veloce da PC, smartphone o tablet, potendo svolgere le stesse operazioni disponibili allo sportello fisico, attraverso il progressivo ampliamento delle informazioni relative alla tipologia di contribuente e l'integrazione, in primis, con Scrivania di sportello e la successiva presa in carico del servizio di gestione della piattaforma da parte di Sogei.

Estensione della soluzione di Intelligenza Artificiale. Nel corso del 2021 è stato consolidato il percorso di adozione, nei processi di protocollazione, della tecnologia di Intelligenza Artificiale, già introdotta nell'ottobre del 2019 con una prima soluzione di apprendimento intelligente, applicata al

protocollo dei documenti cartacei in ingresso della sola sede della Direzione centrale di Roma, afferenti agli atti introduttivi del contenzioso e alle forniture di ruolo provenienti degli enti creditori.

In questo primo ambito di applicazione, l'Intelligenza Artificiale ha supportato il processo operativo interpretando i documenti ed estrapolando le informazioni utili a classificare, assegnare e protocollarli in funzione delle classi documentali oggetto di addestramento. Successivamente il perimetro di attività si è esteso anche al repertoriamento degli atti introduttivi (ricorsi) e successivi (sentenze) del contenzioso, con l'obiettivo di automatizzare anche il tracciamento delle informazioni di repertorio (ulteriori dati qualificanti gli atti introduttivi e successivi utili per il tempestivo indirizzamento delle pratiche) fino ad oggi realizzato manualmente in fase di protocollazione, repertoriamento e trasmissione sull'applicativo in uso per la gestione del contenzioso (Agenda Legale).

Nel triennio 2024-2026 sarà realizzato l'ampliamento delle classi documentali relative al contenzioso oltre ad estendere la soluzione di IA alla protocollazione automatica delle PEC del protocollo istituzionale.

L'iniziativa prevede anche l'implementazione del servizio di Knowledge e il Monitoraggio SLA per estenderlo al protocollo in ingresso, al fine di migliorare i livelli di servizio e perseguire la massima standardizzazione di trattamento tra i punti di protocollazione.

Evoluzione dei processi a supporto del servizio nazionale di riscossione. Gli interventi a supporto della riscossione comprendono tutte le iniziative progettuali volte a garantire il rispetto della compliance normativa e a soddisfare le esigenze operative attraverso l'evoluzione degli strumenti ICT a supporto.

In relazione alle modifiche introdotte al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.lgs. n. 14/2019) dal D.Lgs. 83/2022, saranno completati gli interventi evolutivi a recepimento di quanto indicato, in particolare, all'art. 14, realizzazione dell'interoperabilità tra la piattaforma telematica nazionale per la composizione negoziata per la soluzione delle crisi d'impresa e altre banche di dati.

Nella direttrice rientrano le implementazioni volte a completare le attività relative alle diverse misure agevolative gestite dall'Ente negli ultimi anni (c.d. rottamazioni e definizione saldo e stralcio) quali quelle afferenti alla rendicontazione agli Enti (per le prime tre rottamazioni e per il saldo e stralcio) ovvero il presidio di tutti gli adempimenti in ordine alla Rottamazione-quater introdotta dalla Legge di bilancio 2023 (Legge n. 197/2022). Nell'ambito delle misure agevolative rientrano

anche le specifiche misure introdotte da taluni enti per le iscrizioni a ruolo afferenti alle tasse automobilistiche regionali (Regione Siciliana e Regione Abruzzo).

Inoltre, la direttrice include gli interventi volti ad adeguare i sistemi dell'Ente alle previsioni che saranno contenute nei decreti di attuazione della legge di delega per la riforma fiscale nonché la finalizzazione degli adeguamenti inerenti al nuovo sistema di remunerazione della riscossione, introdotto dalla Legge di bilancio 2022. In tale contesto si possono collocare anche gli interventi tesi ad efficientare i processi operativi inerenti all'attività di riscossione con lo sviluppo di soluzioni informatiche utili sia innalzare i livelli di interscambio con le banche dati a cui ha accesso l'agente della riscossione, sia per innalzare i livelli di automazione nell'espletamento e finalizzazione delle procedure di riscossione.

Si prevede altresì di proseguire con le implementazioni di efficientamento del processo operativo di gestione degli eventi contabili e amministrativi che interessano posizioni con procedure di riscossione aperte nonché con quelle inerenti all'evoluzione del processo delle compensazioni ex art. 28-ter.

