



Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze



# ***CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2023-2025***

---

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

## INDICE

TITOLO I DISPOSIZIONI GENERALI .....	4
ARTICOLO 1 (DEFINIZIONI).....	4
ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO).....	6
ARTICOLO 3 (MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE) .....	7
ARTICOLO 4 (CONTROVERSIE).....	7
TITOLO II DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE.....	8
ARTICOLO 5 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA).....	8
ARTICOLO 6 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO).....	16
TITOLO III DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE .....	19
ARTICOLO 7 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE) .....	19
ARTICOLO 8 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO).....	22

## ALLEGATI

ALLEGATO 1 *SISTEMA DI RELAZIONI*

ALLEGATO 2 *PIANO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE*

ALLEGATO 3 *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

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: Ministro dell'Economia e delle Finanze;
- 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) L. 23/2014: legge 11 marzo 2014, n. 23 recante “Delega al Governo recante disposizioni per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita”;
- q) 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”;
- r) 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;
- s) D.L. 119/2018: decreto-legge 23 ottobre 2018, n. 119, convertito dalla legge 13 dicembre 2018, n. 136, recante “Disposizioni urgenti in materia fiscale e finanziaria”;
- t) D.L. 135/2018: decreto-legge 14 dicembre 2018, n. 135 coordinato con la legge di conversione 11 febbraio 2019, n. 12 recante: «Disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione»;
- u) Legge di bilancio 2019: legge 30 dicembre 2018, n. 145, recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021”;
- v) Legge di bilancio 2020: legge 27 dicembre 2019, n. 160, recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022”;
- w) D.L. 37/2020: decreto-legge 28 ottobre 2020, n. 137, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 dicembre 2020, n. 176, recante “Ulteriori misure urgenti in materia di tutela della salute, sostegno ai lavoratori e alle imprese, giustizia e sicurezza, connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”;
- x) D.L. 41/2021: decreto-legge 22 marzo 2021, n. 41, convertito, con modificazioni dalla legge 21 maggio 2021, n. 69, recante “Misure urgenti in materia di sostegno alle imprese e agli

operatori economici, di lavoro, salute e servizi territoriali, connesse all'emergenza da COVID-19”;

- y) D.L. 73/2021: decreto del 25 maggio 2021, n. 73, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 luglio 2021, n. 106, recante “Misure urgenti connesse all'emergenza da COVID-19, per le imprese, il lavoro, i giovani, la salute e i servizi territoriali”;
- z) Legge di bilancio 2023: legge del 29 dicembre 2022 n. 197 recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025”;
- aa) Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 103 del 26 giugno 2019, come modificato con DPCM n. 161 del 30 settembre 2020;
- bb) D.M. 30 dicembre 2022: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 30 dicembre 2022 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e per il triennio 2023-2025”;
- cc) PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- dd) Atto di indirizzo: atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2023-2025, ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, adottato il giorno 17 maggio 2023.

## **ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO)**

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2023-31/12/2025, 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 - “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'Agazia delle entrate o di quello dell'Agazia 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'Agazia delle entrate o di quello dell'Agazia 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 avviare, a partire dal mese di ottobre di ciascun anno, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al successivo triennio.

### **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 ed organizzative finalizzate ad attuare le misure contenute nei seguenti ambiti strategici di intervento:

a) **Area servizi - compliance volontaria dei contribuenti**. In particolare, l'Agenzia porrà in essere 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**, in armonia con quanto previsto dal PNRR, anche attraverso l'evoluzione, la semplificazione e la diversificazione secondo un'ottica *customer oriented* dei servizi di assistenza, incrementando il tasso di digitalizzazione e la fruizione dei servizi *on line*, privilegiando l'utilizzo dei mezzi di erogazione da remoto – quali il canale telefonico mediante il consolidamento del sistema di videochiamata, quello telematico, avvalendosi di soluzioni tecnologiche innovative come la condivisione dello schermo, lo scambio documentale all'interno delle sessioni di assistenza e la possibilità di sottoscrizione digitale dei documenti – migliorando i servizi resi disponibili dal Sistema di interscambio (SDI) agli intermediari e ai *provider* accreditati al fine di agevolare e ottimizzare i processi di gestione per i soggetti IVA, introducendo nuove e più avanzate forme di comunicazione con il contribuente, ad esempio attraverso piattaforme integrate con altre pubbliche amministrazioni, anche nella prospettiva di consolidare un patrimonio informativo progressivamente più affidabile. Infine, 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;
- 2) **assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti**, accelerando i relativi pagamenti a cittadini e 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 dalla duplice emergenza derivante dal conflitto russo-ucraino e dalla crisi energetica internazionale, attraverso automatismi che tengano conto dell'adozione

della fatturazione elettronica e di tecniche di analisi dei rischi, con particolare riguardo ai rimborsi prioritari e da *split payment*;

3) **migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare** attraverso il costante aggiornamento dell'Anagrafe Immobiliare Integrata, il potenziamento dei servizi di rete per la fruizione dei dati catastali, basati sul paradigma dell'interoperabilità, la disponibilità di ulteriori dati sugli immobili e la semplificazione delle modalità di utilizzo;

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:

1) **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. Il rafforzamento della tax compliance verrà altresì perseguito attraverso l'invio delle c.d. *lettere di compliance*, in particolare, quelle dirette 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*. 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 promozione dell'adempimento collaborativo e dell'interpello nuovi investimenti, 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*;

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

- 1) **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 – quali lo sfruttamento dei *big data* – e dall'interoperabilità delle banche dati, favorita dalla pseudonimizzazione delle informazioni. 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 ad elevata pericolosità fiscale si baseranno anche sullo sfruttamento delle potenzialità derivanti dall'utilizzo di informazioni provenienti da enti esterni, di 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 in relazione alla capacità di accertamento degli imponibili generati dall'economia sommersa e, quindi, di riduzione della quota di *tax gap* riconducibile all'azione dell'Amministrazione finanziaria. Andranno intensificate 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 e progetti di analisi avanzata dei dati, l'applicazione di tecniche come l'intelligenza artificiale, il *machine learning* e il *text mining*;

- 2) **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**:

1) **reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali**, attraverso l'espletamento nel più breve tempo possibile delle procedure di reclutamento del personale, autorizzate o consentite. Inoltre, nell'ottica di favorire il miglioramento della qualità dei controlli, saranno reclutate professionalità specializzate (*data scientists*). La formazione e lo sviluppo professionale del personale sarà promossa e orientata in funzione degli obiettivi istituzionali e sarà perseguita una strategia di sviluppo del personale attraverso l'individuazione di percorsi gradualmente di crescita professionale dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente;

2) **qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili.** A tal fine saranno rafforzate le iniziative atte a garantire il contenimento delle spese di funzionamento 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 e la razionalizzazione degli acquisti. 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.

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 sarà realizzato 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 ad 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, in attuazione delle previsioni di cui alla L. 212/2000, assicura al Garante del contribuente il supporto tecnico-logistico e le risorse umane necessarie per lo svolgimento delle sue funzioni. L'Agenzia fornisce risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente 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 2022, 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 ed 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 2023, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli normativi e di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie, ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.
4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3890, il Dipartimento trasferisce:
  - a) in due rate di uguale importo, le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziato sul piano gestionale 1, da erogarsi la prima entro febbraio e la seconda entro luglio;
  - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento stanziato sul piano gestionale 2. Il primo dodicesimo sarà erogato entro il mese di febbraio;
  - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata



della stessa, le somme di cui ai predetti piani gestionali 1 e 2 in dodicesimi.

- d) terminata la gestione provvisoria con l'approvazione del *budget* da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del d.lgs. 300/1999, trovano applicazione le disposizioni di cui ai precedenti punti a) e b), detratti i dodicesimi già assegnati con la gestione provvisoria. Se la gestione provvisoria si protrae per oltre quattro mesi, nelle more dell'approvazione del *budget* da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del d.lgs. 300/1999, sulla base di documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell'ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio finanziario dell'Agenzia.
5. Per quanto riguarda le risorse di cui al capitolo 3904, il Dipartimento eroga all'Agenzia, per il successivo trasferimento ad AdeR, le risorse necessarie ad assicurare il funzionamento del servizio nazionale della riscossione, ai sensi dell'articolo 1, comma 13, lettera b) del D.L. 193/2016 e dell'articolo 14 dello Statuto di AdeR. A tal fine, trasferisce in quattro rate di uguale importo, con periodicità trimestrale, a partire dal mese di febbraio di ogni anno, le risorse destinate alla copertura degli oneri di gestione e delle spese di investimento necessarie per realizzare i miglioramenti programmati.
6. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2022 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 2023, 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 2023 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 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 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 2023 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:
  - 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;
  - 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;

- assicurare lo scambio informativo con gli enti impositori o beneficiari per consentire il tempestivo aggiornamento e la fruibilità dei dati contenuti nello stato della riscossione, ivi compresi quelli 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;
- migliorare le tecniche di analisi 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, anche attraverso la collaborazione con la Guardia di Finanza;
- assicurare il raggiungimento degli obiettivi di gettito normativamente previsti anche con il contributo degli incassi derivanti dagli istituti di definizione agevolata 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 che, nel rispetto dei termini di legge, dovrà tener conto della necessità di completare l'attività di notifica delle cartelle di pagamento che si sono accumulate nel periodo di sospensione conseguente all'emergenza epidemiologica da COVID-19 e della salvaguardia dei crediti affidati in riscossione in ottica di rendicontazione agli Enti creditori anche attraverso la presentazione anticipata delle comunicazioni relative ai carichi residui di comprovata inesigibilità. A quest'ultimo riguardo, saranno pianificati gli interventi finalizzati a presentare le comunicazioni di inesigibilità secondo il nuovo "calendario" stabilito dalla legge di bilancio 2023 in coerenza con i tempi di chiusura della nuova procedura di definizione agevolata, stabilendo un programma di comunicazione anticipato per i casi di palese inesigibilità adeguata alla capacità operativa dell'agente di riscossione;
- migliorare la performance del contenzioso esattoriale, riducendo al contempo i costi per le spese legali e le soccombenze;

- incrementare i livelli di efficienza e contribuire al progressivo contenimento 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;
  - 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.
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 ed 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'Agencia 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 stanziare 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'Agencia delle entrate***

*Ernesto Maria Ruffini*

*[Firmato digitalmente]*



---

## ALLEGATO 1

---

---

### *SISTEMA DI RELAZIONI*

---



## INDICE

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 .....	7
7. CONVENZIONI CONTRO LE DOPPIE IMPOSIZIONI E COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI INTERNAZIONALI RELATIVE A CONTRIBUENTI INDIVIDUATI .....	9
8. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO E AGENZIA .....	10
9. DETERMINAZIONE DEI COSTI PER IL RIMBORSO DEGLI ONERI DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE IMMOBILIARE E TECNICO-ESTIMATIVA.....	12
SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....	13
1. COOPERAZIONE CON L'AGENZIA DELLE ENTRATE.....	13
2. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI INDIRIZZO OPERATIVO E CONTROLLO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE SU AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....	13
3. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE.....	15
4. SISTEMI INFORMATIVI.....	15
5. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....	16

## **SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE**

### **1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA**

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

a) in sede di monitoraggio infrannuale, le misure correttive e di prevenzione intraprese a seguito delle disfunzioni e/o irregolarità riscontrate e il relativo avanzamento;

b) 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 ed 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 Europeanonché 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 dal 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*

---



## INDICE

PREMESSA.....	3
AREA STRATEGICA SERVIZI.....	7
AREA STRATEGICA PREVENZIONE.....	17
AREA STRATEGICA CONTRASTO.....	23
AREA STRATEGICA RISORSE.....	29
1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	34
1.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITE.....	44
1.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE.....	45
1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO.....	46
2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	46
3. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO.....	61
4. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA.....	62
APPENDICE.....	63

## PREMESSA

Le previsioni macroeconomiche per il 2023 saranno influenzate principalmente dai possibili effetti negativi sulla fiducia di famiglie e imprese indotti dal quadro geopolitico venutosi a determinare a seguito dell'invasione russa dell'Ucraina e dal protrarsi del conflitto tra i due Paesi nonché dalle misure necessarie per calmierare le bollette energetiche per famiglie e imprese.

Gli indirizzi generali della politica di bilancio e di quella fiscale per il 2023, pertanto, continueranno a privilegiare interventi volti ad assicurare il supporto a famiglie e imprese. Inoltre, se saranno pienamente utilizzate, anche le risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) daranno un contributo significativo alla crescita economica a partire dal 2023, anno in cui si verificherà un incremento significativo della spesa finanziata con i 191,5 miliardi che la *Recovery and Resilience Facility* europea ha assegnato all'Italia.

Tuttavia, lo scenario di riferimento deve tenere conto anche del protrarsi degli effetti della crisi epidemiologica affrontata negli ultimi anni, dell'incertezza sulla durata del conflitto in corso, dell'aumento dei prezzi dell'energia e delle materie prime che determinano un impatto sociale significativo con ricadute sul costo della vita e, in particolare, sui beni di prima necessità. Il Governo è già intervenuto prevedendo misure urgenti per contrastare gli effetti economici di tale crisi sia in termini di contenimento dell'aumento dei prezzi dell'energia e dei carburanti, che di misure a sostegno e tutela delle imprese nazionali.

L'azione dell'Agenzia, quindi, 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 dovrà avvenire cercando di adattarsi il più possibile alle esigenze dei cittadini affinché l'azione sia orientata alle loro effettive necessità e comunque garantendo i livelli qualitativi definiti nella Carta dei Servizi dell'Agenzia. Tale approccio richiede l'adozione di una strategia composita che passa attraverso la realizzazione di una piena digitalizzazione dei rapporti tra Agenzia e contribuenti, da perseguire con la valorizzazione degli *asset* informatici e degli investimenti tesi all'automazione dei processi.

Rientrano in questa strategia l'introduzione generalizzata della fatturazione elettronica e la progressiva estensione del metodo della dichiarazione precompilata anche per gli adempimenti IVA, l'accettazione automatica nella presentazione 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 che consentono l'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*.

L'assistenza tramite videochiamata si evolverà ulteriormente nella forma di "sportello virtuale"; i cittadini, infatti, potranno usufruire dei servizi dell'Agenzia per mezzo di una videochiamata che prevede l'identificazione certa del contribuente e consente lo scambio in tempo reale di documenti firmati digitalmente, senza alcuna necessità di recarsi fisicamente in ufficio. In ogni caso, qualora fosse indispensabile la presenza, si diffonderà sempre più la modalità di accesso su appuntamento, nel contesto ormai avviato del nuovo modello di assistenza, senza tralasciare, comunque, iniziative nei confronti dei cittadini che non prediligono gli strumenti informatici e, per tale ragione, si stanno sviluppando alcune iniziative di collaborazione con Enti Pubblici che possano garantire una capillare presenza sul territorio e che possono rilasciare alcuni servizi al cittadino come, ad esempio, 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.

La rilevanza e la molteplicità delle attività svolte, impone all’Agenzia la necessità di poter sempre contare su personale di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento. Per tale motivo, con riferimento alle **risorse** a disposizione, particolare attenzione sarà posta alla crescita e alla valorizzazione del personale, che costituisce il capitale fondamentale per il conseguimento della propria missione istituzionale. Analoga attenzione sarà rivolta anche alle risorse finanziarie e tecnologiche di cui si dispone.

Nel difficile contesto che stiamo ancora vivendo, 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.

<b>Stima degli effetti ed impatti delle azioni</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo ERARIALI (€/MLD)*</i>	476,9	489,0	505,0
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	41,9	42,9	44,3
<b>Totale entrate da adempimento spontaneo (€/MLD)</b>	<b>518,8</b>	<b>531,9</b>	<b>549,4</b>
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione ERARIALI (€/MLD)</i>	9,38	9,9	9,9
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	0,87	0,9	0,9
<b>Totale entrate da attività di contrasto dell'evasione (€/MLD)</b>	<b>10,25</b>	<b>10,8</b>	<b>10,8</b>
<b>Totale entrate (€/MLD)</b>	<b>529,05</b>	<b>542,7</b>	<b>560,2</b>

\* 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 2023/2025 sono state effettuate sulla base dell'ultimo consuntivo disponibile incrementato delle "Variazioni entrate tributarie" previste nel Documento di economia e finanza 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 2023-2025, il cui trend decrescente nell'arco del triennio evidenzia i progressi in termini di efficienza della struttura.

		2023	2024	2025
<b>EFFICIENZA COMPLESSIVA</b>	<i>Entrate complessivamente riscalate(€/mld)</i>	529,05	542,7	560,2
	<i>Spese di funzionamento dell'Agenzia a carico del bilancio dello Stato (€/mld)***</i>	3,4	3,5	3,5
	<b>Costo riscosso totale (spese sostenute per riscuotere 100 euro di imposte e diritti) - €</b>	<b>0,64</b>	<b>0,64</b>	<b>0,62</b>

\*\*\* Somma dei capitoli 3890/3891 da LB + stima 1 annualità integrativa ex D. Lgs. n. 157/15

\* \* \* \* \*

Il Piano 2023-2025 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 le azioni da mettere in atto con i relativi indicatori istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Sono anche presenti alcuni indicatori di impatto, volti a monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

\* \* \* \* \*

Di seguito sono elencati, per ciascuna area strategica, obiettivi e azioni con i relativi indicatori istituzionali e di impatto.

## **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 2023-2025, in linea 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 a volte 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 situazione straordinaria determinata dalla pandemia ha indotto l'Agenzia a riprogettare totalmente l'ordinaria modalità di accesso dell'utenza in ufficio, adottando 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.

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 anche la posta elettronica e la PEC. Gli ottimi risultati ottenuti 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.

Sempre nell'ambito del potenziamento dei servizi di assistenza, si punterà nel triennio 2023-2025 alla completa estensione del *Citizen Relationship Management* (CRM) a tutti i consulenti

telefonici delle Sezioni di assistenza Multicanale (SAM) e dei mini call center nonché alla migrazione del sistema CRM verso le postazioni degli uffici territoriali.

È utile ricordare che 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 prevedere quali saranno le domande di assistenza più frequenti, pianificare in maniera più puntuale le attività e conseguentemente offrire una migliore gestione delle informazioni istituzionali relative ai servizi offerti.

Gli sviluppi del sistema CRM-*Salesforce* punteranno all'integrazione delle informazioni presenti nelle basi dati degli applicativi di supporto ai processi, a partire da quelle dell'assistenza fino a coprire tutti i principali processi operativi con maggiori ricadute sui cittadini, con lo scopo di elevare la qualità del servizio reso.

