



# ***CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2022-2024***

---

*(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'Agencia delle entrate .....	8
Articolo 5 (Impegni istituzionali dell'Agencia) .....	8
Articolo 6 (Impegni istituzionali del Ministero) .....	15
Titolo III Disposizioni Relative all'Agencia delle entrate-Riscossione .....	18
Articolo 7 (Impegni istituzionali dell'Agencia delle entrate-Riscossione).....	18
Articolo 8 (Impegni istituzionali del Ministero) .....	21

## ALLEGATI

ALLEGATO 1 *SISTEMA DI RELAZIONI*

ALLEGATO 2 *PIANO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE*

ALLEGATO 3 *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 2022: legge 30 dicembre 2021, n. 234 recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024";
- aa) D.M. 31 dicembre 2021: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 31 dicembre 2021 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e per il triennio 2022-2024";
- bb) PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- cc) Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2022-2024, ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, adottato il giorno 7 febbraio 2022;

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

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2022-31/12/2024, 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'Agenzia delle entrate o di quello dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.
2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano dell'Agenzia delle entrate o di quello dell'Agenzia delle entrate-Riscossione per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento e Agenzie e a seguito di informativa al Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.
3. Le Parti si impegnano ad 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 la *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. Inoltre, l'Agenzia continuerà ad attuare tempestivamente le disposizioni normative emanate per fronteggiare le inevitabili ricadute sul tessuto economico nazionale connesse alla pandemia da Covid-19, anche tenendo conto del Quadro temporaneo per gli aiuti di Stato introdotto dalla Commissione europea, con particolare riguardo alla gestione dei contributi a favore di imprese e lavoratori autonomi e delle diverse agevolazioni previste.

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) **miglioramento della qualità dei servizi resi ai contribuenti.** In particolare, l'Agenzia potrà in essere le azioni dirette a perseguire i seguenti **obiettivi**:

- 1) **facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari** attraverso l'evoluzione degli strumenti di messa a disposizione dei dati finalizzati alla semplificazione e alla razionalizzazione degli adempimenti; in tale contesto, i dati della fatturazione elettronica e dei corrispettivi telematici saranno utilizzati per la predisposizione e la messa a disposizione delle bozze dei registri IVA precompilati e, di conseguenza, delle bozze delle comunicazioni di liquidazioni periodiche IVA e della dichiarazione IVA. In tale ottica sarà ulteriormente migliorato il metodo ed esteso l'utilizzo della dichiarazione precompilata per i lavoratori dipendenti e i pensionati;
- 2) **migliorare i servizi erogati ai contribuenti** attraverso il potenziamento dei servizi telematici e l'evoluzione del modello di assistenza "a distanza" rispetto alla presenza in ufficio che avverrà sempre più diffusamente "su appuntamento". Si privilegeranno gli strumenti ICT che consentono l'attivazione di sportelli virtuali attraverso i quali il contribuente può dialogare tramite una videochiamata e inviare i documenti necessari avvalendosi di strumenti *on line* (*web*, *e-mail*, *PEC*). Il miglioramento riguarderà anche i tempi di erogazione e la qualità dei servizi resi ai contribuenti, privilegiando il pagamento dei rimborsi fiscali a cittadini e imprese, anche al fine di

restituire liquidità al sistema economico. Sarà potenziata, inoltre, l'accessibilità ai servizi della riscossione da canali remoti per rafforzare l'efficacia della stessa;

- 3) **migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare** attraverso il costante aggiornamento degli archivi catastali e dell'Anagrafe Immobiliare Integrata;
- b) **miglioramento del livello di adempimento degli obblighi tributari da parte dei contribuenti e dell'efficacia dell'azione di prevenzione degli inadempimenti tributari.** In particolare, tenuto anche conto di quanto previsto dal PNRR in merito al rafforzamento della *compliance*, l'Agenzia realizzerà azioni volte a perseguire i seguenti **obiettivi:**
- 1) **favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti** per supportarli sia nel momento dichiarativo sia nel pagamento dei tributi al fine di contribuire alla maggiore competitività delle imprese italiane e di 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 favorire una maggiore *compliance* dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei lavoratori autonomi;
  - 2) **rafforzare la tax compliance** attraverso i meccanismi di incentivazione basati sull'invio delle comunicazioni ai contribuenti. A tal fine sarà incrementato il numero delle comunicazioni per la promozione della *compliance* (c.d. lettere di *compliance*) e, in particolare, quelle dirette a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA, delle imposte dirette e dell'imposta di bollo, aumentando il personale dedicato a tali attività e puntando in particolare sul potenziamento delle infrastrutture tecnologiche, sull'interoperabilità delle banche dati, nonché sul miglioramento degli algoritmi di selezione, in modo da ridurre i casi di "falsi positivi". Per la predisposizione di tali comunicazioni saranno utilizzate le basi dati alimentate dai flussi informativi, anche derivanti dallo scambio automatico di

informazioni previsto dalle Direttive europee e dagli Accordi internazionali, e da quelli derivanti dalla fatturazione elettronica generalizzata, integrati con quelli generati dalla trasmissione telematica dei corrispettivi relativi alle transazioni verso i consumatori finali. Inoltre, strumenti di *data analysis* saranno utilizzati anche per la verifica dell'efficacia dell'invio di tali comunicazioni e, più in generale, delle azioni finalizzate alla promozione della *compliance*;

c) **contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale.** 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. Sarà altresì incrementato il ricorso agli strumenti di cooperazione internazionale con particolare riguardo all'utilizzo dei dati che derivano dallo scambio automatico di informazioni, incluso il *Country-by-Country reporting*, anche attraverso avanzate tecniche di analisi e valutazione del rischio di non *compliance* e di monitoraggio dei comportamenti di soggetti ad elevata pericolosità fiscale. Tali attività 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 rafforzate le attività di controllo relative all'indebita fruizione delle agevolazioni previste per fronteggiare le ricadute negative sul tessuto economico nazionale connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19. 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 anche la corretta e sistematica partecipazione con collegamento da remoto alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti;

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

1) **reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane a disposizione 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;

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 "*Piano dell'Agenzia delle entrate-Riscossione*". A tal fine, in linea con le disposizioni legislative, statutarie e regolamentari che disciplinano la *governance* della riscossione, 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.

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 2021, 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 stanziare dalla legge di bilancio 2022, 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, tenuto conto della comunicazione da parte dell'Agenzia sulla ripartizione effettuata ai sensi dell'articolo 60 del D.L. 112/2008, il Dipartimento trasferisce:
  - a) in due rate di uguale importo, le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziate sul piano gestionale 1, nonché le spese di funzionamento, aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi, stanziate sul piano gestionale 2, da erogarsi la prima entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro e la seconda il 1° luglio;
  - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento aventi natura non obbligatoria ovvero frazionabili. Il primo dodicesimo sarà erogato entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro;
  - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui al presente comma in dodicesimi. Terminata la gestione provvisoria e nelle more dell'entrata in vigore della nuova Convenzione, 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 2021 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 2022, 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 2022 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 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 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 2022 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 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;
- 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; avviare le procedure di riscossione in coerenza con la programmazione annuale delle attività che, nel rispetto dei termini di legge, dovrà tener conto della graduale ripresa delle attività sospese a seguito all'emergenza epidemiologica da Covid-19 e della salvaguardia dei crediti affidati in riscossione;
- assicurare la costituzione in giudizio nel contenzioso tributario attraverso l'utilizzo sistematico dei servizi telematici del contenzioso tributario al fine di favorire la

formazione e la consultazione del fascicolo informatico delle parti processuali e dei giudici tributari;

- 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'Agenzia delle entrate, la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli eventuali ordini di accreditamento e/o degli ordini di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o variazioni compensative.
3. Il Ministero, tramite il Dipartimento, e AdeR, anche al di fuori delle predette fattispecie, possono sottoscrivere, nell'ambito delle risorse finanziarie stanziata a legislazione vigente, accordi per disciplinare - qualora spettante - il rimborso delle spese relative ad attività legittimamente espletate da quest'ultima nella sua qualità di agente della riscossione a tutela dei crediti erariali che, per intervenute modifiche normative o per successivi consolidamenti di orientamenti giurisprudenziali, non risultano ripetibili dai contribuenti morosi.

**Roma, li \_\_\_\_\_**

***Il Ministro dell'Economia e delle Finanze***

*Daniele Franco*

*[Firmato digitalmente]*

***Il Direttore dell'Agenzia delle entrate***

*Ernesto Maria Ruffini*

*[Firmato digitalmente]*



---

## ALLEGATO 1

---

---

### *SISTEMA DI RELAZIONI*

---

## INDICE

ALLEGATO 1.....	24
<b>SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE .....</b>	<b>3</b>
1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA .....	3
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE.....	4
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI .....	4
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.....	11
<b>SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....</b>	<b>13</b>
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 - di norma non oltre 90 giorni dalla ricezione - alle richieste del Dipartimento dirette ad acquisire elementi informativi sulle segnalazioni provenienti dai contribuenti.