In merito alla gestione delle eccedenze di pagamento, la linea progettuale prevede l'implementazione di ulteriori strumenti che consentano un miglior monitoraggio e una più veloce lavorazione delle eccedenze di pagamento. In particolare, l'efficientamento del processo, sia in termini di "velocità" che di gestione delle posizioni interessate, sarà realizzato attraverso l'introduzione di automatismi per abilitare la compensazione automatica, totale o parziale, a fronte di somme a debito, la gestione automatica dei bonifici, incluso il rilascio di un servizio on line per la comunicazione dell'IBAN, la dinamicità nella fase di produzione delle comunicazioni e nell'acquisizione delle relative date di notifica in modo da efficientare anche la fase di gestione del riversamento delle somme non incassate dai contribuenti.

In ambito gestione dei pagamenti si prevede lo sviluppo di una funzionalità che consenta di escludere alcune transazioni dai flussi di incasso pagoPA al fine di effettuare il quietanzamento di una sola parte dell'incassato, lo sviluppo dei pagamenti parziali per ricondurre i pagamenti delle singole rate/tributi ad un codice identificativo univoco con rivisitazione delle fasi batch di quietanzamento e il completamento della realizzazione di alcuni cruscotti di monitoraggio. Sarà inoltre realizzato un nuovo strumenti per la gestione degli incassi manuali degli F35 e dei bonifici.

Diversi sono inoltre gli interventi sui servizi di elaborazione e stampa degli atti esattoriali per migliorare gli aspetti comunicativi e per assicurare, nel corso del triennio, la compliance all'evoluzione della normativa. A ciò si aggiungeranno anche interventi di tipo tecnologico per assicurare: la riduzione dei tempi di realizzazione dei modelli con nuovi layout (bollettini, note, tabelle a lettura facilitata), una maggiore semplificazione con upgrading automatico dei sistemi e una maggiore scalabilità e velocità elaborativa nella produzione dei documenti.

Con riferimento ai processi di notifica dei documenti esattoriali, saranno realizzare le attività necessarie per l'utilizzo della nuova piattaforma per la gestione della notifica digitale degli atti alle pubbliche amministrazioni (PND), 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 gestione dei processi di contenzioso, i nuovi interventi saranno orientati a realizzare le procedure informatiche utili per accrescerne i livelli di efficacia e di efficienza, incluse tutte quelle che riguardano l'interrelazione con i sistemi amministrativo-contabili per il pagamento delle soccombenze, il recupero delle spese di lite e i monitoraggi, oltre a quelle connesse all'implementazione della cooperazione applicativa con il Ministero di Giustizia in ambito PTT (processo tributario telematico) e in ambito processo civile telematico, al fine di garantire la copertura delle interlocuzioni anche con gli uffici dei Giudici di Pace, secondo le previsioni normative che individuano il PCT come protocollo di comunicazione unico per tutte le autorità giudiziarie.

Servizi digitali per gli enti creditori. La linea progettuale comprende tutte le iniziative evolutive deiservizi digitali realizzati per supportare gli enti non telematici nella fase di iscrizione a ruolo o, in generale, tutti gli enti nella fase di rendicontazione. In tale ultimo ambito rientrano, a titolo esemplificativo, le evoluzioni da apportare al servizio Monitor Enti oppure quelle relative alla rivisitazione della gestione dell'anagrafica degli Enti.

Interoperabilità con gli enti creditori. La presente linea progettuale comprende tutte le iniziative che hanno l'obiettivo di potenziare l'interoperabilità tra i sistemi di Agenzia delle entrate-Riscossione e quelli degli enti al fine di rendere più efficace la filiera della riscossione.

In questo contesto possono essere ricomprese quelle iniziative finalizzate ad estendere la cooperazione applicativa, già in uso con Agenzia delle entrate, per la sospensione legale della riscossione agli enti più significativi.

Digitalizzazione dei processi amministrativi. È un programma di iniziative che hanno la finalità di ampliare l'automazione dei processi amministrativi attraverso l'implementazione di nuove funzioni del Sistema Gestionale Corporate (piattaforma ERP - Enterprise Resource Planning) e degli altri sistemi dedicati.