Rimanendo nell'ambito del potenziamento dei servizi di assistenza di prossimità si prevede di individuare, nel corso del 2023, 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 in modo dinamico e veloce, adeguato alla flessibilità ed eterogeneità dell'organizzazione delle Direzioni provinciali, anche utilizzando un numero unico nazionale. Il nuovo presidio telefonico dovrà avere funzioni avanzate di reportistica e monitoraggio integrato con *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.

Nel corso del 2022, in materia catastale è stato concluso, ai fini dell'integrazione dei relativi processi, il programma di migrazione dall'applicativo Territorio Web al Sistema Integrato del Territorio (SIT) che, oltre ad avere finalità fiscali, risulterà fondamentale per supportare gli Enti nella loro attività di Governo del territorio e gestione delle emergenze. Il SIT rappresenta il passaggio preliminare per rendere disponibile, al sistema paese, l'Anagrafe Immobiliare Integrata, ovvero un sistema informativo che, per ogni immobile presente sul territorio nazionale, consenta di conoscere la 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.

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

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

Al primo obiettivo dell'area strategica sono riconducibili le linee di azione volte ad adeguare tempestivamente l'azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria, a potenziare i servizi digitali.

La consistente introduzione di nuove e ulteriori agevolazioni di carattere fiscale nel corso degli ultimi anni ha richiesto un significativo impegno dell'Agenzia nell'attività di interpretazione delle norme tributarie, relativamente alle quali si è assistito ad un rilevante e costante incremento delle richieste di chiarimenti formulate dai contribuenti e dalle associazioni di categoria al fine di superare le incertezze interpretative derivanti dalla loro applicazione a fattispecie concrete e personali. Nell'attuale contesto, le modifiche normative sopraggiunte e in alcuni casi la complessità della regolamentazione delle singole agevolazioni fiscali, hanno continuato a stimolare l'interesse dei contribuenti a ricevere dall'Agenzia un parere preventivo in merito alla corretta interpretazione delle condizioni, oggettive e soggettive, richieste per fruire delle agevolazioni fiscali. A garanzia della



tempestività e della qualità dell'attività interpretativa, è presente l'indicatore "Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse".

Sempre in relazione al primo obiettivo, la dichiarazione precompilata rimane lo strumento di maggiore efficacia che l'Agenzia ha messo a disposizione dei contribuenti. Continuerà a essere oggetto di costanti miglioramenti ed estensioni, in un percorso di progressiva dematerializzazione dei modelli di dichiarazione, teso a raggiungere l'obiettivo di far venir meno la necessità stessa di presentarla, consentendo in futuro al cittadino di limitarsi a verificare i dati raccolti dall'Agenzia. In questo processo di semplificazione amministrativa proseguono le attività di precompilazione dei documenti IVA con l'elaborazione, a partire dalle operazioni realizzate dal 1° gennaio 2022, della bozza precompilata di dichiarazione annuale IVA.

In tale ambito sono previsti tre indicatori istituzionali: "Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati", "Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze dei registri IVA", che sarà compreso in un determinato intervallo (tra 2.300.000 e 2.500.000 soggetti) e "Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l'esercizio fiscale precedente", che sarà in un intervallo tra 2.300.000 e 2.500.000 soggetti.

A livello di impatto delle azioni, con lo scopo di valutare il livello di semplificazione e gradimento raggiunto da tale strumento, è previsto un nuovo indicatore che misura dal 2023 il numero di dichiarazioni (730 e Redditi PF) inviate direttamente dal contribuente che si ritiene possa essere superiore a 4.100.000. Sono inoltre previsti altri due indicatori di impatto che misurano, rispettivamente, il numero dei soggetti che hanno effettuato l'accesso alle bozze dei registri IVA precompilati e alla dichiarazione IVA precompilata, con il fine di monitorare l'utilizzo (accesso, convalida e scarico) da parte degli operatori IVA dei nuovi strumenti messi a loro disposizione.

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 dall’Agenzia, assegnando al cittadino un ruolo centrale e modulando sempre più le attività di assistenza in base alle sue esigenze.

In continuità con quanto previsto nell’esercizio precedente, anche per il 2023 l’attenzione sarà puntata sul potenziamento dei servizi telematici e sul consolidamento del modello di assistenza “a distanza”, attraverso un indicatore istituzionale che misura l’incremento dei servizi telematici offerti cui si affiancano, in termini di impatto, due indicatori che misurano la percentuale di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall’Agenzia nonché la percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale. La qualità e tempestività dei servizi erogati in ambito ipotecario e catastale viene rilevata dal “Barometro della Qualità”, che fornisce un dato sintetico sul rispetto degli impegni assunti nella Carta dei servizi relativi alla trattazione degli atti in un tempo inferiore a quello procedimentale previsto, monitorando sei linee di attività in materia ipotecario-catastale<sup>1</sup> e dalla “Percentuale degli atti di intestazione catastali evasi”, volta a rilevare la tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari.

Per quanto attiene al secondo obiettivo, relativo ai rimborsi fiscali, accanto ai tradizionali indicatori istituzionali che misurano lo sforzo delle strutture dell’Agenzia nel lavorare i rimborsi IVA e II.DD. ordinari rispetto al magazzino, continua a essere monitorata, attraverso uno specifico indicatore, anche la percentuale di rimborsi IVA prioritari lavorati. A livello di impatto sono previsti due indicatori: uno che misura 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; l’altro che misura l’ammontare, in milioni di euro, dei rimborsi e dei crediti di imposta definitivamente disconosciuti nell’anno.

Il sistema informativo del patrimonio immobiliare italiano riveste un ruolo strategico per un moderno governo del territorio, i cui benefici sono riconducibili sia in ambito tributario,

---

<sup>1</sup> L’indicatore è composto dai seguenti indicatori: tempi di registrazione del DOCFA telematico; tempi di evasione delle istanze; tempi di rilascio degli estratti di mappa digitali per tipo di aggiornamento; tempi di approvazione degli atti Pregeo (esclusi quelli approvati in automatico); tempi di liquidazione delle domande di annotazione (fino alla operazione di “conferma”); tempi di rilascio dei certificati ipotecari.

mediante 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. Il terzo obiettivo dell'area strategica persegue il miglioramento di questo sistema attraverso l'implementazione del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati dell'Anagrafe Immobiliare Integrata. Gli indicatori previsti in tale ambito mirano a garantire:

- un adeguato livello di integrazione e informatizzazione delle banche dati catastali e cartografiche, relativamente alla rappresentazione degli immobili urbani;
- il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia;
- l'ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità Immobiliare.

Per alcuni dei suddetti indicatori istituzionali sono anche previsti corrispondenti indicatori di impatto, al fine di monitorare l'effetto provocato nel medio-lungo termine dalle specifiche azioni poste in essere.

La recente migrazione al SIT dei servizi del Territorio, attestati sulla base informativa dell'Anagrafe Immobiliare Integrata, prefigura l'adozione per il futuro di nuovi indicatori rappresentativi nella descrizione della qualità delle informazioni ipo-catastali e anche, grazie all'alto livello di integrazione maturato delle basi dati catastali, della convergenza ad alti tassi di standardizzazione e correttezza delle dichiarazioni tecniche di aggiornamento del sistema proposte dai tecnici professionisti e dai notai. Pertanto, in tale ottica verranno identificati nuovi indicatori, da porre in esercizio dal 2025 e il biennio 2023/2024 sarà caratterizzato da azioni residuali relative alla completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali.

Infine, per consentire un efficace presidio del territorio e garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici, sono previste due linee di intervento; la prima relativa all'effettuazione di indagini territoriali volte a riscontrare eventuali mancati aggiornamenti della banca dati catastale da parte dei soggetti obbligati, la seconda finalizzata a verificare la corrispondenza tra quanto dichiarato e lo stato di fatto. Relativamente alla prima direttrice, che riguarda l'indagine territoriale, in considerazione della rivisitazione delle fonti informative e delle modalità di selezione dei casi potenzialmente irregolari, non è possibile

prevedere azioni significative per l'esercizio 2023 mentre si conferma l'obiettivo relativo al "Tasso di copertura degli immobili da controllare".

\* \* \* \* \*

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.

## AREA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 15.867

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 1.155

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORI DI IMPATTO/EFFICACIA COMPLESSIVA E VALORE PUBBLICO GENERATO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 1 - Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	Adozione tempestiva dei documenti di prassi	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	92%	92%	95%	Elaborazione interna					
	Diffusione della dichiarazione precompilata	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Compreso tra 85% e 90%	Compreso tra 85% e 90%	Compreso tra 85% e 90%	Elaborazione interna	Numero di dichiarazioni precompilate trasmesse dal contribuente (730 e PF)	4.100.000	In aumento	In aumento	BI
		Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze di registri IVA	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Elaborazione interna	Numero dei soggetti che hanno effettuato l'accesso alle bozze dei registri IVA precompilati	Relazione illustrativa sull'utilizzo (accesso e convalida) da parte degli operatori IVA dei nuovi strumenti messi a disposizione	-	-	Elaborazione interna

		Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l'esercizio fiscale precedente	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Tra 2.300.000 e 2.500.000	Elaborazione interna	Numero dei soggetti che hanno effettuato l'accesso alla Dichiarazione IVA precompilata	Relazione illustrativa sulla fruizione della dichiarazione IVA precompilata: accesso, accettazione, invio della dichiarazione	-	-		Elaborazione interna
	Potenziamento dei servizi digitali e del modello di assistenza "a distanza"	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31/12/2022	10	15	15	Elaborazione interna	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	89%	90%	90%	BI	
								Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	87%	90%	90%	Elaborazione interna
	Tempestività nell'erogazione dei servizi	Barometro della qualità dei servizi erogati	95%	95%	95%	BI						
		Percentuale degli atti di intestazione catastali evasi	95%	95%	95%	BI						
OBIETTIVO 2 - Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	Ottimizzazione dei tempi di esecuzione e di controllo dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	91%	92%	92%	BI	Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	76 gg.	75 gg.	75 gg.	Elaborazione interna	
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	93%	94%	94%	BI	Volume dei rimborsi e crediti di imposta definitivamente disconosciuti nell'anno di competenza (€/mln)	Report di dati a consuntivo	Report di dati a consuntivo	Report di dati a consuntivo	Elaborazione interna	
		% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	92%	92%	93%	BI						
OBIETTIVO 3 - Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare	Miglioramento del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati ipo-catastali e cartografiche	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	95,5%	96%	n/d	BI						
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	41%	46%	51%	BI						

		Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	70%	72%	74%	BI	Riduzione della richiesta di consultazioni cartacee della banca dati ipotecaria	38%	40%	42%	Elaborazione interna
	Presidio efficace del territorio	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine	Non valutabile <sup>2</sup>	75%	80%	BI	Indice di efficacia dell'accertamento catastale	Non valutabile <sup>3</sup>	26%	27%	BI
		Tasso di copertura degli immobili da controllare	32%	35%	35%	BI	Incremento percentuale annuo della base imponibile immobiliare <sup>4</sup>	0,20%	0,21%	0,22%	Elaborazione interna

<sup>2</sup> Si prevede la sospensione per l'esercizio 2023 in quanto è in atto una rivisitazione delle fonti informative e delle modalità di selezione dei casi potenzialmente irregolari.

<sup>3</sup> Si prevede la sospensione per l'esercizio 2023.

<sup>4</sup> I target sono stati rivisti in considerazione del fatto che è stata osservata una maggiore *compliance* da parte dei dichiaranti, con una percentuale minore di rettifiche delle rendite catastali proposte. Inoltre, la percentuale di variazioni rispetto alle nuove costruzioni è molto aumentata negli ultimi anni in conseguenza delle richieste di aggiornamento per accesso ai bonus fiscali in edilizia. Le variazioni catastali, a differenza delle nuove costruzioni, inducono un minore aumento della base imponibile nel suo complesso.

## **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 ordinari;
- alla gestione delle procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure - MAP*).

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 undici indicatori istituzionali e sei indicatori di impatto. In ordine al primo indicatore istituzionale, 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 istituzionale 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 all'indicatore istituzionale si prevede di monitorare l'impatto che il ricorso a tale istituto determina, misurando – con due specifici indicatori di impatto – l'ammontare degli imponibili presidiati a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti e la percentuale di questi ultimi che accedono al regime rispetto alla platea.

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, di nuova introduzione a partire dal 2023, misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco del triennio la totalità delle procedure presentate fino al 2019 e il 60% di quelle presentate nel 2020; il secondo misura la percentuale di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse rispetto al 2020.

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. L'indicatore istituzionale presente nel piano misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco del triennio la totalità delle istanze presentate fino al 2020 e il 40% di quelle presentate nel 2021. Il collegato indicatore di impatto misura il tempo medio di lavorazione delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali concluse con accordo.

Anche l'attività interpretativa svolta dall'Agenzia mira a favorire una crescente osservanza delle regole. È infatti previsto – attraverso uno specifico indicatore – l'impegno a mantenere un elevato livello di tempestività nel fornire risposta agli interpelli ordinari. 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 un'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 d'impatto 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.

Le attività di gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali saranno oggetto di uno specifico indicatore istituzionale che misura in termini percentuali le procedure definite entro tre anni dalla data di presentazione, 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. Anche in questo caso l'impatto dell'azione amministrativa viene monitorato tramite il calcolo del tempo medio di implementazione dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1.

Per quanto concerne il rafforzamento dell'adempimento spontaneo sono presenti due indicatori istituzionali e uno di impatto. 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. Tale attività, che è volta a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini delle imposte dirette e dell'IVA, in gran parte sospesa nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria Covid-19, è poi ripartita nel 2021, così da accompagnare la graduale ripresa delle attività economiche e sociali. Ai due indicatori istituzionali, il primo relativo al numero di comunicazioni inviate e il secondo alla percentuale di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno, corrisponde l'indicatore di impatto che misura i versamenti effettuati per effetto delle azioni di prevenzione.

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, che saranno monitorati con due specifici indicatori istituzionali, il primo rileva il numero di indici di affidabilità fiscale predisposti oggetto di aggiornamento, il secondo verifica che sia garantito, attraverso l'elaborazione degli ISA, un significativo tasso di copertura teorica della platea degli operatori economici.

\* \* \* \* \*

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.

## AREA PREVENZIONE – PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 1.061

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 77

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORI DI IMPATTO/EFFICACIA COMPLESSIVA E VALORE PUBBLICO GENERATO	TARGET			FO NTE DAT I
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 4 - Prevenire gli inadempimenti tributari e rafforzare l'adempimento spontaneo	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	% 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%	61%	61%	Elaborazione interna	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	19	20	20	Elaborazione interna
							% di grandi contribuenti che accedono al regime di adempimento collaborativo rispetto alla platea	12%	15%	15%	Elaborazione interna
		% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate nell'anno n	60% (2018)	100% (2018) 60% (2019)	100% (2019) 60% (2020)	Elaborazione interna					
		% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	40%	50%	60%	Elaborazione interna					
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n (compresi i rinnovi)	100% (2018) 40% (2019)	100% (2019) 40% (2020)	100% (2020) 40% (2021)	Elaborazione interna	Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali ( <i>patent box</i> )	35 mesi	35 mesi	35 mesi	Elaborazione interna
		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 115 giorni dalla presentazione dell'istanza	75%	75%	75%	Elaborazione interna	Maggior gettito atteso da nuovi investimenti oggetto di interpello (€/mln) negli anni precedenti a quello di riferimento	240	197	162	Elaborazione interna
		Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza*	78%	80%	80%	Elaborazione interna					

	Gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali al fine di assicurare la certezza del diritto agli operatori	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	40%	50%	50%	Elaborazione interna	Tempo medio di implementazione dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1	12 mesi	12 mesi	12 mesi	Elaborazione interna
	Ottimizzazione delle comunicazioni per l'adempimento spontaneo	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di compliance)	2.600.000	3.011.300	3.011.300	Elaborazione interna	Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	2,8	3,0	3,0	Elaborazione interna
		% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	≤5%	≤5%	≤5%	Elaborazione interna					
	Aggiornamento e applicazione degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore osservanza degli obblighi dichiarativi delle piccole e medie imprese e dei professionisti	Numero di indici di affidabilità fiscale predisposti oggetto di aggiornamento	88	87	88	Elaborazione interna					
		Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco2007	91%	91%	91%	Elaborazione interna					

\*Il risultato riferito agli interpelli ordinari trattati dalle Direzioni Regionali, è preventivato nel presupposto che il numero dei prodotti non sia superiore, a parità di risorse, alla media aritmetica dei prodotti rendicontati nel biennio precedente.

## **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.

La grave situazione economica e sociale che la pandemia ha determinato impone di indirizzare l'attività di contrasto nei confronti di coloro che, ricorrendo a forme più insidiose di evasione, elusione e frode, non esprimono comportamenti collaborativi e trasparenti.

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, nonché dai flussi comunicativi riferiti ai pagamenti elettronici.

Saranno assicurate le attività di controllo relative all'indebita fruizione delle agevolazioni erogate per fronteggiare le ricadute negative sul tessuto economico nazionale connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19.

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 e con l'Agenzia delle dogane e dei monopoli. 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.

Il primo obiettivo sarà perseguito con una serie di indicatori istituzionali: il primo 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; il secondo e il terzo sono stati introdotti al fine di contrastare, sulla base di specifiche analisi del rischio, gli indebiti utilizzi della cessione del credito e dello sconto in fattura, riferiti alle diverse agevolazioni introdotte sul fronte immobiliare; il quarto misura il numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta con la Guardia di Finanza, ai fini della rispettiva attività di controllo; il quinto rileva il totale dei controlli sostanziali effettuati, comprensivo dei controlli crediti di imposta e contributi a fondo perduto e il sesto, infine, misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni *Country-by-Country reporting* 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.

Al primo obiettivo sono collegati due indicatori di impatto: il primo attiene al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e delle comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate; il secondo misura le entrate complessive,

espresse in miliardi di euro, derivanti da attività di contrasto all'evasione fiscale svolta dall'Agenzia delle Entrate.

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 2023-2025 potrebbe derivare anche dagli istituti definitivi disciplinati dall'articolo 5 della legge n. 130/2022 e della 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 è presente un indicatore istituzionale, volto a ridurre la conflittualità tra fisco e cittadini anticipando la risoluzione della lite ed evitando la fase del contenzioso. Tale indicatore misura la percentuale delle istanze di mediazione tributaria esaminate e concluse dagli uffici nei termini previsti, in corrispondenza del quale viene introdotto l'indicatore di impatto "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, mediazione e conciliazione giudiziale".

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. Con tre indicatori di impatto si monitora la qualità dell'azione svolta, attraverso la percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia, quelle solo favorevoli, e la percentuale degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia.