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

L'Agenzia fornisce al Dipartimento l'esito delle azioni correttive e di prevenzione

intraprese, a seguito delle disfunzioni e/o irregolarità riscontrate in sede di valutazione.

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'accordoquadro 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 adirigenti 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 Commissioni tributarie.

L'Agenzia rende disponibili alle altre Agenzie e ad altre Pubbliche Amministrazioni, ove normativamente previsto, i dati utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali per

incrementare la *"tax compliance"* e migliorare la qualità dei servizi erogati ai contribuenti/utenti. I dati elementari sono forniti dall'Agenzia a titolo gratuito; gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico della Struttura richiedente. Previa verifica di fattibilità, viene consentita l'operatività alle altre strutture della fiscalità, in base alle rispettive funzioni e competenze, su talune piattaforme e reti di comunicazione gestite direttamente dall'Agenzia al fine di agevolare lo scambio di informazioni in materia fiscale.

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

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

## **6. COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI**

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

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

L'Agenzia assicura la partecipazione alle riunioni presso gli Organismi internazionali in cui si trattano argomenti che riguardano domini operativi e tecnici su cui ha competenza esclusiva, anche in risposta ad una richiesta del Dipartimento, nonché il qualificato supporto tecnico, in

tempo utile per definire la posizione italiana, e la partecipazione alle riunioni e alle attività inerenti ai processi di *review* previsti dagli *standard* internazionali in 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 l'*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;
- ✓ 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 l'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 informa 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 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 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 – approvato 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, imparzialità e 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

<u>PREMESSA</u> .....	3
<u>Area strategica Servizi</u> .....	7
<u>Area strategica Prevenzione</u> .....	15
<u>Area strategica Contrasto</u> .....	21
<u>Area strategica Risorse</u> .....	26
<u>1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE</u> .....	32
<u>1.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITE</u> .....	41
<u>1.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE</u> .....	42
<u>1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO</u> .....	43
<u>2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI</u> .....	44
<u>3. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO</u> .....	58
<u>4. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA</u> .....	59
<u>Appendice</u> .....	60

## **PREMESSA**

L'esercizio 2022 continua a essere influenzato principalmente dagli sviluppi attesi della pandemia, dall'impulso alla crescita derivante dal PNRR e dalle politiche monetarie e fiscali espansive a livello globale. La manovra di bilancio per il 2022, pertanto, si pone l'obiettivo di supportare la crescita, sostenendo l'economia nella fase di uscita dalla pandemia, così da recuperare nell'anno corrente il livello di PIL precedente la crisi e ponendo le condizioni per sostenere il tasso di crescita nel medio termine.

Tuttavia, lo scenario di riferimento deve tenere conto oltre che della crisi epidemiologica affrontata negli ultimi due anni, anche dei recenti effetti conseguenti alle tensioni internazionali culminate con lo scoppio del conflitto in Ucraina. L'incertezza sulla durata di tale conflitto, le limitazioni agli scambi commerciali (sia in termini di esportazioni che di importazioni), l'aumento delle quotazioni dell'energia e soprattutto la crescita dei prezzi degli alimenti si ritiene avrà, già nel breve periodo, 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.

Nel mese di ottobre 2021 è stato emanato il disegno di legge di delega per la revisione del sistema fiscale, che si fonda su quattro principi cardine:

1. lo stimolo alla crescita economica attraverso una maggiore efficienza della struttura delle imposte e la riduzione del carico fiscale sui fattori di produzione;
2. la razionalizzazione e semplificazione del sistema anche attraverso la riduzione degli adempimenti e l'eliminazione dei micro-tributi;
3. la progressività del sistema, che va preservata, seguendo i dettami della Costituzione che richiamano un principio generale di giustizia e di equità;
4. il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale.

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. Tale approccio richiede l'adozione di una strategia composita che passa anche dalla realizzazione di una piena digitalizzazione dei rapporti tra Agenzia e contribuenti; rientrano in questa visione l'introduzione generalizzata della fatturazione elettronica e la progressiva estensione del metodo della dichiarazione precompilata anche per gli adempimenti IVA. 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*; ciò al fine di diminuire il più possibile la necessità di doversi recare fisicamente presso gli uffici e, comunque, qualora fosse indispensabile la presenza, si diffonderà sempre più la modalità di accesso su appuntamento.

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. Sarà incrementata ulteriormente 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.

Considerata la rilevanza delle molteplici attività svolte, l'Agenzia ha la necessità di poter sempre contare su personale di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento. Per tale motivo, nell'Area **Risorse**, particolare attenzione sarà posta alla crescita e alla valorizzazione del personale, che costituisce il capitale fondamentale per il conseguimento della propria missione istituzionale.

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 la perdurante pandemia e gli eventi internazionali non potranno non determinare impatti sul gettito tributario atteso, soprattutto quello derivante dalle attività di liquidazione e di controllo.

<b>Stima degli effetti ed impatti delle azioni</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo ERARIALI (€/MLD)*</i>	425,9	439,4	449,4
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	35,9	37,1	37,9
<b>Totale entrate da adempimento spontaneo (€/MLD)</b>	<b>461,8</b>	<b>476,5</b>	<b>487,3</b>
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione ERARIALI (€/MLD)</i>	13,1	14,5	14,7
<i>di cui Agenzia delle Entrate - Riscossione</i>	3,9	4,6	4,8
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	1,3	1,4	1,4
<i>di cui Agenzia delle Entrate - Riscossione</i>	0,3	0,4	0,5
<b>Totale entrate da attività di contrasto dell'evasione (€/MLD)</b>	<b>14,4</b>	<b>15,9</b>	<b>16,1</b>
<b>Totale entrate (€/MLD)</b>	<b>476,2</b>	<b>492,4</b>	<b>503,4</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

2022/2024 sono state effettuate sulla base dell'ultimo consuntivo disponibile incrementato delle "Variazioni entrate tributarie" previste nel Documento di economia e finanza 2022.

\*\* Entrate regionali e comunali

Allo scopo di apprezzare l'efficienza complessiva dell'Agenzia, può essere messa a confronto l'incidenza dei costi sostenuti per il proprio funzionamento con il totale delle entrate sopra evidenziate. La tabella seguente espone la tendenza di tale indicatore nell'arco del triennio 2022-2024, il cui *trend* decrescente nell'arco del triennio evidenzia i progressi in termini di efficienza della struttura.

	2022	2023	2024
<b>Efficienza complessiva (Costi sostenuti per riscuotere € 100 di imposte o diritti) (€)</b>	<b>0,62</b>	<b>0,62</b>	<b>0.61</b>

\* \* \* \* \*

Il Piano 2022-2024 dell'Agenzia prevede, come il precedente, quattro aree strategiche (Servizi, Prevenzione, Contrasto e Risorse), 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**

Nell'area strategica Servizi 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.

La gestione dell'emergenza sanitaria, che ha caratterizzato per la quasi totalità il biennio 2020-2021, ha dimostrato la capacità dell'Agenzia di adattarsi alle esigenze dei cittadini contribuendo a consolidare il rapporto di fiducia tra questi e il fisco. Sono state fornite risposte coerenti con le necessità dei contribuenti, assicurando la continuità dei servizi in tutto il periodo emergenziale, grazie anche a una forte accelerazione nella digitalizzazione dei servizi stessi.

Nel 2022, 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.

Fin dall'inizio della pandemia 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. I buoni 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.

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 e facilitare il superamento degli effetti generati dall'emergenza pandemica.

Nel corso del 2021, in materia catastale è stato avviato, ai fini dell'integrazione dei processi relativi, 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 sono individuati tre obiettivi di medio termine verso cui l'Agenzia indirizzerà la propria azione:

- facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari;
- migliorare i servizi erogati ai contribuenti;
- migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare.

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 si innesta l'avvio della precompilazione delle bozze di registri IVA nonché, a partire dalle operazioni realizzate dal 1° gennaio 2022, anche 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” e “Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l’esercizio fiscale precedente”.

A livello di impatto delle azioni è previsto un indicatore che misura la percentuale di dichiarazioni precompilate trasmesse direttamente dal contribuente senza necessità di ricorrere agli intermediari, con lo scopo di valutare il livello di semplificazione e gradimento raggiunto da tale strumento. Sono inoltre previsti due nuovi 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 e convalida) da parte degli operatori IVA dei nuovi strumenti messi a loro disposizione.

Al secondo 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 nonché all’esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese, anche attraverso l’adozione di tecniche di analisi dei rischi.

La consistente introduzione di nuove e ulteriori agevolazioni di carattere fiscale nel corso dell’ultimo anno – insieme alla proroga e alla modifica di quelle introdotte nella fase iniziale dell’emergenza sanitaria – 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”.

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, 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 2022 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.

Per quanto attiene 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, 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 del sistema informativo del patrimonio immobiliare attraverso l'implementazione del livello di integrazione e di

informatizzazione delle banche dati ipo-catastali e cartografiche. 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.