In tale quadro gli ulteriori interventi evolutivi del sistema ERP, che nel 2022 è stato migrato su ambiente cloud di Microsoft (Dynamics F&O 365), hanno l'obiettivo di accrescere le funzionalità ed i livelli d'integrazione dei processi corporate. In tale ambito sarà effettuata la migrazione in cloud dell'attuale reportistica power BI on-premise di Risorse Umane e l'estensione della piattaforma anche alle esigenze di reporting delle altre funzioni aziendali; sarà inoltre realizzata l'integrazione con ulteriori servizi applicativi aziendali ed esterni, quali, a titolo esemplificativo, il nuovo servizio per la gestione dei pagamenti "manuali" (GEPA), il Portale INPS Durc Online e la PDND di pagoPA.

Nel contesto della digitalizzazione dei processi amministrativi si richiamano altresì le iniziative afferenti all'efficientamento dei processi di riversamento agli enti ovvero quelle connesse all'evoluzione della rendicontazione delle riscossioni a RGS.

Cybersecurity. La sicurezza informatica è una priorità a livello nazionale e internazionale e il contesto in cui si trova ad operare Agenzia delle entrate-Riscossione è caratterizzato da una crescente attenzione dei cybercriminali nei confronti di organizzazioni governative su tutto il territorio europeo e nazionale. Per contrastare tali minacce, l'ente ha realizzato nel tempo una serie di azioni coordinate e di contromisure atte a prevenire e risolvere le vulnerabilità e arginare i fenomeni del *phishing* o del *social engineering* attraverso una costante attività di *awareness* verso i propri dipendenti. A tal fine sono state avviate, a partire dal 2021, le sinergie tra cybersecurity, sicurezza delle informazioni (SGSI) e sicurezza fisica, intesa come l'insieme di azioni volte a garantire la protezione fisica del patrimonio umano e materiale dell'Agenzia. Sia la sicurezza informatica sia quella fisica si basano su un approccio metodologico di gestione del rischio che parte da un'attività di *assessment* per arrivare, attraverso l'individuazione delle minacce e/o vulnerabilità, alla definizione di un piano di azioni volto alla mitigazione dei rischi rilevati. L'approccio sinergico e coordinato nella gestione degli aspetti di cybersicurezza, sicurezza delle informazioni e sicurezza fisica, rappresenta, pertanto, una linea evolutiva sulla quale sarà concentrata l'attenzione di Agenzia delle entrate-Riscossione al fine di ottimizzare la condivisione delle metodologie, delle informazioni e delle risorse, per definire

le iniziative necessarie alla gestione integrata della sicurezza negli ambiti di comune interesse e sviluppo.

Più in generale e con riferimento alla Misure Minime AgID, già nel 2017 è stato realizzato il piano di implementazione e di miglioramento delle misure di sicurezza con l'adozione di strumenti e di processi tesi a soddisfare, al più alto livello possibile, le misure di sicurezza previste da AgID (cfr. Circolare 18 aprile 2017, n. 2/2017). Nel corso del 2020 sono inoltre state implementate ulteriori misure di sicurezza cibernetica, finalizzate a proteggere adeguatamente la nuova modalità di lavoro "agile", per l'intera platea aziendale, resesi necessarie per fronteggiare la pandemia in corso, quali l'attivazione di un collegamento Internet dedicato agli accessi VPN, l'adozione di un sistema a doppio fattore di autenticazione in aggiunta a quello esistente per le utenze VPN, gestite mediante sistema *firewall* centralizzato "*Checkpoint*" e l'attivazione di un nuovo sistema di *Intrusion Detection & Prevention System*.

Per il triennio 2024-2026 proseguiranno gli interventi evolutivi in grado di fornire livelli di protezione più elevati mediante:

- l'evoluzione dei processi di prevenzione attiva da malware e dei processi di Log Analysis, mediante l'integrazione dei log raccolti in ottica SIEM (Security Information and Event Management) al fine di garantire un monitoraggio in tempo reale degli eventi di sicurezza, correlando le informazioni provenienti dalle diverse fonti informative (log) e generare allarmi basati sulla combinazione di eventi, anziché su singoli eventi;
- il potenziamento degli strumenti di sicurezza per l'utilizzo dei sistemi di collaboration (che consentono di realizzare videoconferenze tramite PC fissi, notebook e smartphone e condividere documenti) mediante l'introduzione di sistemi di classificazione dei documenti condivisi in ambiente "Microsoft 365", il monitoraggio centralizzato e il governo delle autorizzazioni di accesso e dei reali accessi effettuati ai documenti presenti sulle piattaforme di collaboration; la reportistica afferente alle suddette attività di monitoraggio e governo centralizzato;
- l'integrazione con ulteriori servizi del sistema di Identity & Governance Management, che consente la gestione del ciclo di vita delle identità, degli account e dei privilegi, della profilazione degli utenti per gli accessi a directory su aree condivise con standardizzazione delle politiche di assegnazione e di sicurezza degli account tra i diversi sistemi e ambienti

applicativi. L'obiettivo dell'iniziativa è quello di aumentare anche il controllo degli accessi e delle attività degli utenti privilegiati in ottemperanza alle normative e alle prassi in tema di sicurezza degli accessi degli Amministratori di Sistema;