\* \* \* \* \*



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.

## AREA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 16.821

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 1.224

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO/ EFFICACIA COMPLESSIVA E VALORE PUBBLICO GENERATO	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 5 – Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione	Controlli su crediti d'imposta e agevolazioni nonché sospensione preventiva delle deleghe F 24 con compensazioni sulla base di indicatori di rischio predefiniti e successivo scarto delle deleghe a seguito di controlli degli Uffici nei 30 giorni e blocco delle cessioni dei crediti da bonus edilizi	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	8	9	10	Elaborazione interna	Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate - €/mln)	1.000	1.200	1.400	Elaborazione interna
		Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione dei crediti da bonus edilizi	3	-	-	Elaborazione interna					
		Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regolamenta le agevolazioni	70%	80%	80%	Elaborazione interna					
	Ottimizzazione dei controlli in materia tributaria e adozione di iniziative congiunte con la Guardia di finanza e altre Amministrazioni estere	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	60.000	60.000	60.000	Elaborazione interna					

	per potenziare le attività di analisi al fine di contrastare la sottrazione all'imposizione delle basi imponibili, mappare territorialmente i fenomeni evasivi e predisporre i rispettivi piani di intervento anche in modalità integrata	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	Elaborazione interna	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld) <sup>5</sup>	10,25	10,8	10,8	BI
		Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	90%	90%	90%	Elaborazione interna					
OBIETTIVO 6 - Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	Favorire la riduzione del contenzioso tributario attraverso gli istituti deflativi normativamente previsti	Percentuale di istanze di mediazione esaminate e concluse dagli uffici entro i termini previsti	80%	80%	80%	Elaborazione interna	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, mediazione e conciliazione giudiziale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	BI
	Efficace difesa, in termini qualitativi e quantitativi, degli atti impugnati, anche al fine di ottenere una diminuzione del contenzioso	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%	BI	% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	72%	72%	72%	BI
							% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	69%	69%	69%	BI
							% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	74%	74%	74%	BI
	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%	BI						

<sup>5</sup> Non sono comprese le riscossioni da ruolo di competenza di Agenzia delle Entrate-Riscossione.

## **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 buona 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 per la 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". Al suo interno sono state individuate tre azioni:

- potenziamento delle risorse umane a disposizione;
- attuazione e sviluppo del lavoro agile;
- rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia.

Alla prima azione corrispondono due indicatori istituzionali: "Posti messi a bando per il reclutamento di personale da assumere a tempo indeterminato nell'anno di riferimento" e "Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate nell'anno t e precedenti in relazione al numero di quelle avviate" che misurano le attività poste in essere per incrementare il capitale umano a disposizione dell'Agenzia, in corrispondenza dei quali è stato introdotto l'indicatore di impatto che misura il numero di assunzioni effettuate.

Altri due indicatori sono rivolti a monitorare l'azione relativa alle innovazioni sulle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, tra cui il c. d. lavoro agile: viene misurata la percentuale

di postazioni lavorative virtualizzate e la percentuale di personale dotato di un PC portatile fornito, a tale scopo, dall'Agenzia stessa.

Per il rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia viene introdotto un nuovo indicatore istituzionale, "Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari", volto a monitorare la realizzazione di piani di sviluppo personalizzati indirizzati a particolari categorie di dipendenti, quali titolari di incarichi dirigenziali e di incarichi di posizioni organizzative di elevata responsabilità, nonché capi area servizi di pubblicità immobiliare.

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 condotti in locazione passiva da privati e, contestualmente, la valorizzazione e l'utilizzo di immobili pubblici.

Al secondo obiettivo corrispondono tre indicatori che misurano rispettivamente: la percentuale di investimenti ICT contabilizzati, rispetto agli impegni ICT programmati; 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 2023-2025, compresi gli impegni pregressi" e l'attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agenzia per l'Italia digitale. A livello di impatto 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.

## AREA RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 6.528

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 475

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORI DI IMPATTO/EFFICACIA COMPLESSIVA E VALORE PUBBLICO GENERATO	TARGET			FONTE DATI	
			2023	2024	2025			2023	2024	2025		
OBIETTIVO 7 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	Potenziamento delle risorse umane a disposizione	Posti messi a bando per il reclutamento di personale da assumere a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	4.100	4.500	1.000	Elaborazione interna	Numero di assunzioni effettuate	3.100	6.500	3.000	Elaborazione interna	
		Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate nell'anno t e precedenti in relazione al numero di quelle avviate <sup>6</sup>	65%	80%	100%	Elaborazione interna						
	Attuazione e sviluppo del lavoro agile	Postazioni lavorative virtualizzate	25%	50%	70%	Elaborazione interna						
		% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	70%	85%	100%	Elaborazione interna						
Rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia	Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari	Avvio di azioni di sviluppo destinate al personale dirigente TARGET: 1 INIZIATIVA Avvio iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare				Elaborazione interna		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	Elaborazione interna
		Avvio azione di sviluppo destinata alle funzioni manageriali (dirigenti o poer) TARGET: 2 INIZIATIVE Avvio iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare										

<sup>6</sup> Ai fini del calcolo dell'indicatore si fa riferimento alle graduatorie definitivamente approvate.

<b>OBIETTIVO 8 – Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili</b>	<b>Attuazione del piano pluriennale degli investimenti</b>	<b>Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2023-2025, compresi gli impegni pregressi</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>Elaborazione interna</b>	<b>Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili</b>	<b>4 €/mln</b>	<b>2 €/mln</b>	<b>2,4 €/mln</b>	<b>Elaborazione interna</b>
		<b>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 2023-2025, compresi gli impegni pregressi</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>75%</b>	<b>Elaborazione interna</b>					
		<b>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)</b>	<b>24 standard 9 avanzato</b>	<b>28 standard 10 avanzato</b>	<b>30 standard 11 avanzato</b>	<b>Elaborazione interna</b>					



## **1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE**

### ***Introduzione***

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

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; la risposta del personale è stata la riprova dell’elevata professionalità e responsabilità di tutte le persone che operano all’interno dell’Agenzia, permettendo la regolare continuità dell’azione amministrativa.

Nel corso del prossimo triennio l’Agenzia utilizzerà questa esperienza proprio per rafforzare un nuovo 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. Si passa da una logica di “ordine-reazione” a una di “coscienza-responsabilizzazione”. 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.

A ciò si aggiunge la necessità di avvicinare con nuove assunzioni il personale in uscita; si tratta per la gran parte di pensionamenti, per i quali l'introduzione della cosiddetta "quota 100" non ha fatto altro che accelerare e concentrare tra il 2019 e il 2021 i pensionamenti previsti negli anni successivi.

### **Reclutamento**

Negli ultimi anni il numero delle uscite (a lungo stabile intorno a 1.000 unità all'anno) è andato via via aumentando, 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 2020-2022 per 7.590 unità.

*Uscite nel triennio 2020-2022*

<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Totale</b>
3.257	2.363	1.970	<b>7.590</b>

A fronte di tali cessazioni, il personale in servizio al 31 dicembre 2022 è pari a 27.908 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 2023-2025 è previsto un rallentamento delle uscite e si stima che lasceranno l'Agenzia 3.114 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 2023-2025 a legislazione vigente*

<b>Qualifica</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Totale</b>
Area degli Operatori e degli Assistenti	563	418	650	<b>1.621</b>
Area dei Funzionari	505	379	568	<b>1.452</b>
Dirigenti	10	6	15	<b>31</b>
<b>Totale</b>	<b>1.078</b>	<b>803</b>	<b>1.233</b>	<b>3.114</b>

Per quanto riguarda le nuove assunzioni, nel triennio di riferimento verrà portato a compimento il Piano del fabbisogno del personale 2022-2024. Nel 2023 si concluderanno le seguenti procedure concorsuali:

- procedura per il reclutamento di 2.320 funzionari tributari;
- procedura per il reclutamento di 100 funzionari tecnici;
- procedura per il reclutamento di 900 assistenti tecnici (di cui 400 posti relativi al PTFP 2021-2023).

Sono in corso di svolgimento le procedure concorsuali per l'assunzione di 150 dirigenti di seconda fascia da destinare in via prioritaria alla direzione di uffici preposti ad attività operative di gestione, riscossione e contenzioso dei tributi di competenza e 10 dirigenti di seconda fascia da destinare in via prioritaria alla direzione di uffici preposti ad attività operative di gestione dei servizi catastali. Si prevede di concludere quest'ultima procedura con la successiva assunzione dei vincitori entro l'estate. La conclusione delle prove orali del concorso a 150 dirigenti di seconda fascia è prevista entro il mese di dicembre con la successiva immissione in servizio dei vincitori nel corso del 2024.

Nel 2023 saranno bandite le seguenti procedure:

- procedura per il reclutamento di funzionari tecnici da impiegare nei processi catastali, cartografici, estimativi e dell'Osservatorio del mercato immobiliare
- procedure per il reclutamento di funzionari da destinare alle attività tributarie, di pubblicità immobiliare e alle attività di supporto.

Infine, 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 40 unità all'anno).

Il 1° maggio 2022 è entrato in vigore il decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, recante "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)", convertito nella legge 29 giugno 2022, n. 79, che all'art. 6, rubricato "Revisione del quadro normativo sulla mobilità orizzontale", ha apportato rilevanti modifiche in tema di mobilità tra amministrazioni e comandi. In particolare, la citata norma, nell'introdurre nell'articolo 30 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 i commi 1-*quater* e 1-*quinquies*, ha subordinato l'attivazione di nuovi comandi o distacchi al previo esperimento di una procedura di mobilità, per la quale ha procedimentalizzato nuove modalità operative.

In tale ottica 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 corso del triennio 2023-2025 saranno quindi avviate procedure di mobilità intercompartimentale nazionale, con pubblicazione dei relativi bandi sul Portale unico del reclutamento, ai sensi del novellato art. 30 del decreto legislativo 165/2001, con conseguenti previsioni di assunzioni:

- nel 2023 per 100 unità, di cui 60 per l'Area Assistenti e 40 per l'Area Funzionari;
- nel 2024 per 140 unità, di cui 80 per l'Area Assistenti e 60 per l'Area Funzionari;
- nel 2025 per 180 unità, di cui 100 per l'Area Assistenti e 80 per l'Area Funzionari di cui al nuovo CCNL comparto Funzioni Centrali-Triennio 2019-2021.

## **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 cercando di offrire 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.

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 sviluppo, che porterà sia all'individuazione delle competenze caratteristiche di ciascun ruolo dirigenziale che di quelle di ciascun dirigente, in modo da formare una banca dati completa del capitale professionale dei dirigenti dell'Agenzia e di avvio di percorsi di sviluppo professionale personalizzati, anche attraverso l'uso dell'affiancamento e la previsione di tavole di successione per la copertura di posizioni strategiche. Negli ultimi mesi del 2022 ha preso avvio la seconda fase di questa iniziativa, caratterizzata dallo svolgimento, in collaborazione con la SNA, di valutazione delle competenze dei dirigenti, che consentirà anche di aggiornare l'attuale modello di competenze SIRIO e di individuare quelle distintive della dirigenza di vertice.

Un altro punto centrale della strategia in ambito risorse umane è rappresentato da un intervento sui *bias* e sulle distorsioni dei processi decisionali delle figure manageriali nell'ambito della selezione e della valutazione. L'attività si sviluppa a partire da un progetto di ricerca sull'individuazione delle interferenze nei processi decisionali dell'organizzazione, condotto in collaborazione con la SDA Bocconi. L'indagine condotta dai ricercatori servirà a

far emergere le possibili distorsioni messe in atto inconsapevolmente dalla classe manageriale e a suggerire gli strumenti per ridurle e raggiungere quindi decisioni più eque e omogenee.

Altra iniziativa di sviluppo che intende promuovere l'Agencia è relativa al Capo area servizi di pubblicità immobiliare, finalizzata a rafforzare l'aspetto gestionale del ruolo e a indirizzare e orientare i neoincaricati nella funzione.

Attraverso queste iniziative, l'Agencia punta ad acquisire informazioni e spunti importanti per orientare le proprie politiche di sviluppo e valorizzazione nel prossimo futuro.

Inoltre, il piano di sviluppo tecnico-professionale dell'Agencia 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 processi<sup>1</sup>.

Il conferimento di incarichi *ex novo*, infine, prevede l'avvio di nuove 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), e recepita nel Regolamento di amministrazione dell'Agencia e nei corrispondenti atti di organizzazione, pur non essendo un "percorso di carriera" in senso tecnico, in quanto non prevede alcuna modifica dello status giuridico del dipendente, è un

---

<sup>1</sup> 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.

istituto che può essere utilizzato per immaginare un percorso di sviluppo interno all'amministrazione, fondato sulle competenze acquisite e sulle capacità dimostrate lungo la vita professionale. Il trattamento retributivo prevede un'indennità di posizione graduata su quattro livelli e una retribuzione di risultato basata sulla valutazione dell'attività svolta. L'incarico ha durata triennale ma, tenendo conto della valutazione riportata, può essere rinnovato.

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, in vista della contrattazione per il CCNI.

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 dalla seconda alla terza area. A settembre del 2021, sulla base del Piano del fabbisogno del personale 2020-2022, è stata bandita una procedura selettiva per 700 passaggi dalla seconda alla terza area per i profili di funzionario, funzionario tecnico e funzionario informatico. La procedura è stata conclusa a ottobre 2022 con la sottoscrizione di 700 contratti di passaggio dalla seconda alla terza area. A fine dicembre del 2021 è stato sottoscritto un accordo con le organizzazioni sindacali per 12.421 progressioni economiche. A fine ottobre 2022 sono state pubblicate le relative graduatorie.

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. Dal 2022, è operativo il sistema di valutazione della prestazione individuale di tutto il personale delle aree funzionali non titolare di incarico. La fase di avvio di tale sistema è accompagnata da una capillare attività di formazione degli attori coinvolti nel

processo: in partnership con SNA, l'Agazia raggiungerà l'intera platea di valutatori per condividere i principi chiave, i valori e il metodo della valutazione quale leva strategica di gestione delle risorse umane e i vari aspetti del flusso del ciclo della *performance*; mediante interventi mirati di formazione e comunicazione sarà raggiunta l'ampia platea di colleghe e di colleghi a cui il sistema di valutazione è rivolto.

Un discorso a parte vale per i candidati delle procedure selettive in corso per i quali è prevista una valutazione delle competenze manifestate durante il tirocinio quale elemento chiave che contribuisce alla valutazione finale in sede di prova orale. L'utilizzo di modelli di competenze, disegnati in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi dell'Agazia, ha consentito la diffusione di una cultura della valutazione, che si intende ulteriormente incrementare con iniziative che diffondano il valore dello strumento e i vantaggi gestionali che ne possono derivare.

### **Formazione**

Le politiche del personale in Agazia delle Entrate sono orientate allo sviluppo professionale e organizzativo. Ne sono prova le iniziative svolte che hanno puntato al consolidamento delle competenze tecniche e professionali, alla promozione dei valori cruciali, alla definizione dei fattori critici di successo organizzativo. Da sempre "fare formazione" in Agazia significa non solo favorire l'incremento di efficienza ed efficacia operativa, ma supportare il radicamento dei necessari cambiamenti culturali, in coerenza con il cambiamento dei modelli organizzativi e di servizio al cittadino. Questo può avvenire attraverso azioni ed interventi sui beni immateriali dell'organizzazione, competenze e comportamenti, logiche operative e cultura organizzativa, accompagnando l'evoluzione della visione. La formazione può quindi giocare un ruolo di "facilitatore" del processo di strutturazione 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 segue infatti 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.

L'offerta di formazione manageriale ha come finalità generali:

- promuovere presso l'organizzazione rafforzamenti strutturali nelle pratiche di coordinamento;
- favorire l'affermarsi di una mentalità manageriale basata sulla responsabilità dei risultati.

Questo appare concretamente realizzabile soltanto applicando un modello centralizzato di formazione manageriale, che consenta, nello scambio e nel confronto con gli attori coinvolti nel processo, anche l'emersione delle varie e diversificate istanze che provengono dalle strutture centrali e periferiche. Le attività formative, progettate in parte già nel 2022 ma che si estendono alle prossime annualità, in un'ottica di investimento progressivo, sono orientate a potenziare specifici aspetti dell'area manageriale, diffondendo nei dirigenti e nelle figure di elevata responsabilità gli elementi essenziali di una moderna cultura organizzativa. Ci si propone di attuare percorsi di valorizzazione e formazione mirati, finalizzati a creare e consolidare le competenze manageriali necessarie per gestire le complessità organizzative dell'Agenzia.

Nel 2023 l'offerta di formazione e comportamentale si arricchirà 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. Particolare attenzione sarà data ai temi, trasversali ai ruoli e alle specifiche professionalità, della sensibilizzazione alla gestione della diversità e della disabilità.

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, la collaborazione con

enti esterni (Formez, atenei, scuole di alta formazione, ordini professionali, associazioni di categoria), nell'ottica di realizzare un sistema formativo aperto agli stimoli esterni e alle esigenze della collettività.