Infine, per consentire un efficace presidio del territorio e garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici, nell'ambito del terzo obiettivo sono previsti anche due specifici indicatori istituzionali che misurano il tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine e il tasso di copertura degli immobili da controllare. Anche in questo caso sono presenti i corrispondenti indicatori di impatto che misurano, rispettivamente, l'efficacia del processo e il miglioramento che ne deriva in termini di definizione della base imponibile.

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

## AREA SERVIZI

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 17.541

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 1.191,5

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari	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	Percentuale di 730 precompilati trasmessi dal contribuente rispetto al totale dei 730 ricevuti dall'Agenzia	17%	in aumento rispetto all'anno precedente	in aumento rispetto all'anno precedente	BI
		Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze di registri IVA	2.300.000	In aumento	In aumento	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	-	2.300.000	In aumento	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	-	-

<b>OBIETTIVO 2 - Migliorare i servizi erogati ai contribuenti</b>	<b>Adozione tempestiva dei documenti di prassi</b>	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	90%	95%	100%	Elaborazione interna					
	<b>Potenziamento dei servizi digitali e del modello di assistenza "a distanza"</b>	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31/12/2021	5	10	15	Elaborazione interna	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	88%	89%	90%	BI
							Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	85%	87%	90%	Elaborazione interna
	<b>Ottimizzazione dei tempi di esecuzione e di controllo dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese</b>	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	89%	90%	91%	BI	Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	77 gg.	76 gg.	75 gg.	Elaborazione interna
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	92%	93%	94%	BI	Volume dei rimborsi e crediti di imposta definitivamente sconosciuti 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	90%	91%	92%	BI					

<b>OBIETTIVO 3 – Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare</b>	<b>Miglioramento del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati ipocatastrali e cartografiche</b>	<b>Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali</b>	95%	95,5%	96%	BI					
		<b>Congruenza geometrica tra mappe contigue</b>	36%	40%	45%	BI	<b>Mantenimento della media giornaliera di richieste di servizio al WMS e Geoportale</b>	100%	100%	100%	BI
		<b>Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare</b>	70%	72%	74%	BI	<b>Riduzione della richiesta di consultazioni cartacee della banca dati ipotecaria</b>	36%	38%	40%	Elaborazione interna
	<b>Presidio efficace del territorio</b>	<b>Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine</b>	76%	86%	87%	BI	<b>Indice di efficacia dell'accertamento catastale</b>	25%	35%	36%	BI
		<b>Tasso di copertura degli immobili da controllare</b>	25%	32%	35%	BI	<b>Incremento percentuale annuo della base imponibile</b>	0,35%	0,35%	0,35%	Elaborazione interna

## **Area strategica Prevenzione**

Nell'Area strategica Prevenzione 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 cooperativo (*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*).

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 sono previsti al suo interno due obiettivi: "Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti" e "Rafforzare la *tax compliance*".

In relazione al primo obiettivo, al suo interno sono previsti sette di indicatori istituzionali e cinque indicatori di impatto. In ordine al primo indicatore istituzionale, il regime di adempimento cooperativo, 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 (2021) al 31/08 dell'anno t (2022) 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 di *cooperative compliance* 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 persegue la riduzione del tempo di conclusione degli accordi preventivi (bilaterali e multilaterali) rispetto al 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 2019 e il 50% di quelle presentate nel 2020. 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 *compliance*. 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 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 *business plan* 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 secondo obiettivo “Rafforzare la *tax compliance*”, al suo interno troviamo due indicatori istituzionali e quattro indicatori 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 alla *compliance* 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. All’interno del secondo obiettivo è perciò presente l’indicatore istituzionale relativo al numero di comunicazioni inviate, cui corrispondono tre indicatori di impatto: uno che misura i versamenti effettuati per effetto

delle azioni di prevenzione e due (uno dei quali di nuova introduzione) volti a rilevare la riduzione dei falsi positivi.

Infine, l'Agenzia prevede l'aggiornamento degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore *compliance* dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti, che saranno monitorati con uno specifico indicatore istituzionale. È presente anche un indicatore di impatto, il cui obiettivo è quello di verificare 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 gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica Prevenzione, con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

## AREA PREVENZIONE

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 979

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 66,4

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 4 - Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti	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 cooperative compliance lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	60%	60%	60%	Elaborazione interna	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	18	18,5	19	Elaborazione interna
		% di grandi contribuenti che accedono al regime di cooperative compliance rispetto alla platea	10%	12%	15%	Elaborazione interna					Elaborazione interna
		% di riduzione dei tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) rispetto ai tempi di conclusione delle procedure concluse nell'anno 2020	7%	9%	9%	Elaborazione interna					
		% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	8%	10%	10%	Elaborazione interna					
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n	100% (2017) 70% (2018)	100% (2018) 50% (2019)*	100% (2019)* 50% (2020)*	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
	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	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	72%	75%	75%	Elaborazione interna	Maggior gettito atteso da nuovi investimenti oggetto di interpello (€/mln) negli anni precedenti a quello di riferimento	334	240	197	Elaborazione interna
		Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza **	76%	78%	80%	Elaborazione interna					
	Gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	30%	40%	50%	Elaborazione interna	Tempo medio di implementazione dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1	15 mesi	12 mesi	12 mesi	Elaborazione e interna

<b>OBIETTIVO 5 - Rafforzare la tax compliance</b>	<b>Ottimizzazione delle comunicazioni per l'adempimento spontaneo</b>	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 (cd. lettere di compliance)	2.581.100	2.200.000	3.011.300	Elaborazione interna	Riduzione dei falsi positivi rispetto al 2019	-5%	-	-	Elaborazione interna
			% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	-	≤5%		≤5%	Elaborazione interna			
			Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	2,45	2,20		2,77	Elaborazione interna			
	<b>Aggiornamento e applicazione degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore compliance dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti</b>	Numero di indici di affidabilità fiscale predisposti oggetto di aggiornamento	87	88	87	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	90%	90%	90%	Elaborazione interna

\*Dal calcolo dell'indicatore sono esclusi i rinnovi relativi ad accordi già sottoscritti.

\*\*Il risultato riferito agli interpellati 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**

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 *compliance*, 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 e dalle informazioni di natura finanziaria contenute nell'Archivio dei rapporti finanziari.

Saranno assicurate le attività di controllo relative all'indebita fruizione delle agevolazioni previste 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 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'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, entrambi di nuova istituzione, 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, invece, 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 agli esiti dell'attività di analisi, verifica e controllo svolta dall'Agenzia in relazione alle comunicazioni di cessione di credito e delle comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura; il secondo misura le entrate complessive, espresse in miliardi di euro, derivanti da attività di contrasto all'evasione fiscale.

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. Il secondo e ultimo 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 stato inserito un nuovo 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.

Gli altri due indicatori istituzionali presenti nell'obiettivo misurano l'impegno dell'Agenzia nel sostenere il proprio operato dinanzi alle Commissioni Tributarie e riguardano la percentuale di costituzioni in giudizio in Commissione Tributaria Provinciale (CTP) e Commissione Tributaria Regionale (CTR) e quella di partecipazione alle pubbliche udienze, presso le medesime Commissioni, 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, con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

## AREA CONTRASTO

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 16.710

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 1.134,9

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 6 – 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	5	8	8	Elaborazione interna	Esiti dell'attività di analisi, verifica e controllo delle comunicazioni di cessione di credito e delle comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura	Relazione	Relazione	Relazione	Elaborazione interna
		Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione dei crediti da bonus edilizi	2	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 regola le agevolazioni	60%	70%	80%	Elaborazione interna					
	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	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	60.000	60.000	60.000	Elaborazione interna					
		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	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	14,4	15,9	16,1	BI

<b>OBIETTIVO 7- Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>	<b>Favorire la riduzione del contenzioso tributario attraverso gli istituti deflativi normativamente previsti</b>	<b>Percentuale di istanze di mediazione esaminate e concluse dagli uffici entro i termini previsti.</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>Elaborazione interna</b>					
	<b>Efficace difesa, in termini qualitativi e quantitativi, degli atti impugnati, anche al fine di ottenere una diminuzione del contenzioso</b>	<b>Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>BI</b>	<b>% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>BI</b>
		<b>Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>BI</b>	<b>% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia</b>	<b>69%</b>	<b>69%</b>	<b>69%</b>	<b>BI</b>
			<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>BI</b>	<b>% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia</b>	<b>74%</b>	<b>74%</b>	<b>74%</b>	<b>BI</b>

## **Area strategica Risorse**

L'Area strategica Risorse è stata introdotta inizialmente con il proposito di valutare l'attività dell'Agenzia anche in relazione all'utilizzo e allo sviluppo del personale. Da quest'anno l'attività dell'Agenzia verrà valutata anche rispetto alla 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 che misurano il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente, sia in termini di rinnovamento, calcolando le unità di personale assunto nell'anno di riferimento.