- la prosecuzione delle attività di adeguamento delle misure di sicurezza alla normativa europea in tema di protezione dei dati personali (GDPR) in base alle risultanze delle analisi di impatto che saranno condotte sui trattamenti dei dati personali operati in AdeR;
- la valutazione approfondita in merito all'adozione delle disposizioni contenute nella determinazione 628/2021 di AgID aventi per oggetto "Regolamento recante i livelli minimi di sicurezza, capacità elaborativa, risparmio energetico e affidabilità delle infrastrutture digitali per la PA e le caratteristiche di qualità, sicurezza, performance e scalabilità, portabilità dei servizi cloud per la pubblica amministrazione, le modalità di migrazione, nonché le modalità di qualificazione dei servizi cloud per la pubblica amministrazione".

Inoltre, in coerenza con il piano triennale AgID per la PA e con i requisiti di protezione delle informazioni espressi dall'Ente e dalle parti interessate, si prevede di proseguire con le attività inerenti il Sistema di Gestione della sicurezza delle Informazioni (SGSI) che riguardano il mantenimento della certificazione ISO/27001 dei "Servizi IT, la valutazione e gestione del rischio della sicurezza delle informazioni relativa ai perimetri del sistema SGSI di AdeR tenendo in considerazione le modifiche organizzative intervenute, gli aggiornamenti dei controlli introdotti dalla norma ISO 27002/2022 e la prosecuzione della progressiva estensione della valutazione e del trattamento del rischio all'ambito della gestione documentale.

Evoluzione delle infrastrutture ICT. Il percorso di efficientamento e razionalizzazione avviato dal 2007 con la riorganizzazione delle 39 società Agenti della riscossione ha consentito, attraverso l'accentramento dei processi di *governance* e di gestione operativa dell'informatica delle società del gruppo, di realizzare un unico sistema informativo della riscossione e di ricondurre i numerosi *data center* esistenti ad un unico *data center* primario a Roma ed un *data center* secondario a Torino, quest'ultimo dedicato esclusivamente alla gestione del servizio di *disaster recovery* dei sistemi distribuiti, generando significative economie di scala.

In particolare, la centralizzazione delle infrastrutture dei sistemi IT e la conseguente standardizzazione delle modalità di gestione operativa hanno consentito nel tempo di conseguire

notevoli vantaggi in termini di efficienza organizzativa, di riduzione dei costi di esercizio (logistici, consumi energetici, potenza di calcolo unitario, ecc.) e di acquisto e manutenzione dell'*hardware*.

Al fine di garantire ancora maggiori livelli di sicurezza e resilienza dei sistemi, nell'ambito delle diverse valutazioni previste nel piano strategico evolutivo delle infrastrutture IT del data center di Agenzia delle entrate-Riscossione è stata realizzata, nel corso del 2022, la migrazione di dette infrastrutture presso il data center di Sogei, in qualità di partner tecnologico istituzionale di Agenzia delle entrate- Riscossione, in ambito SIF.

Nell'ottica di rafforzare ulteriormente le sinergie con Sogei e in attuazione a quanto previsto dalla legge di bilancio 2023 (n. 197 del 29 dicembre 2022), nel corso del 2023 è stato effettuato il trasferimento, mediante cessione del ramo di azienda alla Sogei, delle attività relative all'esercizio dei sistemi ICT, quelle riguardanti il demand and delivery riscossione enti e contribuenti e demand and delivery servizi corporate al fine di realizzare ulteriori livelli di ottimizzazione dei servizi informatici strumentali al servizio nazionale della riscossione. In tale quadro nel corso del 2024 il modello di servizio ICT AdeR-Sogei sarà adattato in relazione al mutato contesto operativo.