### 1.1. ORE LAVORABILI PRO CAPITE

Ore lavorabili pro capite	Piano 2023	Piano 2022	Consuntivo 2022
Ore lavorabili lorde	1.793	1.807	1.807
Ore di assenza per ferie	224	224	224
<b>Ore lavorabili contrattuali</b>	<b>1.569</b>	<b>1.583</b>	<b>1.583</b>
Ore di assenza per malattia	46	41	50
Ore di assenza per altri motivi	119	121	118
<b>Ore lavorabili ordinarie</b>	<b>1.404</b>	<b>1.421</b>	<b>1.415</b>
Ore di straordinario	20	22	21
<b>Ore lavorabili pro capite</b>	<b>1.424</b>	<b>1.443</b>	<b>1.436</b>

## 1.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agazia nel 2023:

<b>Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2023</b>													
Qualifica	Personale al 31.12.2022	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2022 (A+B-C)	Entrate 2023	Uscite 2023	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2023 (D+E-F+G-H)	Consistenza media disponibile 2023	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2023 (J-K-L)
											part time	altre cause	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Dirigenti di ruolo	336	5	16	325	10	8	0	0	327	329	0	0	329
Dirigenti a tempo determinato	40	0	0	40	2	2	0	0	40	39	0	0	39
<b>Totale dirigenti</b>	<b>376</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>365</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>367</b>	<b>368</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>368</b>
area funzionari	19.341	27	135	19.233	2.420	505	10	10	21.148	20.586	157	0	20.429
area assistenti	8.113	37	26	8.124	940	559	10	10	8.505	8.015	107	0	7.908
area operatori	188	0	2	186	0	4	0	0	182	184	2	0	182
<b>Totale personale delle aree</b>	<b>27.642</b>	<b>64</b>	<b>163</b>	<b>27.543</b>	<b>3.360</b>	<b>1.068</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>29.835</b>	<b>28.784</b>	<b>266</b>	<b>0</b>	<b>28.518</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>28.018</b>	<b>69</b>	<b>179</b>	<b>27.908</b>	<b>3.372</b>	<b>1.078</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30.202</b>	<b>29.152</b>	<b>266</b>	<b>0</b>	<b>28.886</b>
Tirocinanti	114	0	0	114	0	114	0	0	0	0	0	0	0
<i>PO legge 205/2017 (compresi nella III area)</i>	1.488	0	0	1.488	36	15	0	0	1.509	1.499	0	0	1.499

### 1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO\*

Area	Ore Migliaia	%	Area/Macroprocesso	Ore	%
Accertamento	12.614	31,32	Analisi del rischio e contrasto agli illeciti	959.653	2,38
			Verifica dati delle dichiarazioni	3.188.468	7,92
			Accertamento imposta non dichiarata	8.412.531	20,89
			Fiscalità internazionale	53.159	0,13
Servizi di assistenza ai contribuenti e intermediari	15.867	39,39	Identificazione del contribuente	1.108.917	2,75
			Assistenza a contribuenti e intermediari	1.728.860	4,29
			Liquidazione delle imposte	4.431.678	11,00
			Rilascio attestazioni, certificazioni e autorizzazioni	1.486.384	3,69
			Servizi di riscossione spontanea	15.965	0,04
			Rimborso del credito	2.123.323	5,27
			Contributi e compensi a terzi	196.926	0,49
			Aggiornamento catasto e cartografia	2.969.957	7,37
			Aggiornamento registri di Pubblicità Immobiliare	1.129.621	2,80
			Servizi estimativi e di valutazione	404.518	1,00
			Produzione informazioni statistiche sul mercato immobiliare	270.943	0,67
Promozione della tax compliance	1.061	2,63	Adempimento spontaneo	466.153	1,16
			Applicazione della normativa fiscale	102.945	0,26
			Interpelli e consulenza giuridica	491.835	1,22
Governo e gestione dei dati	374	0,93	Governo e gestione dei dati	374.284	0,93
Difendere gli atti e Riscossione	4.207	10,45	Difesa atti impugnati	2.902.610	7,21
			Rapporti con l'agente della riscossione	76.037	0,19
			Recupero del credito	1.228.569	3,05
Strategia, Governo e Gestione	812	2,02	Strategia, Governo e Gestione	812.360	2,02
Tutela legale e trasparenza	267	0,66	Tutela legale e trasparenza	267.184	0,66
Sistemi di controllo interno	377	0,94	Sistemi di controllo interno	376.821	0,94
Processi di supporto	4.697	11,66	Processi di supporto	4.697.241	11,66
	<b>40.277</b>	<b>100,00</b>	<b>Totale ore Agenzia</b>	<b>40.276.942</b>	<b>100,00</b>

\* Si precisa che nella tabella sono valorizzate le ore dei funzionari tributari neoassunti nella misura del 50%, per tenere in debita considerazione il loro inserimento graduale nelle attività lavorative più complesse e non sono, invece, valorizzate le ore riguardanti le assunzioni relative alle procedure concorsuali che si svolgeranno nel 2023.

## 2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

### INVESTIMENTI ICT

Gli investimenti ICT 2023-2025 rappresentano le attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia nel triennio a venire, definite in base agli indirizzi 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, il piano riflette le attività progettuali che consentono all'Agenzia di realizzare la propria missione 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 nei momenti più critici della recente emergenza sanitaria, e continua a rappresentare un fattore strategico alla luce dello scenario post-pandemico ormai delineato e del perdurante periodo di crisi socio-economica. Le esigenze individuate sono soddisfatte attraverso la realizzazione di progetti di investimento le cui attività vengono pianificate e realizzate nell'ambito dei contratti stipulati principalmente con Sogei S.p.A., *partner* tecnologico delle 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 migliori pratiche 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 2022-2024, la Convenzione tra il Ministero dell’Economia e delle Finanze e l’Agenzia delle entrate 2022-2024, il Documento di Economia e Finanza 2022 (DEF), la Nota di Aggiornamento al DEF 2022 (NADEF), nonché il disegno di legge di bilancio per l’anno 2023 e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

I principali obiettivi strategici dell’Agenzia in tale ambito sono molteplici: in particolare si evidenziano:

- il consolidamento e la continua evoluzione di un modello di dialogo collaborativo, sempre più agevolato dalla digitalizzazione, tra l’Agenzia, i contribuenti e gli intermediari;
- un’esperienza digitale innovativa e personalizzata 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 (CIE);
- 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 il costante incremento di un'elevata capacità di analisi avanzata dei dati, 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 di Agenzia, abilitando 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 alla postazione digitale e all'evoluzione degli strumenti di gestione dei flussi documentali;
- il costante monitoraggio ed incremento delle misure di contrasto alle minacce e di mitigazione dei rischi di cybersicurezza, unitamente alla sensibilizzazione del personale sulle tematiche di sicurezza informatica e sui rischi connessi all'impiego delle tecnologie digitali.

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 dagli ambiti di interazione tra l'Amministrazione e 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).



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 e automaticamente dati da fonti esterne 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, ridurre l'invasività dei controlli tradizionali e le necessità di verifica o correzione dei dati trasmessi.

La strategia digitale dell'Agenzia si basa 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. 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 dell'economicità e sostenibilità dell'azione amministrativa. L'Agenzia ha già adottato, e 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, infatti, sono sempre più improntati al principio di centralità dell'utente, puntando a un'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 dell'adesione spontanea agli obblighi fiscali.

**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 e 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 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 PA e organismi internazionali, secondo paradigmi di integrazione moderni quali ad esempio le *Application Programming Interface* (API), in linea con il quadro generale di implementazione del nuovo modello di interoperabilità previsto dal piano triennale per l’informatica nella PA e regolato dalle linee guida AgID sull’argomento. Ciò 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 a 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, 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 sua 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.

Uno degli ambiti che negli ultimi tempi ha visto 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, l’entità e la portata degli attacchi informatici, sferrati sempre più spesso verso apparati della Pubblica Amministrazione, si stanno rivelando fortemente impattanti e la capacità di indentificarli e reagire in tempi rapidi richiede capacità organizzative e tecnologiche avanzate e collaudate, che vanno evolute 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 e ora sotto il coordinamento dell’Agenzia per la *Cybersicurezza* Nazionale. In quest’ambito, l’Agenzia sta lavorando in linea con le migliori pratiche, che indicano la necessità di prevedere misure non solo tecnologiche ma anche di prevenzione, in particolare di sensibilizzazione a 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 dall’introduzione sempre più pervasiva delle tecnologie di Intelligenza Artificiale (IA) a supporto dei processi aziendali, e dalla crescente adozione di servizi *cloud* erogati da fornitori privati. In particolare, con riferimento all’IA, 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 a 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 della 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 a 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 dell'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) 2022-2024 dell'Agenzia 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, che sono analiticamente descritte nel Piano triennale ICT di Agenzia.

## **ATTIVITA' SOSE**

Le attività affidate alla Società Soluzioni per il Sistema Economico (SOSE) nel triennio 2023-2025 sono sinteticamente rappresentate di seguito:

- revisionare e aggiornare gli indici sintetici di affidabilità (ISA), predisponendo le basi dati di riferimento, effettuando le opportune elaborazioni e analisi, attivando una fase di approfondimento con l’Agenzia, predisponendo la documentazione di supporto per la fase di confronto con le Organizzazioni di Categoria, predisponendo la documentazione che successivamente l’Agenzia fornirà a SOGEI per la realizzazione del *software* di calcolo degli ISA, elaborando le note tecniche e metodologiche da approvare con decreto ministeriale, supportando l’Agenzia in fase di predisposizione della modulistica e in fase di test del *software* di calcolo;
- altre attività di supporto all’Agenzia (elaborazione di studi su specifici argomenti, supporto alle attività di impulso all’adempimento spontaneo e al controllo).

## **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 ipotesi 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.

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 recentemente 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 apprezzabili, condurranno, auspicabilmente, a un miglioramento della performance gestionale in un arco di 18-24 mesi.

Va altresì precisato che il recente art. 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. Tale novità normativa potrebbe dare 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 a suo tempo predisposti.

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 FIP (scadenza a dicembre 2022) e al fondo FP1 (scadenza a dicembre 2023). Le scelte strategiche su questa tipologia di immobili, che rappresentano un’importante percentuale



delle consistenze in uso all'Agazia, prese di concerto con l'Agazia del Demanio, nel suo ruolo di Conduttore unico, influenzano profondamente l'attività in ambito immobiliare dell'Agazia nel triennio 2023-2025.

Gli scenari attualmente previsti per gli immobili conferiti al fondo FIP di prossima scadenza 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 (Agazia del Demanio), anche in relazione a singoli immobili, con preavviso di sei mesi. In tale contesto l'Agazia, qualora il contratto rinnovato risulti oneroso e l'immobile non perfettamente adeguato, provvederà comunque alla ricerca di una nuova sede sul mercato.
- b. *Scadenza per intervenuta disdetta*: per gli immobili FIP per cui sia stata, invece, comunicata nei termini la disdetta da almeno una delle parti, il contratto è scaduto il 28 dicembre 2022. In tale ipotesi, 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 titulo*, 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. In definitiva, nell'attuale contesto normativo, risulta possibile permanere negli immobili per un arco temporale di 48 mesi dalla scadenza corrispondendo un'indennità di occupazione pari all'ultimo canone corrisposto. In tale ipotesi l'Agazia ha provveduto o provvederà, tempestivamente, all'individuazione di una nuova sede sul mercato.

Nell'ottica di un'ampia strategia di razionalizzazione della spesa pubblica e di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, durante il triennio 2023-2025, 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, operazioni queste ultime che verranno agevolate dalla minore esigenza di spazi conseguente alla già citata adozione della nuova modalità di lavoro agile;
- 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 sinergia e di proficua collaborazione. Nel corso del triennio 2023-2025 proseguiranno alcune rilevanti ristrutturazioni e riqualificazione già avviate, mentre in altri casi sarà completata la fase di progettazione per consentire il successivo avvio delle procedure di affidamento dei lavori.

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*

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>TOTALE 2023-2025</b>
Investimenti ICT	137,58	119,69	120,08	<b>377,35</b>
Investimenti di qualificazione del patrimonio immobiliare	50,98	54,88	61,05	<b>166,91</b>
<b>Totale</b>	<b>188,56</b>	<b>174,57</b>	<b>181,13</b>	<b>544,26</b>

*Valori in €/mln*

### 3. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

*importi in euro/migliaia*

Oneri di gestione	2022	2023
<b>PRODUZIONE</b>	<b>752.723</b>	<b>770.763</b>
Costi di funzionamento	90.881	117.673
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	281.215	288.900
Spese postali e notifica atti	76.027	63.046
Oneri per la gestione dei tributi	304.600	301.144
<b>PERSONALE</b>	<b>1.861.895</b>	<b>1.864.894</b>
Stipendi	1.203.568	1.211.907
Imposte dell'esercizio	102.950	104.027
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	349.603	340.982
Straordinari	12.799	12.801
Premi e incentivi	6.850	11.250
Accantonamenti premi e incentivi	147.113	147.141
Missioni	4.634	4.496
Indennità di missione	758	757
Mensa e buoni pasto	26.857	26.508
Servizi per il personale	5.129	3.148
Altri costi per il personale	1.633	1.877
<b>IMMOBILI</b>	<b>280.484</b>	<b>314.135</b>
Gestione immobili	280.484	314.135
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.895.102</b>	<b>2.949.792</b>

#### 4. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA<sup>1</sup>

*Importi in euro/migliaia*

Qualifica	Totale costi
Totale Dirigenti	74.865
Dirigenti	67.154
Dirigenti con contratti a tempo determinato	7.711
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	1.790.029
Area Funzionari	1.325.523
Area Assistenti	456.930
Area Operatori	7.576
<b>Totale</b>	<b>1.864.894</b>

---

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

## APPENDICE

### LA STIMA DEL TAX GAP

#### Considerazioni di carattere generale

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

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

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

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

Uno studio condotto sull'Italia, riportato in Ministero dell'economia e delle finanze (2014)<sup>2</sup>, evidenzia come i fattori esogeni all'operato dell'Agenzia esercitino un'influenza tale che si

---

<sup>2</sup> "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)".

possa 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"<sup>3</sup>. 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.

---

<sup>3</sup> 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).

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 2022, una stima del *gap* IVA per gli anni che vanno dal 2015 al 2020, effettuata con il metodo *top down* e basata sul confronto tra i dati statistici prodotti dalla Contabilità Nazionale ISTAT e le risultanze ricavate dall'Anagrafe Tributaria<sup>4</sup>. Per la finalità della presente appendice, con lo stesso metodo, sono stati stimati i dati dal 2000 al 2014.

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"<sup>5</sup>.

Come tutte le metodologie *top down*, i risultati delle stime sono soggetti alle revisioni periodiche dei dati di Contabilità Nazionale. I risultati riportati di seguito incorporano i risultati della revisione straordinaria dei Conti Nazionali, dovuta all'introduzione dei nuovi standard internazionali dettati dal SEC 2010<sup>6</sup> e quelli della revisione generale introdotta dalla Contabilità Nazionale a luglio 2019 (molto più contenuta in termini di dimensione e di innovazioni metodologiche sottostanti rispetto alla precedente)<sup>7</sup>. Pertanto, le stime attuali presentano delle revisioni rispetto a quelle riportate nell'appendice al Piano di Agenzia

---

<sup>4</sup> 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.

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

<sup>6</sup> Con la pubblicazione di una nuova versione dei conti nazionali viene adottato dagli Stati membri dell'Unione europea il nuovo sistema europeo dei conti nazionali e regionali – Sec 2010 – in sostituzione del Sec 95. Il nuovo sistema, definito nel Regolamento Ue n. 549/2013 pubblicato il 26 giugno 2013, è il risultato di una stretta collaborazione fra l'Ufficio statistico della Commissione (Eurostat) e i contabili nazionali degli Stati membri.

<sup>7</sup> Per una descrizione completa delle politiche di revisione dei conti raccomandate a livello europeo si rimanda a "Practical guidelines for revising ESA 2010 data", Eurostat, Edizione 2019.



contenuto nella Convenzione dell'Agazia delle entrate con il sig. Ministro dell'economia e delle finanze stipulata nell'anno precedente.

### **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 2023, infatti, a metodologia attuale, saranno disponibili le stime provvisorie del 2021. Sull'adempimento spontaneo del 2021 l'Agazia delle entrate non potrà incidere nel corso del 2023, in quanto l'attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2022 e parte nel 2021.

Le stime del 2021, che saranno diffuse nel 2023, 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 2021 si renderà disponibile solo nel 2024.

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'Agazia delle entrate, menzionati nella parte introduttiva del paragrafo. Per sterilizzare gli effetti di contesto si dovrebbe ricorrere all'utilizzo di modelli econometrici che consentano di stimare l'impatto specifico sull'adempimento spontaneo delle azioni poste in essere dall'Agazia. 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.

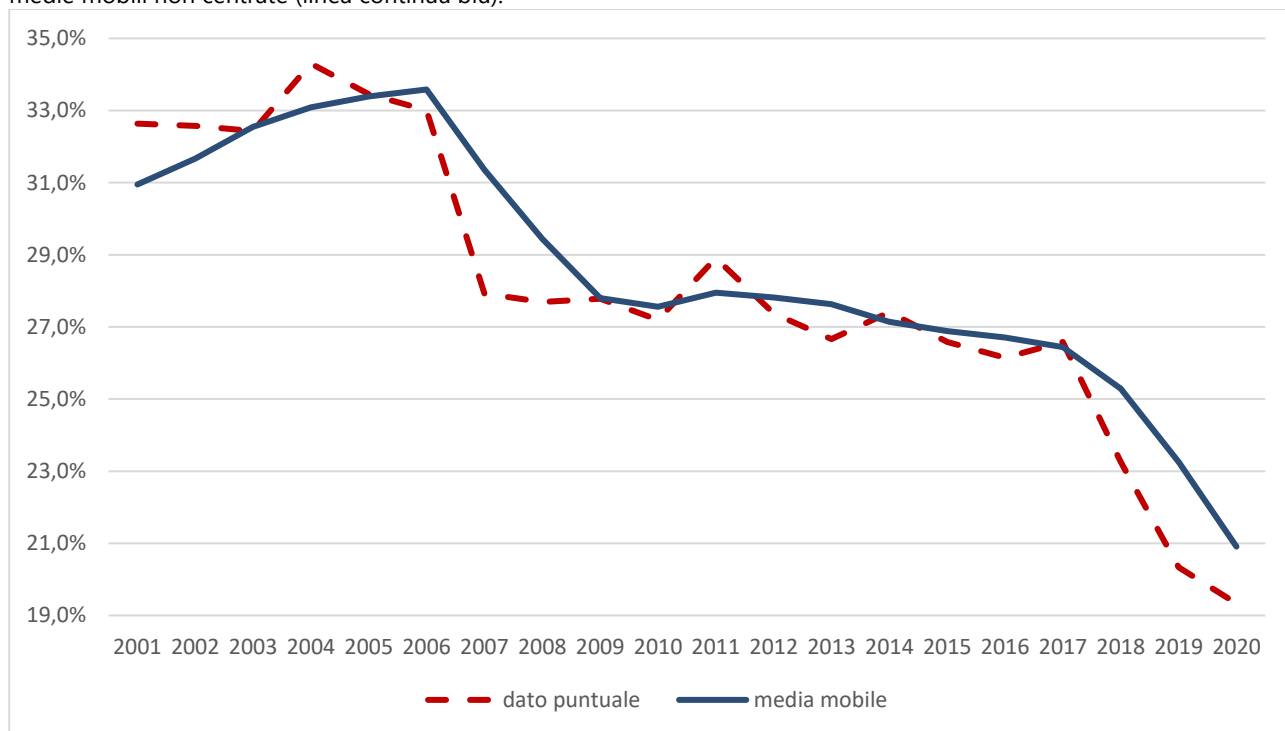
La sintesi tra il metodo a) e il metodo c) appare preferibile perché da un lato si confrontano periodi di tempo più vicini tra loro, pur mediandone gli effetti, dall'altro consente di stimare un andamento di lungo periodo all'interno di un intervallo di confidenza.

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*.