Il primo indicatore "Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento", è riferito al reclutamento di funzionari esperti in materia fiscale con conoscenze specifiche in materia tributaria e contabilità aziendale, che si occupano di attività di accertamento fiscale, contenzioso tributario, dichiarazioni fiscali, assistenza ai contribuenti, coordinamento e indirizzo nella lotta all'evasione fiscale; il secondo indicatore

“*Data scientists* assunti con contratto a tempo indeterminato” riguarda invece la selezione di funzionari esperti nell’applicazione di metodologie statistiche avanzate (metodi inferenziali, algoritmi di *machine learning*, ecc.), e nell’analisi e trattamento di grandi moli di dati attraverso l’utilizzo di specifici strumenti informatici e dei principali e più diffusi *software* statistici.

Altri due indicatori sono rivolti a monitorare l’azione relativa alla nuova modalità di svolgimento dell’attività lavorativa, 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.

La comunicazione interna è uno degli elementi fondamentali per diffondere i principi e i valori di una organizzazione e per consolidare il senso di appartenenza. L’esigenza di ascolto del personale da parte dell’organizzazione diviene ancor più necessaria in caso di crisi particolarmente profonde come quella scaturita dalla pandemia. Nel 2020 l’Agenzia ha avviato il “Progetto identità e valori organizzativi” al fine di ridefinire l’identità e consolidare il senso di appartenenza del proprio personale. Il punto di partenza sono stati i 35 *focus group online* organizzati tra aprile e maggio 2021, ai quali hanno preso parte 210 dipendenti provenienti da tutto il territorio nazionale, suddivisi in base alla tipologia di lavoro svolto (servizi fiscali, gestione risorse, servizi immobiliari, gestione controlli, consulenza e contenzioso). L’indagine ha coinvolto anche il personale che ricopre posizioni organizzative di responsabilità e i dipendenti delle strutture centrali. I/le partecipanti hanno manifestato un grande interesse per la tematica dei valori organizzativi e un forte desiderio di aderire a iniziative che coinvolgano il personale, riconoscendo l’importanza di poter essere ascoltati e di poter esprimere la propria opinione su alcuni aspetti potenzialmente migliorabili, forti di un punto di vista privilegiato e di una conoscenza diretta delle attività svolte. Obiettivo della seconda fase del progetto è comprendere da dove nascono le percezioni del personale dell’Agenzia, anche e soprattutto quelle critiche, e cosa si possa fare, laddove necessario, per invertire la rotta, provando a tracciare delle possibili linee d’azione in risposta alle problematiche emerse, ma anche supportando quanto viene vissuto in maniera positiva. Il biennio 2022-2023 sarà pertanto incentrato

sull'adozione delle iniziative per la promozione e l'implementazione del sistema di valori organizzativi, in risposta ai temi più "critici" e prioritari rispetto al contesto organizzativo, e sul monitoraggio delle stesse. Per il rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia vengono introdotti due nuovi indicatori istituzionali. Il primo "Realizzazione di piani di sviluppo personalizzati per sviluppare competenze specifiche" è volto a monitorare la realizzazione e la valutazione dell'efficacia di piani di sviluppo personalizzati indirizzati ai titolari di posizioni organizzative di elevata responsabilità (POER) e ai dirigenti. Il secondo "Realizzazione di Iniziative formative e di sviluppo dedicate al personale impegnato nell'assistenza al contribuente" misura la realizzazione di percorsi formativi e di sviluppo (piani individuali, coaching, ecc.) volti a consolidare e ampliare competenze relazionali e sociali, per implementare la gestione dei servizi e dell'assistenza al contribuente; il primo anno le iniziative saranno rivolte in modo particolare al personale dedicato all'erogazione dei servizi fiscali.

A livello di impatto è previsto un indicatore che misura l'efficacia della formazione attraverso l'ampliamento, in termini percentuali, delle attività formative sottoposte a valutazione di efficacia secondo la metodologia già in uso; nel prossimo triennio si prevede di concentrare l'applicazione del modello su una parte delle iniziative di carattere tributario previste nel piano di formazione dell'anno di riferimento.

Per quanto concerne il secondo obiettivo "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 due indicatori che misurano rispettivamente: la percentuale di investimenti ICT contabilizzati, rispetto agli impegni ICT programmati;

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 condotti in locazione passiva".

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

## AREA RISORSE

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 6.016

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 408,8

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 8 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	Potenziamento delle risorse umane a disposizione	Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	700	2.500	3.100	Elaborazione interna					
		Data scientists assunti con contratto a tempo indeterminato	50	-	-	Elaborazione interna					
	Attuazione e sviluppo del lavoro agile	Postazioni lavorative virtualizzate	10%	25%	50%	Elaborazione interna					
		% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	70%	80%	90%	Elaborazione interna					
	Rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia	Realizzazione di Iniziative formative e di sviluppo dedicate al personale impegnato nell'assistenza al contribuente	Avvio delle iniziative formative e di sviluppo destinate al personale dei servizi fiscali TARGET ANNO: 10.000 ORE FRUITE	Avvio delle iniziative formative e di sviluppo destinate al personale dei servizi catastali cartografici e di pubblicità immobiliare TARGET ANNO: 10.000 ORE FRUITE	Avvio delle iniziative formative e di sviluppo destinate al personale dei SAM e dei centri operativi TARGET ANNO: 4.000 ORE FRUITE	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

<b>OBIETTIVO 9 -</b> <b>Qualificare ed</b> <b>efficientare le risorse</b> <b>patrimoniali e</b> <b>migliorare il livello</b> <b>delle risorse</b> <b>intangibili</b>	<b>Attuazione del piano</b> <b>pluriennale degli</b> <b>investimenti</b>	<b>Contabilizzato investimenti ICT rispetto</b> <b>agli impegni ICT programmati con il piano</b> <b>degli investimenti 2022-2024, compresi gli</b> <b>impegni pregressi</b>	30%	30%	30%	Elaborazione interna	<b>Risparmi di spesa per</b> <b>effetto del rilascio di</b> <b>immobili condotti in</b> <b>locazione passiva</b>	4.0€/mln	4.2€/mln	4,5€/mln	Elaborazione interna
		<b>Attuazione delle misure di sicurezza ICT</b> <b>emanate dall'Agid – Numero totale di</b> <b>Misure di sicurezza di livello "standard" e</b> <b>"avanzato" implementate (valore</b> <b>cumulato negli anni)</b>	20 standard 8 avanzato	25 standard 9 avanzato	30 standard 10 avanzato	Elaborazione interna					

## **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 crisi epidemiologica da Covid-19 ha imposto una radicale rivisitazione dei processi lavorativi, con il pieno utilizzo del lavoro agile nel biennio 2020-2021, rendendolo ormai una modalità consolidata di svolgimento dell’attività lavorativa; la risposta del personale in questi due anni 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. 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 a crescere professionalmente 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, sottodimensionato rispetto alla dotazione organica prevista nel precedente modello organizzativo, a un ruolo di coordinamento di livello più alto, redistribuendo i

compiti all'interno della nuova struttura ai titolari delle posizioni organizzative. Partendo da questo modello gestionale-organizzativo, l'Agenzia ha previsto l'avvio di 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 2019-2021 per 8.670 unità.

*Uscite nel triennio 2019-2021*

<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Totale</b>
2.780	3.257	2.363	<b>8.670</b>

A fronte di tali cessazioni, il personale in servizio al 31 dicembre 2021 è pari a 29.597 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 2022-2024 è previsto un rallentamento delle uscite e si stima che lasceranno l'Agenda 2.843 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 2022-2024 a legislazione vigente*

<b>Qualifica</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Totale</b>
I e II area	672	412	467	<b>1.551</b>
III area	560	314	380	<b>1.254</b>
Dirigenti	17	12	9	<b>38</b>
<b>Totale</b>	<b>1.249</b>	<b>738</b>	<b>856</b>	<b>2.843</b>

Per quanto riguarda le nuove assunzioni, nel triennio di riferimento verrà portato a compimento il Piano del fabbisogno del personale 2020-2022. Nel 2021 sono state avviate le seguenti procedure concorsuali:

- procedura per il reclutamento di 2.320 funzionari tributari. Le prime prove oggettive attitudinali si sono svolte dal 20 al 22 dicembre 2021.
- procedura per il reclutamento di 100 funzionari informatici, di cui 25 unità di analista dati fiscale, 25 di analista infrastrutture e sicurezza informatica in ambito fiscale e 50 di funzionario data *scientist* da destinare alle strutture centrali. Le prove scritte sono in fase di programmazione.

Sono, inoltre, in fase di definizione della prova scritta 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.

Saranno banditi nei primi mesi del 2022;

- procedura per il reclutamento di 100 funzionari tecnici;
- procedura per il reclutamento di 500 assistenti tecnici;

- procedura per il reclutamento di 60 assistenti informatici, previo svolgimento di una procedura di mobilità tra amministrazioni in modo da reperire figure professionali già dotate di esperienza lavorativa nel campo della gestione delle reti informatiche.