Nell'ambito delle iniziative infrastrutturali programmate per il triennio sono previsti anche quelle riguardanti il refresh tecnologico (come, ad esempio, i sistemi di rilevazione presenze) ovvero l'individuazione di nuove tecnologie hardware o software o l'implementazione o sostituzione di quelle esistenti al fine di cogliere nuove opportunità di miglioramento dei livelli di servizi erogati come ad esempio l'integrazione degli strumenti di videoconferenza con la piattaforma di collaboration Microsoft Teams in cloud, fruibile dagli utenti all'interno delle sedi di AdeR, in smart working ed in mobilità.

In relazione agli aspetti evolutivi del lavoro agile, nel corso del triennio 2020-2022 è stato portato a termine il progetto di revisione dello standard delle dotazioni informatiche d'ufficio, che ha visto la dismissione dei PC desktop in favore di computer di tipo laptop per consentire al personale in smart working di operare in sicurezza sui sistemi aziendali. Nell'ambito del processo di ammodernamento dell'hardware relativo alle postazioni di lavoro, nel corso del triennio 2024-2026 si prevede l'acquisizione di monitor, pc fissi ad uso degli sportelli e, in misura residuale, di notebook.

Investimenti di natura immobiliare

L'Ente proseguirà le iniziative finalizzate al conseguimento di ulteriori efficientamenti nella gestione immobiliare, in termini di razionalizzazione degli spazi, anche mediante l'avvio di procedure di dismissione, e di contenimento degli oneri di locazione, questi ultimi già considerevolmente ridotti anche in attuazione delle disposizioni in materia di spending review. Ciò anche nel rispetto delle previsioni contenute nella Legge di stabilità 2014 che, in ottica di realizzazione degli obiettivi di contenimento della spesa, prevede il rinnovo dei contratti di locazione di immobili stipulati dalle amministrazioni individuate ai sensi dell'art. 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e successive modificazioni, previo nulla osta dell'Agenzia del demanio.

In tale quadro s'inserisce anche la collaborazione con Agenzia delle entrate volta ad individuare strategie congiunte che garantiscano efficacia ed economicità nella gestione del patrimonio immobiliare attraverso l'individuazione di soluzioni anche comuni finalizzata ad un migliore e più efficiente servizio al contribuente.

Gli interventi previsti per il triennio 2024-2026, si pongono, pertanto, l'obiettivo di:

- proseguire nelle attività di razionalizzazione del patrimonio immobiliare attivando sinergie con Agenzia delle entrate come la pubblicazione di avvisi congiunti di ricerca immobiliare e verifica di iniziative su altri immobili della stessa Agenzia che presentano spazi disponibili. Inoltre, facendo seguito a quanto previsto dalla legge 122/2022 (che ha modificato la legge 225/2016) che prevede la possibilità di utilizzo da parte di AdeR di tutti gli immobili in uso ad Ade e quindi anche degli immobili Demaniali e di quelli inseriti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) sono in corso di valutazione preliminare ulteriori ipotesi di condivisione spazi negli immobili FIP assegnati all'Agenzia delle entrate;
- 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;
- realizzare le iniziative sugli immobili gestiti per l'adeguamento degli spazi alle normative sulla sicurezza;

- effettuare gli adeguamenti dei sistemi di videosorveglianza per garantire un maggior presidio e controllo degli accessi e maggiore tempestività d'intervento a tutela della sicurezza fisica;
- sostituire progressivamente gli arredi ormai divenuti vetusti (quali scrivanie, sedute di lavoro, armadi, ecc.) con particolare riguardo agli arredi da sportello compresi gli elementi di identità aziendale, come insegne per esterni, cartellonistica fissa, totem, arredi per il back office, front office, punti di consulenza e casse.

Sintesi Piano pluriennale degli investimenti

Importi in euro

Tipo immobilizzazioni	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
IMMATERIALI	17.614.758	17.534.758	17.534.758
Brevetti e Diritti			
Concessioni, Licenze, Marchi e simili	17.614.758	17.534.758	17.534.758
Altre Imm.ni Immateriali			
Migliorie su beni di terzi			
Costi di impianto			
MATERIALI	2.686.761	3.620.000	3.015.653
Fabbricati - uso strumentale			
Fabbricati - uso non strumentale			
Impianti e macchinari	685.000	555.000	555.000
Altri beni	2.001.761	3.065.000	2.460.653
TOTALE INVESTIMENTI	20.301.519	21.154.758	20.550.411

6. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

Importi in migliaia di euro

Oneri di gestione	2023	2024
PRODUZIONE	327.661	349.019
Costi di funzionamento	17.255	17.610
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	65.913	82.841
Spese postali e notifica atti	89.428	84.285
Oneri per la gestione tributi	155.066	164.283
PERSONALE	530.714	518.610
Stipendi	331.963	324.800
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	140.146	137.151
Straordinari	1.747	1.300
Premi ed incentivi	-	-
Accantonamenti premi ed incentivi	26.044	25.405
Missioni	945	785
Indennità di missione	2.050	2.100
Mensa e buoni pasto	8.013	8.013
Servizi per il personale	1.002	1.443
Altri costi per il personale	18.804	17.613
IMMOBILI	52.275	42.802
Gestione immobili	52.275	42.802
ALTRE COMPONENTI	29.478	28.359
Ammortamenti e oneri finanziari	29.478	28.359
TOTALE COSTI	940.128	938.790
Imposte dell'esercizio	18.978	24.426
TOTALE COSTI COMPLESSIVI	959.106	963.215

7. COSTI DEL PERSONALE PER QUALIFICA¹

Importi in euro

Qualifica	Totale costi 2024
Totale Dirigenti	11.995.226
Dirigenti	11.995.226
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	496.303.255
Aree Professionali	379.546.916
Quadri Direttivi	116.756.339
Totale complessivo	508.298.481

¹ Nei costi del personale sono comprese: le competenze fisse, le competenze accessorie



ALLEGATO 5

MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

SOMMARIO

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE	3
<i>PREMESSA.....</i>	<i>3</i>
1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE	3
1.1. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO	4
1.2. IL MONITORAGGIO INFRANNUALE.....	4
1.3. IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI.....	5
2. LA VERIFICA DEI RISULTATI.....	5
2.1. OGGETTO DELLA VERIFICA.....	5
2.2. IL PROCESSO DI VERIFICA.....	5
2.3. REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA.....	6
2.4. I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA.....	7
3. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE.....	10
4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI	16
5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI	18
SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....	20
1. FLUSSI INFORMATIVI E VERIFICA DEI RISULTATI	20
2. INFORMAZIONI SUI FATTORI GESTIONALI INTERNI	21
3. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE.....	24
4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI	25
5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI.....	31

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE

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.

1. 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.

1.1. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante l'analisi delle informazioni di cui al successivo punto 1.2 (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.

1.2. 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 previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 31 maggio (cfr. scheda 1);
- ✓ entro il 20 ottobre il livello di conseguimento degli indicatori previsti nel Piano, rilevato alla data del 30 settembre. Tale rendicontazione sarà corredata da note sintetiche sull'andamento dei singoli indicatori nonché dai valori di preconsuntivo 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 predispone il rapporto di monitoraggio e lo trasmette al Ministro.

1.3. IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI

Il monitoraggio infrannuale 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.

2. 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.

2.1. 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.

2.2. IL PROCESSO DI VERIFICA

L'Agenzia invia annualmente:

- entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, un *report* preliminare sui risultati al 31 dicembre, con una sintetica relazione, da realizzare sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" 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 4, comma 6, 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.

2.3. 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.

2.4. I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA

Per l'esercizio dell'attività di verifica l'Agenzia si impegna a fornire:

- 1) i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento dei singoli indicatori 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;
- 7) una relazione sulla attività svolte e sui costi sostenuti in materia di lotteria degli scontrini;

- 8) una relazione sull'erogazione dei contributi a fondo perduto previsti dalle norme per contrastare gli effetti dell'emergenza epidemiologica da Covid-19;
- 9) una relazione sull'istituto del concordato preventivo biennale;
- 10) i dati sull'uso delle risorse umane mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macroprocessi aggregati al 1° e 2° livello (cfr. scheda 4);
- 11) 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 SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI			
Indicatori di monitoraggio			
Obiettivo 1: Garantire ai contribuenti le informazioni ed il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2024	2025	2026
% di reclami lavorati entro 15 giorni	95%	95%	95%
% di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	96%	96%	96%
% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	95%	95%	95%
AREA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI			
Indicatori di monitoraggio			
Obiettivo 6: Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2024	2025	2026
Controlli nei confronti delle imprese minori e dei lavoratori autonomi	85.000	85.000	85.000
AREA RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE			
Indicatori di monitoraggio			
Obiettivo 8: Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2024	2025	2026
Realizzazione di una campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	Completamento delle iniziative di miglioramento e valutazione dell'efficacia	-	-
Realizzazione di piani di sviluppo personalizzati per sviluppare competenze specifiche	Avvio dei percorsi di sviluppo per le POER e per i dirigenti delle DC, DR E DP	Prosecuzione dello svolgimento dei percorsi di sviluppo e valutazione dell'efficacia dei percorsi già avviati	-
Predisposizione di iniziative per la condivisione dei principi e dei criteri che ispirano la cultura della valutazione della prestazione in Agenzia	Prosecuzione della divulgazione delle linee guida accompagnata da iniziative di illustrazione dei principali contenuti a valutatori e valutati	Valutazione del livello di condivisione di principi e criteri attraverso l'analisi dei dati risultanti dalla valutazione	-

3. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE

AREA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI	
Indicatori di monitoraggio	
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 direttamente dai contribuenti n. 730 precompilati trasmessi dagli intermediari n. 730 ricevuti dall'Agenzia	
Numero complessivo di dichiarazioni presentate da cittadini, imprese, professionisti, intermediari, enti e PA (comprese le precompilate)	
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, web-mail) dalle SAM	
Numero di risposte telefoniche fornite	
Dati di dettaglio consuntivi relativi agli indicatori che compongono il "Barometro della qualità del servizio", la "% formalità repertoriate nella medesima giornata della presentazione" e la "% di atti di intestazione catastale evasi"	
Numero complessivo di servizi fruiti dai contribuenti	
Percentuale di utilizzo della cassa destinata all'erogazione dei rimborsi	
Numero e importo (quota capitale) dei rimborsi giacenti distinti per tipologia di imposta	
Obiettivo 2: Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	
Numero di rimborsi effettuati	
Importi rimborsati ai contribuenti (€/mln)	
AREA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI	
Indicatori di monitoraggio	
Obiettivo 3: 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)
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
Numero atti di aggiornamento catastale lavorati (Pregeo, Docfa, Voltura e Docte)

AREA PREVENZIONE - PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO Ulteriori elementi informativi
Obiettivo 4: Prevenire gli inadempimenti tributari e rafforzare l'adempimento spontaneo
% di conclusione delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate nel 2021 ¹
% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate nel 2022 ²

AREA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI Ulteriori elementi informativi
Obiettivo 6: Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione
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

¹ La percentuale viene calcolata al netto delle istanze relative ai rinnovi.

² Vedi nota 1.

Numero di servizi estimativi predisposti per gli accertamenti ai fini delle imposte sui trasferimenti immobiliari e alle connesse agevolazioni fiscali
Verifiche e controlli mirati nei confronti di grandi contribuenti
Verifiche e controlli mirati nei confronti di imprese di medie dimensioni
Verifiche nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti
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
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
Valore delle cessioni di credito sospese e annullate (€/mln)
Obiettivo 7: Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale
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 parzialmente 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 totalmente favorevole all'Agenzia comunicando – per il contenzioso di merito – anche il valore degli atti impositivi ridefinito alla luce del giudizio intermedio

AREA RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE Ulteriori elementi informativi	
Obiettivo 8: 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 9: 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	
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 con il piano degli investimenti 2024-2026, 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

4. 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								

5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

MISSIONE:					
PROGRAMMA:					
AREA:					
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO ANNUALE	CONFRONTO RISULTATO ANNUALE v.s. 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 previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 31 maggio (cfr. scheda 1);
2. entro il 20 ottobre, il livello di conseguimento degli indicatori 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 da note sintetiche sull'andamento dei singoli indicatori nonché dai valori di preconsuntivo 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 31 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 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. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE

AREA STRATEGICA SERVIZI
Ulteriori elementi informativi
Obiettivo: Garantire l'efficienza dei servizi 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
Indice sintetico di efficacia delle principali azioni di recupero (solleciti, avvisi di intimazione, procedure esecutive e cautelari) attivate sulla base delle informazioni presenti nelle banche dati disponibili per l'attività di riscossione.
Tempo medio di riscossione degli importi (riscossioni del periodo in relazione all'anno affidamento del carico)
Tasso di riscossione dei ruoli affidati nell'ultimo quadriennio (rapporto tra il valore della riscossione conseguita nell'anno in corso e nei tre anni precedenti e il valore del carico affidato nell'anno in corso e nei tre anni precedenti)
N. di rateazioni facilitate per contribuenti in difficoltà
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

AREA STRATEGICA RISORSE
Ulteriori elementi informativi
Obiettivo: Garantire l'economicità della gestione
Consuntivazione dei costi di funzionamento del servizio nazionale di riscossione rispetto al budget economico
Costi del personale distinti per qualifica
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)
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)