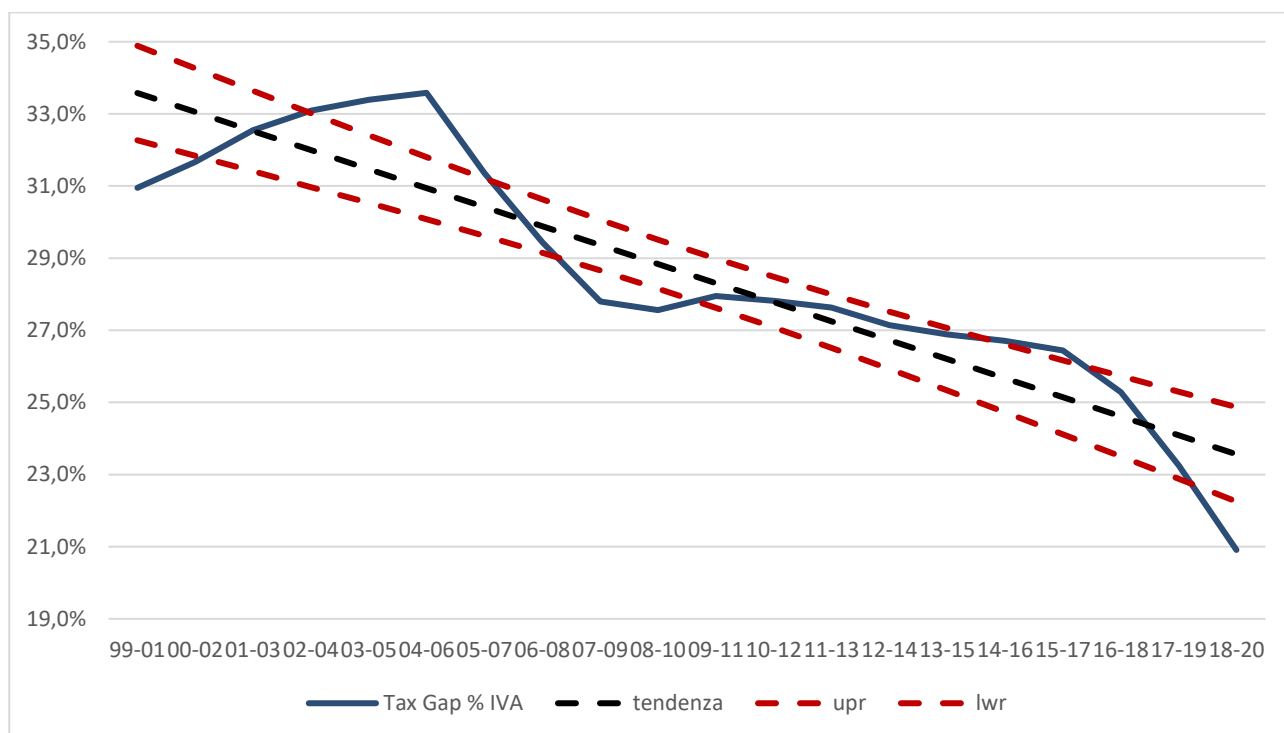
La figura 1a illustra l'andamento delle serie storiche del *gap* IVA calcolato puntualmente, anno per anno, e di quella risultante dal calcolo delle medie mobili a tre termini non centrate. Come si può osservare la seconda smussa le fluttuazioni annuali presenti nella prima.

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 europea<sup>8</sup>, 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,

<sup>8</sup> La media della propensione al *gap* IVA europeo è circa del 15%.

basato sull'errore medio di regressione, ed indicato con le linee tratteggiate rosse in figura 1b). Pertanto, nel 2023 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2019-2021 rapportata a quella degli anni 2018-2020 (si veda figura 1b). Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale variazione dovrà collocarsi all'intervallo compreso tra -0,65% e -0,41%. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a -0,53%.



---

## **ALLEGATO 3**

---

---

*SISTEMA INCENTIVANTE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE*

---

## INDICE

1. PREMESSA.....	3
2. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE.....	4
3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI .....	5
4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI.....	18
5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE .....	21

## **PREMESSA**

Il presente allegato definisce:

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

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed 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. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE**

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2023, 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.

Le risorse destinate all'incentivazione sono allocate sui singoli obiettivi contenuti nel Piano dell'Agenzia e sono erogate a quest'ultima in ragione del livello di performance raggiunto sul singolo obiettivo, per come di seguito specificato.

Il peso attribuito all'obiettivo determina l'ammontare massimo di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia nel caso esso venga pienamente conseguito (incentivazione obiettivo = peso obiettivo x totale incentivazione).

### 3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

AREA STRATEGICA SERVIZI – CONFORMITA' VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI				
Obiettivo n. 1	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2023	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Garantire ai contribuenti le informazioni ed il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole (Peso 12% - Valore 9,84 €/mln)</b>	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	10	92%	0,984
	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	10	Compreso tra 85% e 90%	0,984
	Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze dei registri IVA	20	Tra 2.300.000 e 2.500.000	1,968
	Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l'esercizio fiscale precedente	20	Tra 2.300.000 e 2.500.000	1,968
	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31/12/2022	10	10	0,984
	Barometro della qualità dei servizi erogati	15	95%	1,476
	Percentuale degli atti di intestazione catastali evasi	15	95%	1,476
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 1</b>	<b>100</b>		<b>9,84</b>
Obiettivo n. 2	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2023	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti (Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)</b>	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	33	91%	2,706
	% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	33	93%	2,706
	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	34	92%	2,788
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 2</b>	<b>100</b>		<b>8,20</b>	

<b>Obiettivo n. 3</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso indicatore</b>	<b>Risultato atteso 2023</b>	<b>Incentivazione indicatore €/mln</b>
<b>Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare (Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)</b>	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	20	95,5%	1,64
	Congruenza geometrica tra mappe contigue	28	41%	2,296
	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	26	70%	2,132
	Tasso di copertura degli immobili da controllare	26	32%	2,132
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 3</b>	<b>100</b>		<b>8,20</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI-CONFORMITA' VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI</b>			<b>26,24</b>	

**AREA STRATEGICA PREVENZIONE - PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO**

<b>Obiettivo n. 4</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso indicatore</b>	<b>Risultato atteso 2023</b>	<b>Incentivazione indicatore €/mln</b>
<b>Prevenire gli inadempimenti tributari e rafforzare l'adempimento spontaneo (Peso 20% - Valore 16,4 €/mln)</b>	% 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	9	61%	1,476
	% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate nell'anno n	9	60% (2018)	1,476
	% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	9	40%	1,476
	% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n (compresi i rinnovi)	10	100% (2018) 40% (2019)	1,64
	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 115 giorni dalla presentazione dell'istanza	8	75%	1,312
	Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	11	78%	1,804
	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	9	40%	1,476
	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> )	20	2.600.000	3,28
	% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	5	≤5%	0,82
	Numero di indici di affidabilità fiscale predisposti oggetto di aggiornamento	5	88	0,82
	Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco2007	5	91%	0,82
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 4</b>	<b>100</b>		<b>16,4</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE - PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO</b>			<b>16,4</b>	

**AREA STRATEGICA CONTRASTO- CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI**

Obiettivo n. 5	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2023	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione (Peso 21%- Valore 17,22 €/mln)</b>	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	20	8	3,444
	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione dei crediti da bonus edilizi	20	3	3,444
	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	20	70%	3,444
	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	20	60.000	3,444
	Totale controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto)	5	320.000	0,861
	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>	15	90%	2,583
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 5</b>		<b>100</b>		<b>17,22</b>
Obiettivo n. 6	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2023	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale (Peso 11% - Valore 9,02 €/mln)</b>	Percentuale di istanze di mediazione esaminate e concluse dagli uffici entro i termini previsti	30	80%	2,706
	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	40	96%	3,608
	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	30	96%	2,706
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 6</b>		<b>100</b>		<b>9,02</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI</b>			<b>26,24</b>	

AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE				
Obiettivo n. 7	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2023	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali (Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)</b>	Posti messi a bando per il reclutamento di personale da assumere a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	29	4.100	1,56
	Percentuale di completamento delle procedure concorsuali avviate nell'anno t e precedenti in relazione al numero di quelle avviate	7	65%	0,4
	Postazioni lavorative virtualizzate	12	25%	0,64
	% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	24	70%	1,3
	Realizzazione di iniziative formative e di sviluppo per rafforzare specifiche competenze, rivolte al personale dirigente e a particolari categorie di funzionari	28	Avvio di azioni di sviluppo destinate al personale dirigente TARGET: 1 INIZIATIVA Avvio iniziative per i capi area servizi di pubblicità immobiliare TARGET: 3 REGIONI COINVOLTE	1,5
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 7</b>		<b>100</b>		<b>8,2</b>
Obiettivo n. 8	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2023	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili (Peso 6% - Valore 4,92 €/mln)</b>	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2023-2025, compresi gli impegni pregressi	25	40%	1,23
	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 2023-2025, compresi gli impegni pregressi	30	10	1,476
	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)	45	24 standard 9 avanzato	2,214
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 8</b>		<b>100</b>		<b>4,92</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE</b>			<b>13,12</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa)</b>			<b>82,0</b>	

A ciascuno di tali obiettivi è stato attribuito un peso diverso in relazione alle priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo di cui all'art. 59 del D. Lgs. n. 300/1999 e, quindi, all'importanza che esso assume nell'economia complessiva della performance. Il peso di ciascun obiettivo determina, come già anticipato, anche l'ammontare di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia in caso di conseguimento ottimale dell'obiettivo.

Gli obiettivi sono stati, quindi, qualificati tramite linee di attività, ciascuna delle quali è quantificata per mezzo degli indicatori 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 istituzionale	Descrizione
% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati 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.
Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Il tasso di copertura dell'indicatore è mediamente determinato sulla base del rapporto percentuale, per ogni onere preso in considerazione, tra le dichiarazioni precompilate dall'Agenzia (in cui l'onere è stato inserito direttamente in dichiarazione e non solo nel foglio informativo) rispetto al numero di dichiarazioni trasmesse prendendo a riferimento la stessa platea di contribuenti.
Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze dei registri IVA	L'indicatore mira a quantificare la platea di soggetti IVA che possono usufruire del nuovo servizio di precompilazione dei registri IVA attivato dall'Agenzia a settembre 2021.
Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l'esercizio fiscale precedente	L'indicatore misura quante dichiarazioni annuali IVA precompilate vengono elaborate dall'Agenzia e messe a disposizione dei soggetti passivi IVA per l'esercizio fiscale precedente.
Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31/12/2022	L'indicatore misura il numero dei servizi, tra quelli offerti dall'Agenzia, che saranno resi disponibili in via telematica nel triennio di riferimento.
Barometro della qualità dei servizi erogati	L'indicatore fornisce una indicazione sulla qualità dei servizi erogati in ambito ipotecario e catastale, attraverso un dato sintetico circa il rispetto degli impegni assunti nella Carta dei servizi e relativi alla trattazione degli atti in un tempo inferiore a quello procedimentale previsto
Percentuale degli atti di intestazione catastali evasi	L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli atti, concernenti la trattazione delle intestazioni, che pervengono nell'esercizio di riferimento e sono trattati nel medesimo esercizio; è relativo all'attività di trattazione delle domande di volture e al recupero degli esiti di voltura automatica.
% 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.



<p>% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino</p>	<p>Il risultato atteso non tiene conto delle funzioni assegnate all’Agenzia in materia di rimborsi da norme particolari quali la deducibilità dell’IRAP dalle imposte dirette e l’IRAP professionisti e i rimborsi riferiti al sistema Sicilia degli anni 90. L’istruttoria dei rimborsi prevede che per ogni richiesta di rimborso sia completato il lavoro di verifica della spettanza e di registrazione dell’esito dello stesso.</p>
<p>Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali</p>	<p>L’indicatore rappresenta la percentuale di particelle per le quali la consultazione "integrata" delle banche dati catastali fornisce una risposta completa (presenza censuaria e cartografica) e coerente (presenza della geometria dei fabbricati in cartografia, se riferita ad immobili urbani).</p>
<p>Congruenza geometrica tra mappe contigue</p>	<p>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.</p>
<p>Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare</p>	<p>L’indicatore misura il grado di ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie con riferimento ai repertori (periodo dal 1957 alla meccanizzazione) e alle note di trascrizione (periodo di pre-automazione che va dal 1983 al 1970).</p>
<p>Tasso di copertura degli immobili da controllare</p>	<p>L’indicatore fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità delle dichiarazioni che vengono presentate nell'esercizio di riferimento; è calcolato come rapporto tra le Unità Immobiliari Urbane (UIU) sottoposte a verifica nel merito sul totale delle UIU che sono state classate ed inserite in atti.</p>

**AREA STRATEGICA PREVENZIONE - PROMOZIONE DELL'ADEMPIMENTO SPONTANEO**

Indicatore istituzionale	Descrizione
% istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t lavorate	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 (2022) al 31/08 dell'anno t (2023).
% 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 <i>patent box</i> 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 <i>patent box</i> , calcolando la percentuale di quelle concluse con accordo entro l'anno n.
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 115 giorni dalla presentazione dell'istanza	L'indicatore misura la tempestività delle risposte alle istanze fornite in anticipo rispetto alla scadenza dell'interpello.
Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	L'indicatore misura la tempestività di risposta agli interpelli ordinari trattati dalle Direzioni Regionali presentati dal contribuente. Con tale indicatore l'Agenzia si impegna a ridurre ulteriormente i tempi di risposta per gli interpelli ordinari che passano da 90 giorni, come previsto dal D.Lgs n. 156/2015, a 80 giorni
% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	L'indicatore misura la tempestività nelle consultazioni dirette tra le amministrazioni fiscali dei Paesi contraenti per risolvere casi di doppia imposizione; calcola in termini percentuali quante sono le procedure definite entro tre anni dalla presentazione.

<p>Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i>)</p>	<p>L'indicatore misura la numerosità delle comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili IVA e dell'effettiva capacità contributiva che l'Agenzia, prima di attivare 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.</p>
<p>% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno</p>	<p>L'indicatore misura la percentuale di falsi positivi, ovvero quei casi in cui l'anomalia evidenziata nella comunicazione risulti totalmente giustificata, dal contribuente in relazione al numero di comunicazioni inviate nell'anno.</p>
<p>Numero di indici di affidabilità fiscale predisposti oggetto di aggiornamento</p>	<p>L'indicatore misura il numero di indici sintetici di affidabilità fiscale che saranno soggetti a revisione nel corso dell'esercizio ed è riferito agli indici che saranno posti al parere della Commissione degli esperti prevista dall'art. 9-bis del decreto-legge n. 50 del 24/04/2017, prima dell'approvazione con decreto del Ministro dell'Economia e delle finanze.</p>
<p>Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco2007</p>	<p>L'indicatore misura il grado di copertura degli ISA sulle diverse attività economiche, e calcola la percentuale tra il numero di codici attività per cui sono elaborati gli indici e il numero di codici delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco2007.</p>

**AREA STRATEGICA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI**

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.
Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione dei crediti da bonus edilizi	L'indicatore misura il numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nell'ambito delle procedure di sospensione con specifico riferimento ai crediti da bonus edilizi, che riguardano posizioni che presentano significativi profili di rischio in base a criteri selettivi ben definiti.
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. L'indicatore in questione, quindi, assicura che una data percentuale di comunicazioni, determinata in base al valore dei crediti ceduti, sia interessata dal sopra descritto iter di verifica.
Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta 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).

<p>Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i></p>	<p>L'indicatore misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di quelle presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> a seguito dell'analisi del rischio di elusione da parte delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.</p>
<p>Percentuale di istanze di mediazione esaminate e concluse dagli uffici entro i termini previsti</p>	<p>L'indicatore misura la percentuale di risposte fornite dagli uffici tempestivamente, ovvero le istanze esaminate entro 90 giorni dalla proposizione, rispetto alle istanze di mediazione presentate (al netto di quelle improponibili) dai contribuenti da definire nell'anno. A tal fine rilevano i dinieghi, gli accoglimenti, le proposte e gli accordi di mediazione.</p>
<p>Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio</p>	<p>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.</p>
<p>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</p>	<p>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.</p>

**AREA STRATEGICA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE**

Indicatore istituzionale	Descrizione
Posti messi a bando per il reclutamento di personale da assumere a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	L'indicatore misura il numero di posti messi a bando per il reclutamento di personale da assumere a tempo indeterminato nell'anno di riferimento.
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.
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.
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.
Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2023-2025, 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 2023-2025 (compresi gli impegni pregressi) viene contabilizzata nell'anno di riferimento.
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 2023-2025, 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.
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.

#### 4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

Al fine dell'attribuzione della quota incentivante, si tiene conto del livello di performance raggiunto sui singoli obiettivi, calcolato attraverso la valutazione degli indicatori istituzionali sottostanti e, pertanto, non rilevano ai fini dell'attribuzione della suddetta quota gli indicatori di impatto.

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 (" $I_{nm}$ "<sup>1</sup>) 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%,  $I_{nm}$  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.

---

<sup>1</sup> La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

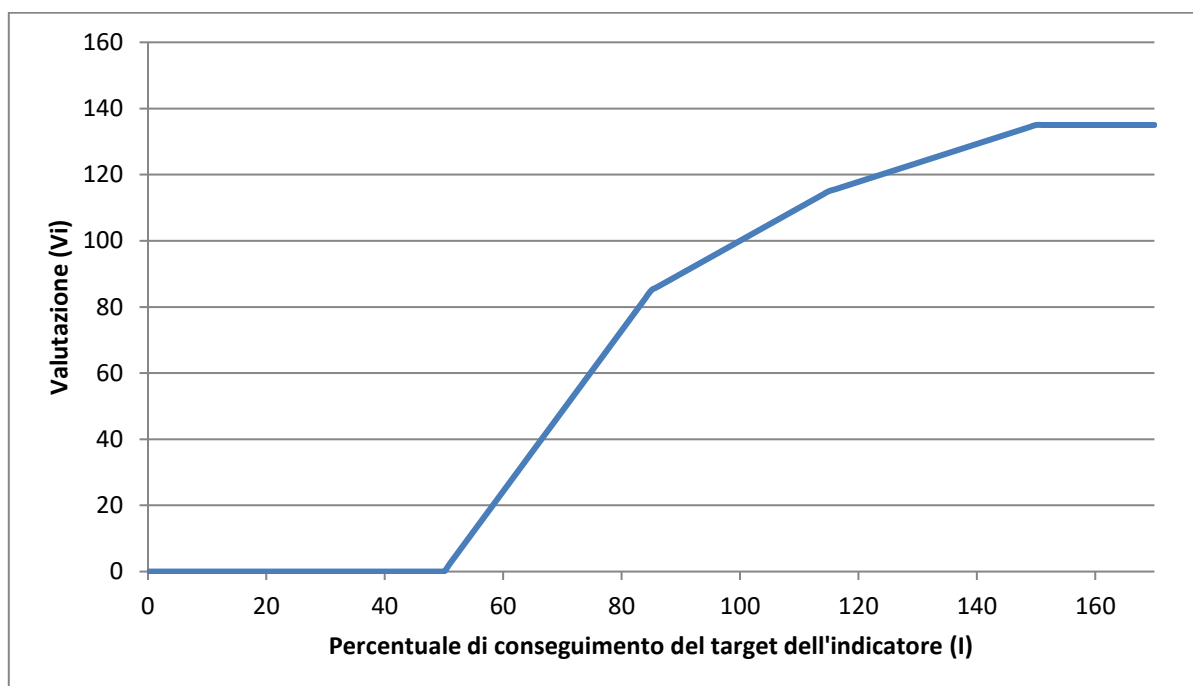
Gli stessi numeri sono illustrati, più analiticamente, nella tabella sottostante e rappresentati nel grafico successivo.