Nel Piano del fabbisogno del personale 2021-2023, approvato con delibera n. 72 del 31 dicembre 2021 dal Comitato di gestione, utilizzando le risorse finanziarie derivanti dalle cessazioni di personale degli anni 2020 (turnover 2021) e 2021 (turnover 2022), sono previste le seguenti nuove procedure concorsuali:

- procedura per il reclutamento di 4.144 funzionari tributari (di cui 570 da destinare alle attività relative alla gestione dei registri immobiliari);
- procedura per il reclutamento di 130 funzionari tecnici;
- procedura per il reclutamento di 600 assistenti tecnici.

Infine, sono computate le 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).

## ***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 del *coaching* e la previsione di tavole di successione per la copertura di posizioni strategiche. Nel 2022, in particolare, prenderà avvio la seconda fase di questa iniziativa, caratterizzata dallo svolgimento, in collaborazione con la SNA, di *assessment* delle competenze dei dirigenti, che consentirà anche di aggiornare l'attuale modello di competenze e di individuare quelle distintive della dirigenza di vertice.

Un altro punto centrale della strategia in ambito di risorse umane consiste nel consolidare il sistema valoriale "aziendale" e favorire la *retention* delle proprie risorse, soprattutto le più giovani. In tal senso, sono state avviate in alcune regioni pilota altre due iniziative. La prima, di sviluppo dei comportamenti di cittadinanza organizzativa, cioè quei comportamenti discrezionali, non specificati da contratto, che nel loro insieme favoriscono l'efficacia di un'organizzazione e contribuiscono a ottenere *performance* migliori perché connessi ai servizi erogati. La seconda iniziativa di sviluppo, rivolta a un campione di neoassunti under 35, ha la finalità di rilevare quali fattori guidano maggiormente la scelta del posto di lavoro da parte dei giovani, quali aspettative nutrono rispetto al mondo dell'impiego e quali condizioni ne possono favorire la loro *retention* nell'organizzazione, individuando i fattori in grado di attrarre e reclutare i giovani e, allo stesso tempo, di valutare il livello di *appeal* dell'Agenzia.

Attraverso queste iniziative, l’Agenzia 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’Agenzia prevede sia la mobilità orizzontale, cioè l’assegnazione a funzioni diverse in una prospettiva di crescita delle conoscenze, sia la mobilità verticale, cioè l’assegnazione a funzioni di maggiore complessità in un’ottica di miglioramento delle capacità gestionali.

In tale ottica, verranno formulati percorsi di carriera distinti per ruoli dirigenziali, posizioni organizzative e funzionari. Per le prime due figure, il sistema si poggia su tre opzioni: rinnovo degli incarichi; avvicendamento; conferimento degli incarichi ex novo. Mentre il rinnovo, a fronte di valutazioni di *performance* 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’Agenzia 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 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.

---

<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.

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. A fine dicembre del 2021 è stato sottoscritto un accordo con le Organizzazioni sindacali per 12.421 progressioni economiche.

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 performance, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità. Dal 2022, sarà operativo il sistema di valutazione della *performance* di tutto il personale delle aree funzionali non titolare di incarico. La fase di *start up* di tale sistema sarà accompagnata da una capillare attività di formazione degli attori coinvolti nel processo: in partnership con SNA, l'Agenzia 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'Agenzia, 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**

"Fare formazione" in Agenzia 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.

In questo senso la formazione opera attraverso azioni ed interventi sugli *asset* intangibili dell'organizzazione, competenze e comportamenti, logiche operative e cultura organizzativa. Deve quindi accompagnare l'evoluzione della *vision* della nostra organizzazione, ed essere pronta a supportarla nelle sfide di cambiamento. L'offerta formativa nell'ambito tecnico segue le direttrici derivanti dall'implementazione delle nuove modalità di gestione dei servizi al contribuente e dall'evoluzione dei processi *core*, nelle tipiche aree dei processi tributari, catastali e cartografici, di pubblicità immobiliare ed estimativi.

In particolare punta ad assicurare:

- il potenziamento delle capacità di assistenza al contribuente sui servizi offerti e sugli adempimenti previsti, con una focalizzazione sulla diffusione della conoscenza dei nuovi canali telematici, nell'ottica del miglioramento della relazione e del rafforzamento della *compliance*;
- il supporto alle innovazioni di tipo tecnologico e infrastrutturale correlate ai processi,
- lo sviluppo delle tecniche di analisi, della conoscenza delle metodologie di accertamento e del funzionamento degli applicativi informatici di ausilio;

- la manutenzione delle competenze specialistiche, a seguito delle innovazioni di tipo normativo e procedurale.

L'offerta formativa in ambito manageriale e comportamentale costituirà, da un lato, un sistema di potenziamento delle competenze per il management e, dall'altro, una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione, nell'implementazione del nuovo modello operativo. La funzione dell'intervento formativo dovrà essere quella di promuovere il rafforzamento e la consapevolezza delle nuove pratiche di coordinamento, sperimentate nel corso del lavoro agile emergenziale, e favorire l'affermarsi di una cultura organizzativa basata sulla responsabilità dei risultati. Nel 2022 l'offerta di formazione manageriale e comportamentale si arricchirà di nuove linee di intervento con l'obiettivo di fornire supporto e strumenti per lo sviluppo delle componenti di *soft skills* utili all'implementazione pratica del nuovo modello operativo.

Di particolare rilevanza è anche l'opera di sensibilizzazione del personale sui temi della legalità, dell'etica, della trasparenza e del contrasto alla corruzione.

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.

L'offerta formativa specialistica prevede, infine, in ambiti di interesse strategico per l'Agenzia, la collaborazione con enti esterni (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 2022	Piano 2021	Consuntivo 2021
Ore lavorabili lorde	1.807	1.828	1.828
Ore di assenza per ferie	224	224	224
<b>Ore lavorabili contrattuali</b>	<b>1.583</b>	<b>1.604</b>	<b>1.604</b>
Ore di assenza per malattia	41	46	38
Ore di assenza per altri motivi	121	130	117
<b>Ore lavorabili ordinarie</b>	<b>1.421</b>	<b>1.428</b>	<b>1.449</b>
Ore di straordinario	22	17	15
<b>Ore lavorabili pro capite</b>	<b>1.443</b>	<b>1.445</b>	<b>1.464</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 2022:

Consistenza iniziale e finale del personale anno 2022													
Qualifica	Personale al 31.12.2021	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni e personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2021 (A+B-C)	Entrate 2022	Uscite 2022*	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2022 (D+E-F+G-H)	Consistenza a media disponibile 2022	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2022 (J-K-L)
											part time	altre cause	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Dirigenti di ruolo	349	8	9	<b>348</b>	160	16	0	0	492	353	0	0	353
Dirigenti a tempo determinato	38	0	0	<b>38</b>	5	1	0	0	42	40	0	0	40
<b>Totale dirigenti</b>	<b>387</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>386</b>	<b>165</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>534</b>	<b>393</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>393</b>
III area	19.453	35	139	<b>19.349</b>	2.520	616	20	20	21.253	19.461	154	0	19.307
II area	9.667	50	31	<b>9.686</b>	620	739	70	15	9.567	9.627	125	0	9.502
I area	178	0	2	<b>176</b>	0	2	0	0	174	175	2	0	173
<b>Totale personale delle aree</b>	<b>29.298</b>	<b>85</b>	<b>172</b>	<b>29.211</b>	<b>3.140</b>	<b>1.357</b>	<b>90</b>	<b>35</b>	<b>30.994</b>	<b>29.263</b>	<b>281</b>	<b>0</b>	<b>28.982</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>29.685</b>	<b>93</b>	<b>181</b>	<b>29.597</b>	<b>3.305</b>	<b>1.374</b>	<b>90</b>	<b>35</b>	<b>31.528</b>	<b>29.656</b>	<b>281</b>	<b>0</b>	<b>29.375</b>
Tirocinanti	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.276</b>	<b>3.276</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.606</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.606</b>
<i>PO legge 205/2017 (compresi nella III area)</i>	1.419	0	0	<b>1.419</b>	113	30	0	0	1.502	1.491	0	0	1.491