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 Garantire l'efficienza dei servizi ai contribuenti	1) Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione	Valore non inferiore al 70%			
	2) 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 al 90%			
	3) Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa	Valore non inferiore al 92%			
	4) Sviluppare o migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari	A consuntivo			
	5) Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente	A consuntivo			
	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	1) Tempestività delle procedure di riscossione	60%			
	2) Volumi di riscossioni complessivi	Valore non inferiore a 12,4 mld di euro			
	3) Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 concesse entro 10 gg	Valore non inferiore a 85%			
	4) Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria	≤1% degli atti notificati			
	5) Volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata	A consuntivo			

AREA STRATEGICA RISORSE					
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/5		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 3 Garantire l'economicità della gestione	1) Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi	< 8,75 euro per ogni 100 euro riscossi			
	2) Tempestività dei pagamenti relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture. Indicatore. N. giorni medi di anticipazioni di pagamento rispetto alla data di scadenza.	7			
	3) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali	50%			
	4) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali	30%			
OBIETTIVO 4 Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	5) 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 $\geq$ 78%			
	6) 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	70%			
	7) Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza	Valore non inferiore al 90%			
	8) Stabilizzazione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa	A consuntivo			
	9) Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio	A consuntivo			
	10) Onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale	A consuntivo			

Scheda di monitoraggio infrannuale

AREA STRATEGICA SERVIZI								
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/9 efficienza al 30/06) (dati			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 1 Garantire l'efficienza dei servizi ai contribuenti	1) Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione	Valore non inferiore al 70%						
	2) 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 al 90%						
	3) Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa	Valore non inferiore al 92%						
	4) Sviluppare o migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari	A consuntivo						
	5) Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente	A consuntivo						
	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	1) Tempestività delle procedure di riscossione	60%						
	2) Volumi di riscossioni complessivi	Valore non inferiore a 12,4 mld di euro						
	3) Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 concesse entro 10 gg	Valore non inferiore a 85%						
	4) Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria	≤1% degli atti notificati						
	5) Volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata	A consuntivo						

AREA STRATEGICA RISORSE								
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 Garantire l'economicità della gestione	1) Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi	< 8,75 euro per ogni 100 euro riscossi						
	2) Tempestività dei pagamenti relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture. Indicatore. N. giorni medi di anticipazioni di pagamento rispetto alla data di scadenza.	7						
	3) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali	50%						
	4) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali	30%						
OBIETTIVO 4 Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	5) 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 $\geq$ 78%						
	6) 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	70%						
	7) Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza	Valore non inferiore al 90%						
	8) Stabilizzazione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa	A consuntivo						
	9) Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio	A consuntivo						
	10) Onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale	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 Garantire l'efficienza dei servizi ai contribuenti	1) Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione	Valore non inferiore al 70%			
	2) 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 al 90%			
	3) Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa	Valore non inferiore al 92%			
	4) Sviluppare e migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari	Consuntivo al 31.12.24			
	5) Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente	Consuntivo al 31.12.24			
	6) Incidenza dei giudizi positivi rilasciati dagli utenti in occasione di indagini di <i>Customer satisfaction</i>	Consuntivo al 31.12.24			

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	1) Tempestività delle procedure di riscossione (rapporto % tra il valore dei carichi indicati in cartelle, AVE/AVA, notificati nell'esercizio precedente per i quali è iniziata la prima azione di recupero e il valore complessivo degli stessi).	60%			
	2) Volumi di riscossione complessivi	Valore non inferiore 12,4 mld di euro			
	3) Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 concesse entro 10 gg	Valore non inferiore al 85%			
	4) Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria)	≤1% degli atti notificati			
	5) Volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata	A Consuntivo			

AREA STRATEGICA RISORSE					
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO 3 Garantire l'economicità della gestione	1) Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi	<8,75 euro per ogni 100 euro riscossi			
	2) Tempestività dei pagamenti relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture. Indicatore. N. giorni medi di anticipazioni di pagamento rispetto alla data di scadenza	7			
	3) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali	50%			
	4) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali	30%			
OBIETTIVO 4 Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	5) 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 $\geq$ 78%			
	6) 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	70%			
	7) Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza	Valore non inferiore al 90%			
	8) Stabilizzazione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa	A consuntivo			
	9) Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio	A consuntivo			
	10) Onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale	A consuntivo			