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 ultimi<sup>4</sup>.

---

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

## 5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

Terminata la valutazione dei singoli obiettivi,  $VOB_m$ , per l'attribuzione della quota incentivante spettante, parte fissa e parte eventuale-variabile, si tiene conto dei seguenti valori soglia:

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

In particolare:

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

livello di performance	% di q.i. riconosciuta
96,1%-97%	99%
95,1%-96%	98%
94,1%-95%	97%
93,1%-94%	96%
92,1%-93%	95%
91,1%-92%	94%
90,1%-91%	93%
89,1%-90%	92%
88,1%-89%	91%
87,1%-88%	90%
86,1%-87%	89%
85,1%-86%	88%

- **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):

<b>livello di performance</b>	<b>% di q.i dell'obiettivo utilizzabile per la compensazione</b>
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 DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE*

---

## INDICE

PREMESSA.....	3
LE STRATEGIE PER LA RISCOSSIONE DEI RUOLI.....	4
1.PRESUPPOSTI PER LA FORMAZIONE DEL PIANO OPERATIVO.....	5
2.GLI OBIETTIVI QUANTITATIVI DA RAGGIUNGERE E I RELATIVI INDICATORI (PROSPETTO DI SINTESI)..	7
3.STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	16
4.POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	22
5.PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO.....	34
6.COSTI DEL PERSONALE PER QUALIFICA.....	34

## 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 tre 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 2023-2025;
- nella legge n. 197 del 2022 (legge di Bilancio per il 2023), 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 e il c.d. “Stralcio” dei debiti di importo residuo fino a 1000 euro, affidati all’Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2015;
- nella deliberazione del 23/12/2022, n. 56/2022/G della Corte dei conti, sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello Stato.

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 stanziare sul bilancio dello Stato necessarie a far fronte agli oneri di funzionamento del servizio nazionale della riscossione;

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

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.

#### **LE STRATEGIE PER LA RISCOSSIONE DEI RUOLI**

Il processo di programmazione per il triennio 2023-2025, orientato al perseguimento delle finalità istituzionali identificate nello Statuto dell'Ente, 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, in coerenza con l'Atto di indirizzo;

- 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;
- perseguire, nell'esercizio dell'attività di riscossione un approccio sempre più adeguato alle caratteristiche delle differenti tipologie di contribuenti, ottimizzando i risultati;
- garantire il miglioramento dei rapporti con i contribuenti, in ottica di trasparenza, imparzialità, correttezza e fiducia reciproca attraverso: riduzione degli adempimenti, assistenza e tutoraggio, incremento della gamma dei servizi *online* e semplificazione degli accessi;
- divulgare le misure introdotte dal Legislatore in favore dei contribuenti, per consentire la definizione agevolata, nelle forme e nei tempi normativamente previsti, dei carichi affidati all'Agenzia dagli Enti creditori;
- garantire la tenuta dei conti per la gestione aziendale e il rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore, soprattutto quelli relativi al contenimento dei costi.

Le strategie di riscossione previste nel Piano terranno conto degli effetti dei provvedimenti legislativi in materia di:

- differimento dei termini di notifica delle cartelle – nonché di prescrizione e decadenza delle relative entrate – introdotto per consentire una ripresa graduale dell'attività di notifica delle cartelle riferite ai ruoli consegnati durante il periodo di sospensione e fino a tutto il 31 dicembre 2021;
- Definizione Agevolata, sia con riferimento alla gestione delle ultime scadenze della c.d. rottamazione-*ter* prevista dal d.l. n. 119/2018, sia con riferimento al nuovo istituto introdotto dalla Legge di Bilancio per il 2023 e s.m.i., che ha previsto una nuova definizione agevolata (c.d. Rottamazione-*quater*) dei carichi affidati all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 30 giugno 2022;
- annullamento *ex lege* dei carichi iscritti a ruolo dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2015 di importo residuo fino a 1.000 euro, secondo quanto previsto dalla Legge n. 197/2022.

## **1. PRESUPPOSTI PER LA FORMAZIONE DEL PIANO OPERATIVO**

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

- presidiare il raggiungimento di un livello complessivo degli incassi da ruolo non inferiore a quanto preventivato nell'ambito delle previsioni utilizzate (per la componente erariale) nella programmazione del Bilancio dello Stato, che già tiene conto delle relazioni tecniche di



accompagnamento alla normativa di settore;

- valorizzare la capacità operativa potenziale, stimata a regole vigenti, sulla cui base è stata ipotizzata la produzione di atti e documenti esattoriali che dovrà tener conto degli effetti derivanti dalla gestione delle attività connesse alla c.d. rottamazione-*quater*;
- presidiare i termini di sospensione delle attività di notifica e di riscossione nei territori colpiti da calamità naturali o da eventi contemplati in relative e specifiche normative;
- garantire la continuità operativa rispetto agli esercizi precedenti;
- presidiare adeguatamente le attività disciplinate dalle norme che riguardano le Definizioni Agevolate dei ruoli, con particolare riferimento alla c.d. rottamazione-*ter* prevista dal d.l. n. 119 del 2018, convertito con modificazioni dalla Legge n. 136 del 2018 e alla c.d. rottamazione-*quater* prevista dalla legge n. 197 del 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, stimandone gli effetti ai fini dell'effettivo incasso da rateizzazione per le dilazioni in essere e dei potenziali ingressi netti stimati sulla base delle serie storiche di decadenze e nuove richieste;
- sviluppare i piani di attività a supporto dei volumi di riscossione da conseguire, articolati nelle diverse tipologie delle procedure coattive, indirizzando l'analisi delle posizioni debitorie, conciliando i termini dell'operatività con la capacità produttiva e le esigenze di lavorazione del magazzino, anche con riferimento ai termini di presentazione delle comunicazioni di inesigibilità rispetto agli anni di consegna del carico ruoli, così come di recente previsto dalla legge n. 197 del 2022;
- salvaguardare i crediti affidati in riscossione, nell'ottica di rendicontazione agli enti creditori anche attraverso la presentazione anticipata delle comunicazioni relative ai carichi residui di comprovata inesigibilità, così come di recente previsto dalla legge n. 197 del 2022;
- efficientare le attività coattive esattoriali, al fine di incrementare il presidio del rischio operativo ed efficientare i tempi di riscossione;
- promuovere un maggiore e dettagliato scambio di informazioni e dati tra Agenzia delle entrate e Agenzia delle entrate – Riscossione, al fine di raggiungere un utilizzo ottimale delle banche dati a disposizione, per addivenire ad una procedura di riscossione più efficace ed efficiente, diretta verso contribuenti con debiti di importo rilevante e sempre più focalizzata sull'analisi delle singole posizioni, per garantire l'effettivo incasso e la tutela della pretesa tributaria.

Il volume di incassi dell'Ente stimato per il triennio è di 9,903 miliardi di euro per il 2023, 10,782 miliardi di euro per il 2024 e 11,523 miliardi di euro per il 2025.

Tali prospettive di incasso, che necessariamente tengono conto dei dati contenuti nel budget 2023 aggiornati con le previsioni di gettito contenute nella Legge di Bilancio 2023 e nel successivo Documento di Economia e Finanza (DEF) 2023, 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).

## **2. GLI OBIETTIVI QUANTITATIVI DA RAGGIUNGERE E I RELATIVI INDICATORI (PROSPETTO DI SINTESI)**

L'Atto di indirizzo per il triennio 2023-2025 ha definito i seguenti indirizzi per garantire l'azione di riscossione secondo criteri di efficienza gestionale, efficacia, economicità nonché di equità, allo scopo di promuovere un corretto rapporto tra fisco e contribuente, garantendo il gettito e l'incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari. Ai sensi del citato Atto, l'Agenzia delle entrate-Riscossione dovrà provvedere a:

1. garantire principi di trasparenza e leale collaborazione nel rapporto con i contribuenti, assicurando la diffusione delle informazioni riguardanti l'evoluzione normativa del settore della riscossione nazionale, nonché la conoscenza delle misure introdotte dal Legislatore per consentire la definizione agevolata dei singoli carichi affidati all' Agenzia dagli enti creditori;
2. promuovere iniziative di trasformazione digitale del modello di relazione con i contribuenti migliorando la qualità, la gamma e l'accessibilità dei servizi disponibili, migliorando la qualità, la gamma e l'accessibilità dei servizi disponibili anche attraverso la diffusione, su tutto il territorio nazionale, dello sportello on-line, per fornire assistenza in modalità video-chiamata su piattaforma digitale, alternativo a quello fisico che rappresenterà sempre più un punto di riferimento per la gestione e risoluzione delle sole problematiche con elevati livelli di complessità, ovvero per quelle persone che non hanno familiarità con gli strumenti informatici;
3. assicurare lo scambio informativo con gli enti impositori o beneficiari per consentire il tempestivo aggiornamento e la fruibilità delle informazioni e delle rendicontazioni riguardanti lo stato della riscossione, ivi comprese quelle riferite alle sospensioni legali, alle rateizzazioni e ai provvedimenti modificativi dei debiti affidati, anche attraverso la continua evoluzione dei sistemi e della relativa interoperabilità (in maniera particolare tra le proprie

- banche dati e quelle del contenzioso del Dipartimento delle Finanze);
4. potenziare le tecniche di analisi delle posizioni debitorie e, conseguentemente, il livello di efficacia delle azioni di recupero anche incrementando la qualità e la quantità delle informazioni da acquisire da banche dati disponibili per l'Agenzia delle entrate, nel rispetto della normativa vigente a tutela della privacy;
  5. assicurare il raggiungimento degli obiettivi di gettito normativamente previsti anche con il contributo degli incassi derivanti dagli istituti di definizione agevolata promuovendo, nel contempo, le possibili forme di rateizzazione dei pagamenti delle somme dovute;
  6. avviare le procedure di riscossione in coerenza con la programmazione annuale delle attività che, nel rispetto dei termini di legge, dovrà tener conto della necessità di completare l'attività di notifica delle cartelle di pagamento che si sono accumulate nel periodo di sospensione conseguente all'emergenza epidemiologica da COVID-19 e della salvaguardia dei crediti affidati in riscossione in ottica di rendicontazione agli Enti creditori anche attraverso la presentazione anticipata delle comunicazioni relative ai carichi residui di comprovata inesigibilità.
  7. assicurare l'utilizzo sistematico dei servizi telematici del contenzioso tributario, al fine di favorire la formazione e la consultazione del fascicolo processuale informatico;
  8. garantire l'efficienza gestionale e le azioni di razionalizzazione della spesa nel rispetto dei vincoli prescritti dal legislatore, anche attraverso iniziative per la revisione del modello organizzativo di gestione dei sistemi informatici strumentali al servizio nazionale della riscossione e la digitalizzazione dei processi operativi dell'ente.

Nell'ambito di tali indirizzi, il Piano 2023-2025 di Agenzia delle entrate-Riscossione prevede tre aree di intervento strategico (servizi, riscossione ed economicità), per ciascuna delle quali sono stati individuati specifici obiettivi da raggiungere nel corso del periodo.

➤ **Area strategica servizi**

Gli obiettivi individuati nell'Area strategica servizi identificano 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 saranno finalizzate a consolidare l'operatività digitale rispetto a quella dei canali tradizionali di sportello, 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, la qualità, l'accessibilità dei servizi digitali attraverso la diffusione su tutto il territorio nazionale dello sportello on-line con operatore, alternativo a quello fisico, per l'erogazione di servizi e assistenza su piattaforma digitale;
- c) incrementare la gamma e la qualità dei servizi digitali, sviluppando e migliorando la fruibilità in favore del cittadino, delle imprese e degli intermediari;
- d) migliorare l'efficienza dei processi di assistenza ai contribuenti attraverso la capacità dell'Agenzia nel fornire risposte sempre più tempestive alle segnalazioni inviate dal Garante del Contribuente;
- e) assicurare lo svolgimento di indagini di *Customer Satisfaction* sui servizi erogati nei diversi canali e nei confronti 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 3.763**

**Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 229,11 €/mln**

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025	
<b>OBIETTIVO 1</b> Garantire l'efficienza dei servizi ai contribuenti	Favorire l'utilizzo dei servizi digitali da parte dei contribuenti	<p>Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione.</p> <p>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</p>	Valore ≥ 65%	Valore ≥ 65%	Valore ≥ 65%	Interna: Inforiscossione; Lampo
		<p>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.</p> <p>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.</p>	Valore ≥ 90%	Valore ≥ 90%	Valore ≥ 90%	Interna: Inforiscossione; SET
		<p>Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	Valore ≥ 92%	Valore ≥ 92%	Valore ≥ 92%	Interna: Inforiscossione; SET
	Incrementare la gamma, la qualità e l'accessibilità dei servizi digitali offerti ai contribuenti	<p>Incrementare la diffusione a livello nazionale dello "sportello on-line con operatore".</p> <p>L'indicatore misura la capacità di estendere la fruibilità del servizio di sportello on-line al 100% della popolazione nazionale entro il 2023.</p>	Copertura del 100% della popolazione nazionale	n.a.	n.a.	Interna: SolariQ
		<p>Sviluppare e migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari.</p> <p>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 dei servizi digitali resi disponibili agli utenti.</p>	Rilascio o miglioramento di almeno 2 servizi digitali	Rilascio o miglioramento di almeno 2 servizi digitali	Rilascio o miglioramento di almeno 2 servizi digitali	Interna: Settore Relazione e Assistenza Contribuenti
	Misurare i processi di assistenza ai contribuenti	<p>Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente.</p> <p>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.</p>	Valore ≥ 30%	Valore ≥ 40%	Valore ≥ 50%	Interna: Docway
		<p>Incidenza dei giudizi positivi rilasciati dagli utenti in occasione di indagini di <i>Customer satisfaction</i>.</p> <p>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.</p>	Giudizio medio ≥ 70% della scala di gradimento	Giudizio medio ≥ 70% della scala di gradimento	Giudizio medio ≥ 70% della scala di gradimento	Interna: Settore Relazione e Assistenza Contribuenti

## ➤ **Area strategica riscossione**

Gli obiettivi rientranti nell'Area strategica riscossione identificano le linee di intervento orientate ad assicurare il raggiungimento dei volumi di gettito attesi garantendo, nel contempo, 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.

La previsione della riscossione per l'anno 2023 stima un livello complessivo degli incassi da ruoli pari a 9,903 miliardi di euro nel 2023; 10,782 miliardi di euro nel 2024; 11,523 miliardi di euro nel 2025. Tali valori potranno essere oggetto di revisione nel caso di interventi normativi con impatto sulle stime di incasso dell'Agente della riscossione.

Per la misurazione dell'efficienza e dell'efficacia della riscossione, tenuto conto dell'operatività dell'ente nel periodo di riferimento, è stato mantenuto l'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. Il piano operativo è stato predisposto per garantire una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione di riscossione, anche tenendo conto della consolidata ripresa delle attività di notifica delle cartelle e degli atti necessari alla tutela dei crediti affidati in riscossione.

Inoltre, al fine di monitorare l'andamento del contenzioso tributario conseguente alle attività di riscossione, sono stati mantenuti i seguenti indicatori finalizzati a valutare:

- la capacità di difendere la pretesa tributaria, misurata sulle costituzioni in giudizio (Corte di Giustizia Tributaria di primo e secondo grado) il cui termine scade nell'esercizio, tenendo conto, tuttavia, dell'esigenza che ne sia apprezzata, caso per caso, l'effettiva necessità (carenza di legittimazione passiva dell'AdeR), ovvero l'opportunità, sulla base della possibilità, anche minima, di ottenere la vittoria giudiziale;
- 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;

- gli esiti del contenzioso (favorevoli anche parzialmente per l'Agenzia, inclusi i casi di difetto di giurisdizione, inammissibilità del ricorso avverso e ogni altro esito agli stessi assimilabile) su sentenze passate in giudicato nell'anno di riferimento.

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 6.063						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 539,06 €/mln						
OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025	
OBIETTIVO 2 Garantire l'efficacia della riscossione	Assicurare il raggiungimento degli obiettivi di gettito normativamente previsti anche con il contributo degli incassi derivanti dagli istituti di definizione agevolata.	<p>Volumi di riscossione complessivi.</p> <p>L'indicatore misura la capacità di realizzare, con il contributo degli incassi previsti per le rate della definizione agevolata e del saldo e stralcio, un livello complessivo di riscossione da ruoli non inferiore al valore individuato nelle previsioni di gettito contenute nella legge di bilancio 2023 e relativi aggiornamenti effettuati in occasione della predisposizione del DEF 2023.</p>	Valore ≥ 9,903 mld di euro	Valore ≥ 10,782 mld di euro	Valore ≥ 11,523 mld di euro	Interna: Inforscossione; SET
	Assicurare l'efficienza delle procedure di rateizzazione, delle attività di notifica delle cartelle e degli altri atti della riscossione	<p>Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 euro concesse entro 10 gg</p> <p>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.</p>	Valore ≥ 80%	Valore ≥ 80%	Valore ≥ 80%	Interna: Inforscossione; Lampo
		<p>Percentuale di notifica delle cartelle accumulate nel periodo di sospensione.</p> <p>L'indicatore misura la capacità di avviare, nel rispetto del principio della gradualità, l'attività di notifica delle cartelle di pagamento riferite ai ruoli ricevuti dagli enti impositori nel corso del 2020 e del 2021.</p>	100%	n.a.	n.a.	Interna: Inforscossione; SET
	Garantire la salvaguardia dei crediti affidati in riscossione	<p>Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria.</p> <p>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.</p>	≤ 1,0 % degli atti notificati	≤ 1,0 % degli atti notificati	≤ 1,0 % degli atti notificati	Interna: Agenzia Legale; SAS; Inforscossione; SET
		<p>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.</p> <p>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.</p>	Valore ≥ 76%	Valore ≥ 78%	Valore ≥ 80%	Interna: Agenzia Legale; Inforscossione;
		<p>Percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia (Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado).</p> <p>L'indicatore permette di rilevare l'indice di vittoria confrontando le pronunce favorevoli in tutto o in parte, passate in giudicato nell'anno di riferimento, con il totale delle pronunce favorevoli o sfavorevoli, in tutto o in parte, divenute definitive nello stesso anno.</p>	Valore ≥ 66%	Valore ≥ 68%	Valore ≥ 70%	Interna: Agenzia Legale;

## ➤ **Area strategica economicità**

Gli obiettivi rientranti nell'Area strategica economicità 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 per la revisione delle modalità di erogazione dei servizi e la digitalizzazione dei processi operativi della riscossione in ottica di crescente automazione.