\* è compresa una stima delle uscite diverse dal collocamento a riposo

### 1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO

Area	Ore Migliaia	%	Area/Macroprocesso	Ore	%
Accertamento	12.462	30,21	Analisi del rischio e contrasto agli illeciti	890.317	2,16
			Verifica dati delle dichiarazioni	2.902.745	7,04
			Accertamento imposta non dichiarata	8.624.394	20,91
			Fiscalità internazionale	44.477	0,11
Servizi di assistenza ai contribuenti e intermediari	17.541	42,54	Identificazione del contribuente	960.733	2,33
			Assistenza a contribuenti e intermediari	3.090.689	7,49
			Liquidazione delle imposte	4.556.997	11,05
			Rilascio attestazioni, certificazioni e autorizzazioni	1.242.598	3,01
			Servizi di riscossione spontanea	67.242	0,16
			Rimborso del credito	2.284.260	5,54
			Contributi e compensi a terzi	161.399	0,39
			Aggiornamento catasto e cartografia	3.230.065	7,83
			Aggiornamento registri di Pubblicità Immobiliare	1.198.503	2,91
			Servizi estimativi e di valutazione	469.628	1,14
Promozione della <i>tax compliance</i>	979	2,37	Produzione informazioni statistiche sul mercato immobiliare	279.160	0,68
			Adempimento spontaneo	473.788	1,15
			Applicazione della normativa fiscale	91.636	0,22
Governare e gestione dei dati	348	0,84	Interpelli e consulenza giuridica	413.684	1,00
			Governo e gestione dei dati	348.463	0,84
Difendere gli atti e Riscossione	4.248	10,30	Governo e gestione dei dati	348.463	0,84
			Difesa atti impugnati	3.023.721	7,33
			Rapporti con l'agente della riscossione	78.170	0,19
Strategia, Governo e Gestione	744	1,80	Recupero del credito	1.145.725	2,78
			Strategia, Governo e Gestione	743.639	1,80
Tutela legale e trasparenza	296	0,72	Tutela legale e trasparenza	295.872	0,72
Sistemi di controllo interno	360	0,87	Sistemi di controllo interno	360.348	0,87
Processi di supporto	4.268	10,35	Processi di supporto	4.267.736	10,35
	<b>41.246</b>	<b>100,00</b>	<b>Totale ore Agenzia</b>	<b>41.245.989</b>	<b>100,00</b>

## **2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI**

### **INVESTIMENTI ICT**

Gli investimenti ICT per il triennio 2022-2024 dell'Agencia sono stati pianificati sulla base delle esigenze di automazione dei servizi informatici dell'Agencia. Il contenuto del piano ICT è focalizzato sulla strategia digitale e sulle esigenze di evoluzione del sistema informativo dell'Agencia, al fine di abilitare il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'adeguamento dei servizi alle evoluzioni normative e alle innovazioni dei processi amministrativi, per rendere più incisiva ed efficiente l'azione dell'Agencia attraverso una crescente adozione di servizi digitali.

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) ovvero attraverso la stipula di specifici contratti per l'acquisto di apparecchiature e servizi ICT.

#### ***Approccio metodologico***

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

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

- identificazione degli indirizzi strategici politici, amministrativi e gestionali dell'Amministrazione finanziaria;

- descrizione dello scenario evolutivo in cui l’Agenzia si troverà ad operare nel prossimo triennio, definito in termini di obiettivi strategici e modello evolutivo;
- definizione dei principi e delle direzioni della strategia digitale dell’Agenzia;
- illustrazione della situazione attuale del sistema informativo dell’Agenzia, come base per l’individuazione delle aree di evoluzione e di miglioramento;
- definizione dei progetti di innovazione ed evoluzione dei servizi digitali dell’Agenzia;
- 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 ricordare l’Atto di indirizzo del Ministro dell’Economia e delle Finanze previsto dall’art. 59 del decreto legislativo 300/1999, il Documento di Economia e Finanza (DEF) e la Nota di Aggiornamento al DEF 2021 (NADEF), e il Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali (GDPR).

Gli obiettivi strategici dell’Agenzia sono molteplici e sfidanti, tra tutti, relativamente a questo specifico ambito, si evidenziano:

- la realizzazione di un modello di dialogo collaborativo, facilitato dalle interazioni digitali, tra l’Agenzia e il contribuente e i suoi 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);
- 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 condivisione di informazioni, sia a livello internazionale con enti e organismi quali IOTA, OCSE e le strutture della Unione Europea, sia in ambito nazionale con altre amministrazioni pubbliche, in particolar modo con l'Agencia delle entrate-Riscossione, con la Guardia di Finanza e con gli altri Enti della fiscalità;
- l'acquisizione di un'elevata capacità di analisi avanzata dei dati, da applicare sui processi aziendali con particolare focalizzazione sull'analisi del rischio, nel rispetto della normativa relativa alla protezione dei dati;
- un'elevata digitalizzazione dei processi amministrativi e allineamento con la normativa di riferimento;
- l'efficienza operativa e la flessibilità nell'impiego delle risorse umane e tecnologiche;
- la coerenza delle risposte e l'uniformità di comportamento da parte di tutto il personale dell'Agencia.

La pandemia conseguente alla diffusione del Covid-19 ha determinato sinora effetti enormi sulla comunità mondiale e molto probabilmente continuerà ad esercitare la sua influenza anche in futuro per aspetti non del tutto prevedibili; a tutt'oggi ha avuto certamente un rilevante impatto sulla trasformazione digitale della società, e conseguentemente della Pubblica Amministrazione, costringendo la completa rivalutazione delle strategie, dei piani e delle esigenze di automazione, pur permanendo al riguardo un certo livello di incertezza.

Alle amministrazioni viene quindi richiesto di essere agili e reattive per poter guidare proattivamente il cambiamento e ottenere i migliori risultati possibili; all'Agencia è richiesto, in particolare, uno sforzo straordinario per rendere esecutive in tempi rapidissimi le misure disposte dal Governo di supporto all'economia nazionale, per la ripresa post pandemia. Le nuove tecnologie digitali, come già dimostrato al culmine dell'emergenza sanitaria, possono essere un fattore determinante per conseguire tali obiettivi.

Pertanto, nel prossimo triennio, si può prevedere che l'Agencia sia chiamata ancora di più ad operare in un contesto in cui le è richiesta l'applicazione di un sistema fiscale semplice,

trasparente ed efficace, con la gestione e l'utilizzo di volumi crescenti di informazioni, la cui affidabilità, tra l'altro, rappresenta una risorsa preziosa non solo per l'esecuzione della *mission* istituzionale dell'Agenzia, ma anche per l'attuazione delle misure di supporto al recupero dalla pandemia disposte dal Governo, erogate dalla stessa Agenzia ovvero da altri enti e Pubbliche Amministrazioni.

Ulteriori aspetti da considerare nel prossimo futuro riguardano la sempre crescente informatizzazione dei contribuenti e degli intermediari (attraverso l'adozione di specifici software per l'informatizzazione dei propri processi contabili e gestionali) e la necessità per l'Agenzia di raccogliere autonomamente e automaticamente dati da fonti esterne distribuite (ad esempio da registratori telematici e distributori automatici, con l'obbligatorietà della trasmissione telematica dei corrispettivi giornalieri) al fine di limitare le richieste informative al contribuente stesso, ridurre l'invasività dei controlli tradizionali e la necessità di verifica o correzione dei dati trasmessi.

Queste esigenze richiedono la realizzazione di architetture strutturate di interazione con l'esterno, su opportuni formati e protocolli standard che agiscano sempre in trasparenza e sicurezza nei confronti del contribuente. Ciò permetterà la semplificazione degli adempimenti, offrendo agli utenti servizi sempre più personalizzati e con dati precompilati, instaurando nel contempo un nuovo regime di dialogo e collaborazione, aumentando l'utilizzo del canale digitale. La conoscenza di dati ed informazioni personalizzate del contribuente favorirà, inoltre, le attività di rilevazione preventiva e mirata di eventuali posizioni potenzialmente a rischio, con positivi ritorni sul piano della *tax compliance*.

Sulla base degli indirizzi e degli obiettivi strategici dell'Agenzia e dello scenario di riferimento delineato in precedenza, è possibile definire la strategia digitale dell'Agenzia basata su sette direttive strategiche che ne rappresentano i pilastri e che sono sinteticamente riportate nella figura seguente.



In aggiunta, possono essere considerate come parte integrante della strategia e sviluppate secondo linee di lavoro contigue all'ambito tecnologico ma distinte per competenza, iniziative riguardanti l'inclusione digitale per gli utenti e lo sviluppo delle competenze digitali del personale dell'Agenzia, che devono accompagnare l'ampliamento e l'evoluzione dei servizi digitali e la reingegnerizzazione digitale dei processi.

**Digitalizzazione dei servizi utente.** La prima direttiva, in linea con l'approccio "cittadino-centrico" è la digitalizzazione dei servizi all'utente, seguendo il principio del *digital-first*: lo scopo è spingere il contribuente a servirsi sempre di più dei canali digitali per operare e comunicare con l'Agenzia, da preferire ai canali tradizionali, a beneficio innanzitutto dell'utente oltre che dell'Agenzia stessa, e per favorire l'emersione spontanea delle basi imponibili e un incremento della *tax compliance*. I servizi digitali sono sempre più improntati sul principio di centralità dell'utente, e verranno resi sempre più personalizzati e pensati sulla base delle esigenze concrete dell'utente più che sulle esigenze dell'amministrazione, puntando a una interazione sempre più digitale, in tempo reale e, quindi, maggiormente efficace e soddisfacente. Le evoluzioni tecnologiche in essere accrescono le aspettative dei cittadini nei confronti dei servizi digitali della Pubblica Amministrazione: alla luce di questa considerazione, è possibile ispirare la digitalizzazione

dei servizi alle principali tendenze adottate con successo dalle pubbliche amministrazioni più avanzate e dal mercato, quali:

- personalizzazione: è realizzata attraverso servizi che si adattano nel tempo al profilo dell'utente e si configurano dinamicamente in tal senso, considerando anche elementi di proattività rispetto alle potenziali esigenze;
- dialogo: è inteso come interazione fluida e chiara tra utente ed Agenzia, non necessariamente correlata al calendario degli adempimenti; anzi, il dialogo che precede l'adempimento, unitamente alla consultazione dei dati presentati dall'Agenzia, è uno dei fattori critici per una più elevata *tax compliance*;
- partecipazione: è la raccolta strutturata del punto di vista dell'utente per migliorare i servizi, aumentare l'autonomia dell'utente riducendone l'accesso all'assistenza, con impatti positivi sulla riduzione dei costi di gestione;
- integrazione: l'integrazione dei servizi dell'Agenzia con servizi di altre Amministrazioni ha il vantaggio di creare nuovi servizi avanzati, aventi processi ed esperienze utente integrati tra servizi diversi, e pertanto potenzialmente sempre più a valore aggiunto.