Per il triennio, l'Agenzia delle entrate-Riscossione – sebbene in un contesto caratterizzato da un'elevata spirale inflazionistica - porrà particolare attenzione alle azioni di contenimento dei costi per consentire il mantenimento dell'incidenza massima degli stessi nella misura di 9,9 euro per ogni 100 euro riscossi (con una tendenziale riduzione nell'arco del triennio fino alla misura di 8,32 euro per ogni 100 euro riscossi), nel rispetto delle previsioni normative in tema di contenimento e razionalizzazione della spesa pubblica.

Al contempo, nell'ottica di una maggiore efficienza degli spazi adibiti ad uso ufficio, si impegnerà nel contenimento della misura media dei metri quadri per ciascun dipendente, al di sotto del parametro di riferimento previsto dall'art. 3 comma 9 del D.L. n. 95/2012 convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

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

Tenuto conto del nuovo sistema di remunerazione introdotto dalla l. 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.

Infine, per incrementare, qualificare ed efficientare il livello delle risorse patrimoniali rese disponibili per il funzionamento del servizio nazionale di riscossione, AdeR assicurerà un livello minimo di progressione degli impieghi programmati per beni di tipo immateriale e materiale rispetto a quanto



programmato nel relativo piano investimenti 2023-2025 nella misura, rispettivamente, del 50% e del 30%.

## AREA STRATEGICA ECONOMICITÀ

**Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 1.254**

**Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 209,59 €/mln**

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI
			2023	2024	2025	
<b>OBIETTIVO 3</b> Garantire l'economicità della gestione	Garantire il contenimento dei costi, nel rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore.	<p>Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi.</p> <p>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, individuando nel risultato di 9,9 (9,06 e 8,32) euro per ogni 100 euro riscossi la misura limite.</p>	≤ 9,9 euro per ogni 100 euro riscossi	≤ 9,06 euro per ogni 100 euro riscossi	≤ 8,32 euro per ogni 100 euro riscossi	Interna: Bilancio Esercizio/Inforscossione
		<p>Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio</p> <p>L'indicatore misura la capacità di contenere la misura media dei metri quadrati disponibili per ciascun dipendente dell'Agenzia al di sotto del valore di riferimento per la Pubblica Amministrazione previsto dall'art.3 comma 9 del D.L. n. 95/2012, convertito con modificazioni dalle Legge n. 135/2012.</p>	<u>16mq</u>	<u>16mq</u>	<u>16mq</u>	Interna: elaborazione settore logistica
	Assicurare il progressivo efficientamento dei costi relativi al contenzioso.	<p>Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza.</p> <p>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.</p>	Valore ≥ 85%	Valore ≥ 87%	Valore ≥ 90%	Interna: Agenda Legale
	Assicurare il progressivo efficientamento della gestione finanziaria	<p>Stabilizzazione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa.</p> <p>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.</p>	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa ≤ 4/12 dei ricavi dell'ente	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa ≤ 4/12 dei ricavi dell'ente	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa ≤ 4/12 dei ricavi dell'ente	Interna: Pianificazione Finanziaria e Riconciliazioni bancarie
	Assicurare l'efficace attuazione del Piano degli Investimenti	<p>Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali</p> <p>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 2023-2025, al fine di incrementare, qualificare ed efficientare il livello delle risorse patrimoniali rese disponibili per il funzionamento del servizio nazionale di riscossione.</p>	50%	50%	50%	Interna: Bilancio esercizio
		<p>Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali</p> <p>L'indicatore misura l'effettiva progressione contabilizzata degli impieghi programmati per beni di tipo materiale rispetto a quanto programmato nel relativo piano investimenti 2023-2025, al fine di incrementare, qualificare ed efficientare il livello delle risorse patrimoniali rese disponibili per il funzionamento del servizio nazionale di riscossione.</p>	30%	30%	30%	Interna: Bilancio esercizio

### **3. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE**

#### ***Introduzione***

L'Agenda 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'Agenda 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'Agenda 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.

La logica del ricorso al lavoro agile in chiave strutturale, superando le precedenti esperienze sperimentali ed emergenziali, ha reso, infatti, possibile la sottoscrizione dell'accordo sindacale del 9 marzo 2022, che ne ha definito i tratti e le connotazioni specifiche nella prassi lavorativa dell'Ente (la completa digitalizzazione di tutti i processi oggetto di *smart working*, il lavoro per obiettivi ed il profondo cambiamento della pratica manageriale), condizioni tutte sicuramente realizzate e rese possibili da una gestione attenta dei processi e dell'organizzazione messa in atto nel corso del biennio di pandemia.

#### ***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.

La consistenza complessiva è risultata sufficiente alle esigenze operative, per le significative efficienze organizzative conseguite con gli accorpamenti e le conseguenti centralizzazione dei processi di business, in un quadro di vincoli sulle assunzioni imposti dalla legislazione con la spending review e dalle politiche generali di contenimento dei costi.

Nel frattempo, si è registrato un progressivo innalzarsi dell'età media, attualmente pari a 55 anni.

L'introduzione di forme di pensionamento anticipato, in particolare la cd. quota 100, hanno indotto una parte dei dipendenti a optare per la scelta pensionistica e ciò ha influenzato, in particolare per il biennio 2021-2022, l'andamento crescente del numero delle cessazioni, indicate nella seguente tabella, comprendente tutte le cause di risoluzione dei rapporti di lavoro:

*Uscite nel triennio 2020-2022*

<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Totale</b>
63	205	211	<b>479</b>

La possibilità di contare su competenze diffuse rinvenienti dal patrimonio di risorse umane delle precedenti società esattoriali del gruppo Equitalia, ha permesso di sostenere e controbilanciare la costante riduzione di organico.

Nel triennio 2023-2025 il trend delle uscite per pensionamento, indicativamente di vecchiaia, risulterà ancora sostenuto, come è possibile vedere nella seguente tabella di previsione:

*Uscite previste nel triennio 2023-2025 a legislazione vigente*

<b>Qualifica</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Totale</b>
Dirigenti	4	3	1	<b>8</b>
Quadri Direttivi	29	29	31	<b>89</b>
Aree Professionali	121	78	101	<b>300</b>
<b>Totale</b>	<b>154</b>	<b>110</b>	<b>133</b>	<b>397</b>

Tale situazione in divenire richiede un costante e attento monitoraggio, anche tramite un'accurata analisi delle necessità di specifiche competenze e della collegata capacità di assicurare i servizi ai cittadini, e non si può escludere, pertanto, proseguendo il trend, di dover ricorrere, negli anni futuri, all'avvio di processi di selezione per assunzione di personale.

## **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 2023:

Categorie di inquadramento	Personale al 31.12.2022	Personale in distacco da terzi	Personale in distacco presso terzi	Forza di lavoro netta al 31.12.2022 (A+B-C)	Entrate 2023	Uscite 2023	Personale in distacco da terzi	Personale in distacco presso terzi	Forza di lavoro netta al 31.12.2023 (A+E-F+G-H)
	A	B	C	D	E	F	H	I	L
Dirigenti	67			67		4			63
Quadri	1.382	1	4	1.379		29	1	4	1.350
Aree professionali	6.277		5	6.272		121		5	6.151
Liv Unico	1			1					1
<b>Totale</b>	<b>7.727</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>7.719</b>	<b>0</b>	<b>154</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>7.565</b>

La consistenza dell'organico sarà ulteriormente ridotta all'esito della cessione del ramo di azienda dell'Ente dedicato alle attività di esercizio dei sistemi ICT, demand and delivery riscossione enti e contribuenti e demand and delivery servizi corporate a Sogei S.p.A., previsto dalla Legge di bilancio 2023, da realizzare entro il 31 dicembre 2023.

## **Formazione**

In seguito all'esperienza della pandemia e in coerenza con le nuove modalità di lavoro ibride, si è deciso di adottare, come scelta strategica dell'Ente, un Learning Management System (LMS) per l'erogazione della formazione sia sincrona che asincrona. L'adozione e lo sviluppo di una piattaforma specifica per la formazione finalizzata a migliorare l'efficacia e l'efficienza della formazione è stata, come per gli altri Enti, determinante per perseguire obiettivi comuni:

- coinvolgere e facilitare l'accesso alla formazione per tutto il personale distribuito in tutte le numerose sedi dell'Ente;
- gestire in maniera contemporanea, diverse attività formative ed eventi con un numero anche cospicuo di partecipanti;
- erogare la formazione attraverso diverse metodologie: aula virtuale, formazione asincrona, library, catalogo, ecc.;
- ridurre drasticamente il costo delle trasferte in un'ottica più generale di efficientamento dei costi della formazione;
- tracciare in maniera precisa le ore di fruizione della formazione anche per i finanziamenti FBA e FONDIR.

La necessità di incrementare interventi formativi e di sviluppo delle competenze del personale si è confermata anche per il 2023 come centrale per le Agenzie, che condividono fabbisogni comuni e che possono essere affrontati con maggior efficienza se gestiti in sinergia:

- competenze di servizio al cliente. Si tratta di proseguire e rafforzare un processo che riguarda tutto 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.

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

- con l'associazione degli avvocati tributaristi in merito al corso di alta formazione dell'UNCAT di diritto tributario e sulla stessa tematica con l'Università Roma Tre;
- con la SNA per diverse tipologie di corsi, sempre molto apprezzati, sia su tematiche specialistiche che manageriali/comportamentali (le tematiche sono varie: in ambito normativo, sulla tematica della digitalizzazione, ma anche sulla smart leadership e la comunicazione e gestione dei collaboratori);
- con Agenzia delle entrate per la progettazione di percorsi formativi condivisi, anche in area *compliance*, in modo da massimizzare le risorse ed il *know-how* dei due Enti;
- con il Dipartimento della Funzione Pubblica: a tutti i dipendenti di Ader si offrirà l'opportunità di partecipare al progetto predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica denominato "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).

Per il 2023 proseguono, pertanto, le azioni di consolidamento dell'assetto organizzativo di Agenzia delle entrate-Riscossione, volte a omogeneizzare ulteriormente le modalità operative in uso su tutto il territorio, anche grazie alla conclusione a fine 2022 della migrazione del sistema informativo ex Riscossione Sicilia in quello di Agenzia delle entrate-Riscossione, e a meglio definire e implementare i diversi processi dell'Ente, per favorire il perseguimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia di funzionamento.

In particolare, si proseguirà con l'adeguamento dei processi operativi dell'Ente e della relativa regolamentazione interna, in termini di attività/strumenti e responsabilità/risorse, per i servizi da erogare, anche con riferimento a provvedimenti normativi che dovessero essere, nel tempo, introdotti in tema di riscossione.

Le principali iniziative che prenderanno avvio o proseguiranno nel corso del triennio sono finalizzate, sia sotto l'aspetto organizzativo che informatico, ad intervenire sui diversi processi operativi, proseguendo anche contestualmente l'azione di rivisitazione, di aggiornamento e di razionalizzazione di tutta la normativa interna.

Alcuni ambiti che saranno oggetto di intervento riguardano:

- la prosecuzione degli adeguamenti al nuovo sistema di remunerazione dell'attività di riscossione, non appena sarà disponibile la normativa secondaria che disciplinerà la gestione delle spese relative alle procedure esecutive e alla notifica e quelle relative agli oneri su sgravi, come previsto dalla legge di Bilancio 2022 (legge 30 dicembre 2021, n. 234);
- la definizione del processo operativo e lo sviluppo dei correlati servizi riguardanti la gestione delle attività connesse alle nuove misure agevolative introdotte dall'art. 1 della Legge n. 197/2022, ("Stralcio debiti fino a 1.000 euro" e "Rottamazione-quater") che, in linea con le precedenti, hanno impatto diretto sull'attività dell'Agente della riscossione, nonché il presidio riguardante la finalizzazione delle attività inerenti le precedenti misure agevolative (D.L. n.

41/2021, in tema di stralcio dei debiti fino a 5.000 euro; D.L. n. 119/2018, convertito con modificazioni dalla Legge n. 136/2018, e dalla Legge n. 145/2018) ;

- la completa estensione a tutto il territorio nazionale, ricomprendendo, pertanto le Regioni dove il servizio non è ancora stato attivato, del c.d. "Sportello on-line";
- l'adeguamento del modello organizzativo dell'Ente e dei processi afferenti all'ICT, a fronte del prospettato trasferimento a Sogei del ramo d'azienda relativo all'esercizio dei sistemi ICT, al demand & delivery riscossione enti e contribuenti e al demand & delivery servizi corporate, previsto dalla legge n. 197/2022;
- la continua evoluzione dei servizi digitali disponibili sul portale dell'Ente, con l'obiettivo di orientare sui canali telematici la gestione delle richieste standardizzate e routinarie e di orientare, invece, le attività degli sportelli "fisici" verso l'erogazione di servizi di tipo consulenziale a più alto valore aggiunto, proseguendo, in tal modo, il percorso già avviato di rivisitazione del modello di servizio nella gestione della relazione con i contribuenti;
- la gestione del contenzioso della riscossione, nell'obiettivo di proseguire con l'efficientamento delle attività mediante l'introduzione di ulteriori automatismi – in aggiunta a quelli già adottati quali il caricamento sull'apposito applicativo gestionale, tramite intelligenza artificiale, degli atti introduttivi e delle sentenze e l'istruttoria automatica dei ricorsi – per le successive fasi di lavorazione e di nuovi strumenti di monitoraggio delle attività; in tale contesto si colloca anche l'evoluzione delle modalità di protocollazione automatica, tramite intelligenza artificiale, della posta in ingresso relativa a tali tipologie di atti;
- l'efficientamento del processo di notifica, con l'avvio di una specifica iniziativa progettuale finalizzata all'utilizzo della nuova Piattaforma notifica digitale degli atti pubblici (PDND) gestita da PagoPA S.p.A.;
- la prosecuzione delle attività di efficientamento dei processi operativi interni, volti ad ottimizzare la lavorazione delle strutture di *back office* e, al contempo, assicurare il tempestivo allineamento ed aggiornamento delle informazioni rese ai cittadini e/o agli enti.

La programmazione degli interventi operativi e organizzativi dell'Ente, nel periodo 2023-2025 dovrà, altresì, tenere conto delle eventuali novità che saranno introdotte dal legislatore nell'ambito della revisione del sistema fiscale, in linea con i contenuti della relativa Legge di delega al Governo.



#### **4. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI**

##### **INVESTIMENTI ICT**

Il programma degli investimenti ICT di Agenzia delle entrate-Riscossione per il triennio 2023-2025 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, adeguare 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 nell'ambito del contratto stipulato sia con Sogei S.p.A. (partner tecnologico) sia attraverso la stipula di specifici contratti per l'acquisto di beni e servizi ICT.

##### ***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'iniziativa 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 2023-2025 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, ha l'obiettivo di coniugare la trasformazione digitale con il vasto e articolato contesto della strategia

dell'Agenda Digitale Italiana, promossa e governata dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) e dal Team per la Trasformazione Digitale, e mira a stabilire il ruolo chiave dell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumento di rilancio della competitività del tessuto economico e di crescita. In particolare, 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 architetture 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 *laaS*), 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 in relazione alla prevenzione e alla gestione degli incidenti di sicurezza informatica.

In dettaglio, il piano delle iniziative per il triennio 2023-2025 sarà caratterizzato dalle seguenti principali direttrici:

- 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
- Evoluzione delle infrastrutture ICT

**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. In tale ottica, l'estensione a tutto il territorio nazionale del servizio Sportello *on-line*, avviato in via sperimentale a fine settembre 2021, consentirà 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 tramite l'utilizzo di una piattaforma che semplifica le procedure di riconoscimento del contribuente e permettere lo scambio di documentazione anche firmata digitalmente. Tale estensione sarà completata con l'attivazione degli sportelli delle regioni Campania, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Sicilia e Umbria.

L'obiettivo a tendere è quello di realizzare un modello di servizio che miri, da un lato, ad ampliare il ricorso ai servizi digitali semplificando le modalità di accesso e, dall'altro, a migliorare il servizio offerto presso gli sportelli fisici che dovranno rappresentare sempre di più un punto di riferimento per la gestione e risoluzione delle sole problematiche con elevati livelli di complessità.

Inoltre, in ottica di ampliamento della diffusione dei servizi digitali dell'Agenzia, la prosecuzione della collaborazione con la società PagoPA S.p.A. consentirà di integrare i propri servizi informativi e di pagamento con quelli dell'App IO, realizzata per facilitare l'interazione tra la PA e i cittadini.

In ambito pagamenti digitali la linea progettuale prevede l'ampliamento dell'utilizzo della piattaforma PagoPA a tutte le operazioni residuali di incasso gestite da Agenzia delle entrate-Riscossione (ad esempio: recupero spese di vittoria, fatture attive per servizi VEU alle banche, bonifici da grandi contribuenti per pagamento cartelle di importo elevato, ecc.). Sarà inoltre completata la migrazione della piattaforma di AdeR in quella di Sogei, che assicurerà il continuo allineamento dei servizi di pagamento di AdeR agli standard tecnologici dell'infrastruttura nazionale dei pagamenti e alle innovazioni di servizio che nel tempo verranno introdotte sulla piattaforma PagoPA. A seguito di detta migrazione, sarà possibile adottare il "modello 3 plus", che consentirà lo sviluppo di pagamenti parziali e di poter ricondurre i pagamenti delle singole rate ad un unico identificativo di debito rateizzato. Questo consentirà al cittadino di scegliere di ricevere l'avviso digitale in una o più delle tre seguenti modalità: *e-mail*, *sms* e tramite apposita *app* su *PC*, *tablet* e *smartphone*.