In particolare, la personalizzazione è sempre più abilitata dalla valorizzazione dei dati in possesso dell'Agenzia, presentati al contribuente all'interno dei servizi, che rappresentano uno strumento non solo di trasparenza, ma anche di semplificazione per l'utente per i propri adempimenti e nell'interazione con l'Agenzia, nonché di verifica da parte dell'utente stesso dei dati in possesso dell'amministrazione finanziaria.

**Valorizzazione del patrimonio informativo.** La seconda direttrice è rappresentata dallo sviluppo di tutte le potenzialità per la massima valorizzazione del patrimonio informativo dell'Anagrafe Tributaria, che rappresenta la linea strategica fondamentale di evoluzione non solo dei servizi digitali, ma anche delle metodologie e tecniche di analisi, in particolare per due priorità di azione:

- l'aumento della capacità dell'Amministrazione finanziaria di fare leva sul patrimonio informativo a disposizione per prevenire e contrastare, con sempre maggiore abilità, i

fenomeni evasivi e, in generale, per migliorare le attività di *compliance* verso i contribuenti;

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

Il tema riguarda la strutturazione e analisi dell'enorme mole di dati di cui l'Agenzia dispone e disporrà nei prossimi anni, misurandone e garantendone la qualità rispetto ai processi e identificando i modi più opportuni per valorizzarli e per poterli utilizzare al meglio all'interno dei processi stessi, a beneficio del contribuente e dell'amministrazione fiscale nel suo complesso.

**Interconnessione digitale con attori esterni.** Rappresenta la capacità dell'Agenzia di connettersi con gli attori esterni (quali aziende, intermediari, enti, altre PA ed organismi internazionali) secondo paradigmi di integrazione moderni, 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 possono citare le esperienze già avviate nell'ambito della fatturazione elettronica e della trasmissione telematica dei corrispettivi).

**Digitalizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro.** Rappresenta le azioni poste in essere dall'Agenzia per realizzare pienamente il *digital workplace* ossia la dematerializzazione della postazione lavorativa in ufficio e la sua sostituzione con strumenti digitali. L'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha accelerato molte tendenze già in atto nella gestione del personale, come la necessità di lavoro agile e a distanza. Durante l'emergenza sono entrati prepotentemente nell'uso comune di molte organizzazioni e della stessa Agenzia applicazioni di *collaboration* e videoconferenza. Il costante progresso delle tecnologie ICT ha evidentemente consentito di preservare la continuità della prestazione lavorativa nel rapido passaggio al lavoro domiciliare imposto dalle norme anti-Covid. L'esperienza acquisita e gli investimenti avviati nel periodo di emergenza saranno chiaramente tesaurizzati nello scenario di nuova normalità che si va

progressivamente definendo. In tale contesto di graduale ritorno dei lavoratori nelle sedi abituali, la digitalizzazione degli strumenti di lavoro consente di abilitare, congiuntamente ad aspetti organizzativi e di processo, i desiderati obiettivi di efficienza, flessibilità e resilienza dell'organizzazione, oltre a supportare il lavoro agile post-emergenziale a regime, nelle forme che saranno previste dai nuovi contratti di lavoro e dai Piani integrati della pubblica amministrazione, che assorbiranno i contenuti dei Piani organizzativi del lavoro agile (POLA) e rappresenteranno, per tutte le Pubbliche Amministrazioni centrali, a partire dal 30 aprile 2022 (in sede di prima applicazione), uno strumento di semplificazione e di pianificazione delle attività e delle strategie da attuare.

L'esperienza ha dimostrato che questi strumenti non sono soltanto essenziali per poter organizzare le attività del lavoro domiciliare a cui sono stati costretti i lavoratori, ma possono contribuire di fatto alla reingegnerizzazione in chiave digitale dei processi dell'Amministrazione, consentendo, ad esempio, la completa dematerializzazione dei flussi documentali, l'automazione dei processi, incrementando la collaborazione degli attori e colmando in molti casi i *gap* di integrazione tra le piattaforme applicative *legacy*. In sostanza tali strumenti possono essere considerati elementi fondamentali per incrementare l'agilità digitale della forza lavoro introducendo delle soluzioni integrate per la collaborazione e la gestione delle attività che supportino in modo più fluido i lavoratori facilitando l'accesso alle principali risorse e funzionalità di ausilio alla produttività individuale e al lavoro in *team*. L'obiettivo dunque è quello di costruire un'infrastruttura e un portafoglio di servizi abilitanti che pongano al centro i nuovi "lavoratori digitali"; è indubbio, tuttavia, che la transizione digitale non sia solo una questione tecnologica collegata alla virtualizzazione della postazione lavorativa (c.d. *digital workplace*) ma coinvolga necessariamente fattori umani e mutamenti culturali che probabilmente sono le sfide più grandi che essa deve affrontare.

La trasformazione digitale dei processi lavorativi, oltre a richiedere un profondo ripensamento delle prassi di lavoro da un punto di vista organizzativo e di gestione del personale, necessita di 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 potrà fare leva sulla nuova Mappa dei processi, pubblicata nel luglio 2021, che rappresenta senza dubbio un passo importante per l’Agenzia 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. La Mappa offre una tassonomia molto approfondita e dettagliata della realtà dell’Agenzia in quanto modellata dal gruppo di lavoro istituito dal Direttore dell’Agenzia, di cui fanno parte dirigenti e funzionari appartenenti alle diverse strutture – centrali, regionali e provinciali – con competenze metodologiche di gestione dei processi e specifiche in tutte le funzioni istituzionali dell’Agenzia.

**Cybersecurity.** La sicurezza rappresenta un pilastro fondamentale dell’intero sistema informativo che custodisce i dati fiscali di tutti gli italiani. In quanto essenziali al sistema Paese, i servizi, i dati e le infrastrutture tecnologiche dell’Agenzia vanno protetti adeguatamente in linea con i più moderni approcci e tecnologie del mercato. 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.

L’emergenza sanitaria ha concretamente dimostrato ed enfatizzato la necessità di adottare piani di sicurezza sufficientemente agili da reagire, in generale, agli shock più eterogenei per natura e dimensione. Tale obiettivo, già perseguito nel corso della fase di reazione all’emergenza sanitaria, proseguirà con ragionevole certezza anche in quella attuale di recupero post-pandemico. D’altro canto, l’entità e la portata degli attacchi verso apparati della Pubblica Amministrazione si stanno rivelando sempre più impattanti e la capacità di indentificarli in tempi rapidi e reagire (*threat detection* e *incident response*) richiede capacità organizzative e tecnologiche molto avanzate e ben collaudate, che necessitano di

un approccio sistemico per contrastarle che va al di là della singola organizzazione – testimoniato dalla recente istituzione dell’Agenzia per la *cybersicurezza* nazionale – e che vanno evolute di pari passo con il crescente livello di complessità delle minacce. Le stesse categorie tradizionalmente utilizzate per classificare le tipologie di attacchi appaiono ormai superate, si pensi ad esempio al crescente numero di attacchi di tipo *ransomware* verificatisi anche di recente a carico di strutture della PA in Italia, che hanno caratteristiche di *malware* (ossia di software malevolo) avanzate proprie delle *advanced persistent threats* (APT).

L’Agenzia ha avviato da tempo le attività necessarie per adeguarsi alle misure minime per la sicurezza che AgID ha emanato per tutte le pubbliche amministrazioni, effettuando una *gap analysis* rispetto al livello successivo (livello standard). Nel triennio 2022-2024 proseguirà il completamento delle misure in ottica di raggiungere il livello standard e quello avanzato nonché di rafforzare ulteriormente le misure di identificazione e l’autenticazione dei dipendenti che accedono ai sistemi informativi dell’Agenzia.

**Etica digitale e protezione 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 adottato un proprio sistema di gestione per la protezione dei dati personali (SGPDP) finalizzato ad assicurare che il trattamento dei dati personali acquisiti e gestiti nell’ambito delle attività istituzionali avvenga in conformità al Regolamento europeo. Tuttavia, oltre ad ottemperare ai dettami normativi, è quanto mai opportuno adottare un approccio etico al problema della tutela della privacy, seguendo i valori e lo spirito di servizio propri 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.** L’Agenzia è chiamata a integrarsi con le iniziative dell’Agenda Digitale italiana che punta a rinnovare in senso digitale il rapporto di servizio e di trasparenza con i cittadini. 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.