**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 2023-2025 saranno completate le attività, avviate nel 2022, di integrazione del dominio telematico (PEC e PEL) nel nuovo modello, adeguando il processo ed i sistemi alla gestione delle peculiarità tipiche dei documenti telematici; inoltre sarà realizzato l'ampliamento delle classi documentali ad altri domini documentali, progettando una gestione integrata con il popolamento dei repertori (per i documenti del contenzioso di riscossione) 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. A completamento di tali interventi, nel corso del triennio sarà possibile valutare l'estensione del nuovo modello di gestione dei documenti cartacei a tutto il perimetro di protocollazione in ingresso di AdeR.

**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.

A partire dal 2023 AdeR sarà impegnata a dare attuazione a quanto previsto dall'art. 1, commi da 231 a 252, della Legge n. 197/2022 che introduce la Definizione agevolata (c.d. Rottamazione-quater) dei carichi affidati all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 30 giugno 2022. La misura prevede la possibilità per il contribuente di estinguere i debiti relativi ai carichi rientranti nell'ambito applicativo, versando unicamente le somme dovute a titolo di capitale e quelle maturate a titolo di rimborso spese per le procedure esecutive e per i diritti di notifica. La Legge di Bilancio prevede anche l'annullamento automatico ("Stralcio") dei carichi di importo residuo fino a mille euro, affidati ad Agenzia delle entrate-Riscossione dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2015 da enti diversi dalle amministrazioni statali, dalle agenzie fiscali e dagli enti pubblici previdenziali.

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 all'articolo 25-novies, segnalazione da parte dei creditori pubblici qualificati - tra cui AdeR - all'imprenditore e, se presente, all'organo di controllo, dell'esistenza di debiti di ammontare superiore a determinate soglie, e 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. L'iniziativa, che rientra nel PNRR - Milestone M1C1-36 - Riforma 1.6: Riforma del quadro in materia di insolvenza, prevede la sottoscrizione del Protocollo Tecnico di Intesa tra Unioncamere e gli enti interessati (Agenzia delle entrate, INAIL, INPS, Banca d'Italia e AdeR), per disciplinare una modalità operativa di trasferimento dei dati certificati presenti nelle banche dati dei soggetti interpellati e la realizzazione di un cronoprogramma definito per garantire l'implementazione delle condizioni di interoperabilità nell'ambito della Piattaforma nazionale Digitale Dati – PDND.

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.

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 (PDND), 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).

**Servizi digitali per gli enti creditori.** La linea progettuale comprende tutte le iniziative evolutive dei servizi digitali realizzati per supportare gli enti non telematici nella fase di iscrizione a ruolo. In tale ambito rientrano a titolo esemplificativo i servizi per la trasmissione delle minute di ruolo e provvedimenti modificativi del carico in precedenza iscritto a ruolo, il servizio per apporre il visto di esecutorietà sui ruoli di propria competenza attraverso un processo di firma digitale e il servizio che consente all'ente di affidare ad Agenzia delle entrate-Riscossione gli avvisi di accertamento, divenuti esecutivi, relativi ai tributi degli enti e agli atti finalizzati alla riscossione delle entrate patrimoniali (ai sensi dell'art. 1 comma 792, lettera b della Legge n. 160/2019).

**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.

Con riferimento alle iniziative e di cooperazione applicativa per la riscossione, ai sensi dell'art. 3 del D.L. n. 193/2016 e in coerenza con il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, si prevede l'integrazione con ulteriori banche dati nazionali o d'interesse per migliorare il processo di notifica delle cartelle di pagamento e degli altri atti della riscossione, al Sistema del Catasto, per accedere alle informazioni sui patrimoni immobiliari, all'Anagrafe Tributaria - Anagrafe dei Rapporti Finanziari.

**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).

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) e il Portale INPS Durc Online.

**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, rese 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 2023-2025 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 ed ai processi di gestione del data center in logica IaaS", la valutazione e gestione del rischio della sicurezza delle informazioni relativa agli altri perimetri del sistema SGSI di AdeR (smart working e Infrastrutture fisiche, infrastrutture IT ed archivi cartacei presso le sedi di AdeR) tenendo in considerazione le modifiche dei controlli introdotte 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.

La soluzione di elevata qualità che Sogei ha messo a disposizione di Agenzia delle entrate-Riscossione si basa interamente su tecnologia di classe Enterprise, privilegiando, nella scelta delle componenti, il livello di efficienza e funzionalità massimo che ognuna delle risorse impiegate è in grado di offrire, sia in termini di componenti *hardware* che di funzionalità *software*. Il prossimo triennio sarà quindi caratterizzato dall'attuazione del nuovo modello di gestione, in modalità IaaS (*Infrastructure as a Service*) del *data center* di AdeR nel quale Sogei gestisce le infrastrutture fisiche ed i *server*, mentre AdeR si occupa della gestione delle applicazioni, dei sistemi operativi e dei dati.

Nell'ottica di rafforzare ulteriormente le sinergie con Sogei, sarà data attuazione a quanto previsto nella legge di bilancio 2023 (L. 197 del 29 dicembre 2022, Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025) con 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 anche il modello di servizio ICT AdeR-Sogei sarà rivisto in relazione al mutato contesto che si andrà a delineare.

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, da casa 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 2023-2025 si prevede l'acquisizione di monitor, pc fissi ad uso degli sportelli e, in misura residuale, di *notebook*. Sarà inoltre attivato, inizialmente in termini di studio, il progetto per la valutazione del passaggio ai sistemi di *virtual desktop*, particolarmente orientati ad aumentare le capacità di gestione accentrata e di sicurezza dell'*end point*.

## **INVESTIMENTI DI NATURA IMMOBILIARE**

L'Ente proseguirà le iniziative finalizzate al conseguimento di ulteriori efficientamenti nella gestione immobiliare, in termini di razionalizzazione degli spazi e di contenimento degli oneri di locazione, questi ultimi già considerevolmente ridotti in attuazione delle disposizioni in materia di *spendig 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 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 2023-2025, 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 (come, ad esempio, valorizzazione immobili demaniali);
- 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 pianificate 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*

<b>VOCE DI BUDGET</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>	<b>Budget 2025</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>19.256.950</b>	<b>15.385.664</b>	<b>13.835.299</b>
BREVETTI E DIRITTI			
CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E SIMILI	19.256.950	15.385.664	13.835.299
ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI			
MIGLIORIE SU BENI DI TERZI			
COSTI DI IMPIANTO			
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>1.900.000</b>	<b>2.090.000</b>	<b>2.907.000</b>
FABBRICATI - USO STRUMENTALE			
FABBRICATI - USO NON STRUMENTALE			
IMPIANTI E MACCHINARI	675.000	735.000	785.000
ALTRI BENI	1.225.000	1.355.000	2.122.000
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>21.156.950</b>	<b>17.475.664</b>	<b>16.742.299</b>

## 5. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione 2022		Oneri di gestione 2023	
<b>PRODUZIONE</b>	<b>384.965</b>	<b>PRODUZIONE</b>	<b>327.661</b>
Costi di funzionamento	17.507	Costi di funzionamento	17.255
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	56.118	Costi per l'informatica e telecomunicazioni	65.913
Spese postali e notifica atti	136.283	Spese postali e notifica atti	89.428
Oneri per la gestione tributi	175.056	Oneri per la gestione tributi	155.066
<b>PERSONALE</b>	<b>528.688</b>	<b>PERSONALE</b>	<b>530.714</b>
Stipendi	331.109	Stipendi	331.963
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	140.301	Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	140.146
Straordinari	2.001	Straordinari	1.747
Premi ed incentivi	-	Premi ed incentivi	-
Accantonamenti premi ed incentivi	26.704	Accantonamenti premi ed incentivi	26.044
Missioni	935	Missioni	945
Indennità di missione	1.362	Indennità di missione	2.050
Mensa e buoni pasto	8.573	Mensa e buoni pasto	8.013
Servizi per il personale	907	Servizi per il personale	1.002
Altri costi per il personale	16.796	Altri costi per il personale	18.804
<b>IMMOBILI</b>	<b>51.649</b>	<b>IMMOBILI</b>	<b>52.275</b>
Gestione immobili	51.649	Gestione immobili	52.275
<b>ALTRE COMPONENTI</b>	<b>23.602</b>	<b>ALTRE COMPONENTI</b>	<b>29.478</b>
Ammortamenti ed oneri finanziari	23.602	Ammortamenti ed oneri finanziari	29.478
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>988.903</b>	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>940.128</b>
Imposte dell'esercizio	20.067	Imposte dell'esercizio	18.978
<b>TOTALE COSTI COMPLESSIVI</b>	<b>1.008.970</b>	<b>TOTALE COSTI COMPLESSIVI</b>	<b>959.106</b>

## 6. COSTI DEL PERSONALE PER QUALIFICA<sup>1</sup>

importi in euro

Qualifica	Totale costi 2023
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>13.044.041</b>
Dirigenti	13.044.041
<b>Totale personale non dirigente a tempo indeterminato</b>	<b>507.639.492</b>
Totale Aree Professionali	383.483.895
Totale Quadri Direttivi	124.155.597
<b>Totale complessivo</b>	<b>520.683.533</b>

<sup>1</sup> Nei costi del personale sono comprese: le competenze fisse, le competenze accessorie



---

---

## ALLEGATO 5

---

---

---

---

*MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI  
RISULTATI*

---

---

## INDICE

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE.....	3
PREMESSA.....	3
1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....	3
1.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO.....	3
1.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE.....	4
1.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI.....	4
2. LA VERIFICA DEI RISULTATI.....	4
2.1 OGGETTO DELLA VERIFICA.....	5
2.2 IL PROCESSO DI VERIFICA.....	5
2. REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA.....	6
2.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA.....	6
3. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE.....	9
4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI.....	14
5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI.....	15
SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....	16
1. FLUSSI INFORMATIVI E VERIFICA DEI RISULTATI.....	16
2. INFORMAZIONI SUI FATTORI GESTIONALI INTERNI.....	17
3. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE.....	18
4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI.....	20
5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI.....	23

## **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 2.2 (monitoraggio infrannuale).



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

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

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

### **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 31 ottobre il livello di conseguimento degli indicatori di performance 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 1).

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

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

### **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.

## **2.2 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.

## **2.3 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.

## **2.4 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA**

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, il Dipartimento predispose 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.

## **2.5 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 2);
- 2) il grado di conseguimento, rispetto al *target* atteso, degli indicatori di monitoraggio (cfr. scheda 2);
- 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 sul processo di pseudonimizzazione dei dati previsto dall'art. 1, commi 681-686, della legge n. 160/2019 e analisi dei big data generati attraverso l'interoperabilità di banche dati pseudonimizzate, al fine di mitigare i rischi per la tutela dei dati personali all'interno delle attività di potenziamento dell'efficacia dell'analisi dei rischi alla base del processo di selezione;
- 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 3);
- 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**

AZIONE	INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
		2023	2024	2025
Tempestività nell'erogazione dei servizi	% 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 5: Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione**

AZIONE	INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
		2023	2024	2025
Ottimizzazione dei controlli in materia tributaria e adozione di iniziative congiunte con la Guardia di finanza e altre Amministrazioni estere per potenziare le attività di analisi al fine di contrastare la sottrazione all'imposizione delle basi imponibili, mappare territorialmente i fenomeni evasivi e predisporre i rispettivi piani di intervento anche in modalità integrata	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 7: Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali**

AZIONE	INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
		2023	2024	2025
Rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia	Realizzazione di una campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	Completamento delle iniziative di miglioramento e valutazione dell'efficacia	-	-
Rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia	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	-
Rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia	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 Ulteriori elementi informativi
<b>Obiettivo 1: Garantire ai contribuenti le informazioni ed il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole</b>
n. 730 precompilati trasmessi direttamente dai contribuenti n. 730 precompilati trasmessi dagli intermediari n. 730 ricevuti dall'Agenzia n. 730 modificati/integrati
Numero complessivo di dichiarazioni presentate da cittadini, imprese, professionisti, intermediari, enti e PA (comprese le precompilate)
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 repertorate 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
Percentuale di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni
Numero e importo (quota capitale) dei rimborsi giacenti distinti per tipologia di imposta
Realizzazione di un'indagine di <i>customer satisfaction</i> sul grado di soddisfazione degli utenti del numero verde per le richieste di assistenza
<b>Obiettivo 2: Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti</b>
Numero di rimborsi effettuati
Importi rimborsati ai contribuenti (€/mln)
<b>Obiettivo 3: Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare</b>
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)
Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto
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 (*patent box*) presentate nel 2020<sup>1</sup>

% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate nel 2021 <sup>2</sup>

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

**Obiettivo 5: 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

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

<sup>1</sup> La percentuale viene calcolata al netto delle istanze relative ai rinnovi.

<sup>2</sup> Vedi nota 1.



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)
<b>Obiettivo 6: Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>
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 di reclami per i quali è scaduto nell'anno il termine per la costituzione in giudizio cui non è seguito il deposito del ricorso presso la Corte di Giustizia Tributaria di primo grado rispetto al totale, con specificazione della componente costituita dal numero di accordi di mediazione conclusi
Numero delle liti definite dinanzi alla Corte di cassazione e a ciascuna Corte di giustizia tributaria con un giudizio totalmente favorevole all'Agenzia comunicando – per il contenzioso di merito – anche il valore degli atti impositivi ridefinito alla luce del giudizio intermedio
Numero delle liti definite dinanzi alla Corte di cassazione e a ciascuna Corte di giustizia tributaria con un giudizio parzialmente favorevole all'Agenzia comunicando – per il contenzioso di merito – anche il valore degli atti impositivi ridefinito alla luce del giudizio intermedio

**AREA RISORSE – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE**  
**Ulteriori elementi informativi**

**Obiettivo 7: Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali**

% di personale che lavora in modalità agile

**Obiettivo 8: Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili**

Contabilizzato spese di manutenzione straordinaria, relative ad interventi effettuati sugli immobili (di terzi e di proprietà) in uso all’Agenzia, rispetto agli impegni programmati, compresi gli impegni pregressi

% di immobili con superficie per addetto fino a 25 mq sul totale degli immobili, compresi quelli condotti in locazione passiva

# SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

Scheda 1

## 4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

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

## 5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

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

1. 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.
2. L'Agenzia delle entrate-Riscossione comunica entro il 31 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 1). 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 n. 2) 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 5.1.

## 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 n. 2):

- ✓ 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 economicità
  - 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
<b>Obiettivo: Garantire l'efficienza dei servizi ai contribuenti</b>
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> )

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE Ulteriori elementi informativi
<b>Obiettivo: Garantire l'efficacia della riscossione</b>
N. riscossioni di importo superiore a € 500.000
Dettaglio delle riscossioni derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata e da attività ordinaria
Tempo medio di riscossione degli importi (riscossioni del periodo in relazione all'anno affidamento del carico)
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)
Tempestività delle procedure di riscossione (rapporto % tra 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)
N. di cartelle di pagamento e di altri atti della riscossione contenenti entrate di natura tributaria notificate in ciascun anno
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)

**AREA STRATEGICA ECONOMICITA'**  
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)

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.

Tempi di attesa allo sportello

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)



## 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 30/9 (dati efficienza al 30/06)			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>OBIETTIVO 1 Garantire l'efficienza dei servizi ai contribuenti</b>	1) Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione	Valore $\geq$ 65%						
	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 $\geq$ 90%						
	3) Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa	Valore $\geq$ 92%						
	4) Incrementare la diffusione a livello nazionale dello "sportello on-line" con operatore	Copertura del 100% della popolazione nazionale						
	5) Sviluppare e migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari.	Rilascio o miglioramento di almeno 2 servizi digitali						
	6) Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente.	Valore $\geq$ 30%						
	7) Incidenza dei giudizi positivi rilasciati dagli utenti in occasione di indagini di Customer Satisfaction	Giudizio medio $\geq$ 70% della scala di gradimento						

**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
<b>OBIETTIVO 2</b> <b>Garantire l'efficacia della riscossione</b>	1) Volumi di riscossioni complessivi	Valore ≥ 9,903 mld di euro						
	2) Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 concesse entro 10 gg.	Valore ≥ 80%						
	3) Percentuale di notifica delle cartelle accumulate nel periodo di sospensione.	100%						
	4) Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria.	≤1,0% degli atti notificati						
	5) Percentuale di costituzioni in giudizio in Corte di Giustizia Tributaria di primo grado e di secondo grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	Valore ≥ 76%						
	6) Percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia (Corte di Giustizia Tributaria di primo grado e di secondo grado).	Valore ≥ 66%						

**AREA STRATEGICA ECONOMICITA'**

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
<b>OBIETTIVO 3 Garantire l'economicità della gestione</b>	1) Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi	≤9,9 euro per ogni 100 euro riscossi						
	2) Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio	16mq						
	3) Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza	Valore ≥ 85%						
	4) Stabilizzazione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa ≤ 4/12 dei ricavi dell'ente						
	5) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali	50%						
	6) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali	30%						

## 5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

## Scheda di verifica

AREA STRATEGICA SERVIZI					
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>OBIETTIVO 1</b> <b>Garantire l'efficienza dei servizi ai contribuenti</b>	1) Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione	Valore $\geq$ 65%			
	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 $\geq$ 90%			
	3) Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa	Valore $\geq$ 92%			
	4) Incrementare la diffusione a livello nazionale dello "sportello on-line" con operatore	Copertura del 100% della popolazione nazionale			
	5) Sviluppare e migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari.	Rilascio o miglioramento di almeno 2 servizi digitali			
	6) Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente.	Valore $\geq$ 30%			
	7) Incidenza dei giudizi positivi rilasciati dagli utenti in occasione di indagini di Customer Satisfaction	Giudizio medio $\geq$ 70% della scala di gradimento			

**AREA STRATEGICA RISCOSSIONE**

OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>OBIETTIVO 2 Garantire l'efficacia della riscossione</b>	1) Volumi di riscossioni ruoli complessivi	Valore ≥ 9,903 mld di euro			
	2) Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 120.000 concesse entro 10 gg	Valore ≥ 80%			
	3) Percentuale di notifica delle cartelle accumulate nel periodo di sospensione.	100%			
	4) Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria.	≤1,0% degli atti notificati			
	5) Percentuale di costituzioni in giudizio in Corte di Giustizia Tributaria di primo grado e di secondo grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	Valore ≥ 76%			
	6) Percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia (Corte di Giustizia Tributaria di primo grado e di secondo grado).	Valore ≥ 66%			

**AREA STRATEGICA ECONOMICITA'**

OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>OBIETTIVO 3 Garantire l'economicità della gestione</b>	1) Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi	≤9,9 euro per ogni 100 euro riscossi			
	2) Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio	16mq			
	3) Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza	Valore ≥ 85%			
	4) Stabilizzazione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa ≤ 4/12 dei ricavi dell'ente			
	5) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali	50%			
	6) Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali	30%			