Nel prossimo triennio proseguirà il percorso evolutivo dei servizi ICT dell’Agenzia in tal senso; di seguito sono indicati i principali interventi previsti:

- completamento dell’attuazione delle identità digitali per l’accesso ai servizi on line;
- integrazione in “IO Italia” della messaggistica di cortesia veicolata oggi tramite SMS;
- progetto dell’Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR) del Ministero dell’Interno, sviluppato da Sogei sotto la guida del Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio;
- introduzione del domicilio digitale del cittadino (INAD) che, analogamente all’attuale archivio INI-PEC per imprese e professionisti, consente maggiore rapidità di comunicazione e di notifica e notevoli risparmi di postalizzazione cartacea;
- partecipazione ai tavoli tecnici di lavoro per la realizzazione del Sistema di Gestione delle Deleghe (SGD);
- adesione al “Nodo dei Pagamenti” (PagoPA): sulla scia del progetto *e-Bollo* per la presentazione delle istanze telematiche, già realizzato e in fase di sperimentazione, l’Agenzia intende avviare un percorso di digitalizzazione dei pagamenti, a partire dai servizi catastali online per poi valutare l’estensione ad altri servizi;
- realizzazione dello Sportello Unico Digitale/Single Digital Gateway (SDG) previsto dal Regolamento (UE) 2018/17241.

Parallelamente saranno promossi interventi formativi finalizzati a potenziare le competenze digitali del personale.

## **ATTIVITA' SOSE**

Le attività affidate alla Società Soluzioni per il Sistema Economico (SOSE) nel triennio 2022-2024 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 alla *compliance* e al controllo).

## **INVESTIMENTI DI NATURA 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 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.

Nel corso del triennio 2022-2024 le suddette attività saranno condotte avendo cura di implementare, nella ricerca di nuove soluzioni logistiche per gli uffici dell'Agenzia, gli sviluppi delle nuove modalità di lavoro agile e le conseguenti ricadute sui fabbisogni di spazi. La diminuzione del fabbisogno che dovesse in futuro verificarsi potrà essere assorbita, nelle numerose ricerche di mercato da avviare nel triennio, dall'adozione, ove possibile, di un parametro mq/addetto pari a 20 (allineandosi così al valore minimo rispetto al *range* di 20-25 mq/addetto individuato dall'art. 2, comma 222-*bis*, della legge

191/2009). Ciò comporterà la possibilità di risparmi ulteriori rispetto a quanto già previsto nel citato piano di razionalizzazione, in termini sia di spesa per canoni di locazione sia per oneri di gestione degli immobili.

In tale quadro si inserisce la complessa gestione della scadenza dei due 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'Agenzia, prese di concerto con l'Agenzia del Demanio, nel suo ruolo di Conduttore unico, caratterizzeranno profondamente l'attività in ambito immobiliare dell'Agenzia nel triennio 2022-2024.

Gli interventi previsti per il triennio 2022-2024, in coerenza con le suddette linee strategiche, si pongono, pertanto, l'obiettivo di:

- dare seguito alle attività di razionalizzazione degli immobili condotti in locazione passiva, come predisposto nel 2015 in ottemperanza dell'art. 24, comma 2, del decreto legge 66/2014;
- proseguire nelle attività finalizzate alla gestione degli immobili conferiti ai Fondi Immobiliari, con particolare riguardo alla loro riconsegna nei termini e con le stringenti modalità previste dai citati contratti FIP e FP1 degli immobili non più rispondenti alle esigenze dell'Agenzia;
- realizzare poli logistici regionali e/o interregionali presso immobili demaniali;
- reperire ulteriori immobili di proprietà pubblica da valorizzare.

Nell'ottica di un'ampia strategia di razionalizzazione della spesa pubblica e di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, durante il triennio 2022-2024, 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 2022-2024 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.

\* \* \* \* \*

#### *Sintesi Piano pluriennale degli investimenti*

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>TOTALE 2022-2024</b>
Investimenti ICT	128,26	126,49	120,07	<b>374,82</b>
Investimenti di natura immobiliare	28,30	7,63	4,16	<b>40,09</b>
<b>Totale</b>	<b>156,56</b>	<b>134,12</b>	<b>124,23</b>	<b>414,91</b>

*Valori in €/mln*

### 3. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione 2021		Oneri di gestione 2022	
<b>PRODUZIONE</b>	<b>725.911</b>	<b>PRODUZIONE</b>	<b>753.986</b>
Costi di funzionamento	77.997	Costi di funzionamento	91.644
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	255.300	Costi per l'informatica e telecomunicazioni	281.215
Spese postali e notifica atti	88.419	Spese postali e notifica atti	77.023
Oneri per la gestione dei tributi	304.195	Oneri per la gestione dei tributi	304.103
<b>PERSONALE</b>	<b>1.774.675</b>	<b>PERSONALE</b>	<b>1.725.245</b>
Stipendi	1.151.486	Stipendi	1.127.756
Imposte dell'esercizio	98.591	Imposte dell'esercizio	96.506
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	344.236	Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	326.950
Straordinari	9.866	Straordinari	12.804
Premi e incentivi	6.850	Premi e incentivi	6.850
Accantonamenti premi e incentivi	137.731	Accantonamenti premi e incentivi	116.703
Missioni	3.035	Missioni	4.764
Indennità di missione	543	Indennità di missione	802
Mensa e buoni pasto	16.466	Mensa e buoni pasto	27.332
Servizi per il personale	4.079	Servizi per il personale	3.056
Altri costi per il personale	1.792	Altri costi per il personale	1.721
<b>IMMOBILI</b>	<b>257.831</b>	<b>IMMOBILI</b>	<b>322.445</b>
Gestione immobili	257.831	Gestione immobili	322.445
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.758.417</b>	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.801.677</b>

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

importi in euro/migliaia

Qualifica	Totale costi 2022
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>67.424</b>
Dirigenti*	67.424
<b>Totale personale non dirigente a tempo indeterminato</b>	<b>1.602.949</b>
Totale Area Terza**	1.168.458
Totale Area Seconda	427.560
Totale Area Prima	6.931
<b>Totale dirigenti e personale a tempo determinato</b>	<b>7.404</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato	7.404
<b>Tirocinanti</b>	<b>47.468</b>
<b>Totale</b>	<b>1.725.245</b>

\* L'importo comprende la quota parte del fondo dirigenti calcolata sulla base delle posizioni effettivamente ricoperte e non di quelle previste in organico.

\*\* Gli importi comprendono le somme per finanziare le posizioni organizzative ad elevata responsabilità.

<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

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

---

<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)".

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".

## **2. Le stime del *tax gap***

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

- i) la platea coinvolta è molto estesa e comprende la quasi totalità delle imprese e dei lavoratori autonomi;
- ii) l'IVA è il primo momento in cui si manifestano al fisco i proventi dell'attività di produzione e consumo di beni e servizi e, pertanto, rappresenta anche il principio logico di eventuali evasioni da sotto dichiarazione dei ricavi o sovra dichiarazione dei costi, che impattano anche sulle imposte dirette;
- iii) la metodologia di calcolo del *gap* IVA è quella maggiormente standardizzata sia a livello nazionale sia a livello internazionale.

La Commissione per la redazione della Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva, istituita ai sensi dell'art. 2, comma 2, del D. Lgs. n. 160/2015, ha prodotto, nel corso del 2021, una stima del *gap* IVA per gli anni che vanno dal 2014 al 2019, effettuata con il metodo *top down* e basata sul confronto tra i dati

---

<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).

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 2013.

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 *compliance*, 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 contenuto nella Convenzione dell'Agenzia delle entrate con il sig. Ministro dell'economia e delle finanze stipulata nell'anno precedente.

### **3. Dalle stime del *tax gap* a un possibile indicatore di *compliance***

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 2022, infatti, a metodologia attuale,

---

<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.

saranno disponibili le stime provvisorie del 2020. Sulla *compliance* del 2020 l’Agenzia delle entrate non potrà incidere nel corso del 2022, in quanto l’attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2021 e parte nel 2020.

Le stime del 2020, che saranno diffuse nel 2022, 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 2020 si renderà disponibile solo nel 2023.

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

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

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

- a) medie mobili non centrate a tre termini: sono medie di valori successivi di una serie storica, a tre termini. Ad esempio, la propensione nel 2006 è ottenuta dividendo la media del *tax gap* per gli anni 2004, 2005 e 2006 con la media dell’imposta potenziale del 2004, 2005 e 2006;
- b) medie triennali: il metodo si differenzia dal precedente in quanto le medie sono calcolate su due periodi distinti. In pratica, per valutare la situazione del 2006 si confronta la media della propensione al *gap* degli anni 2004, 2005 e 2006 con la

corrispondente media degli anni 2001, 2002 e 2003;

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

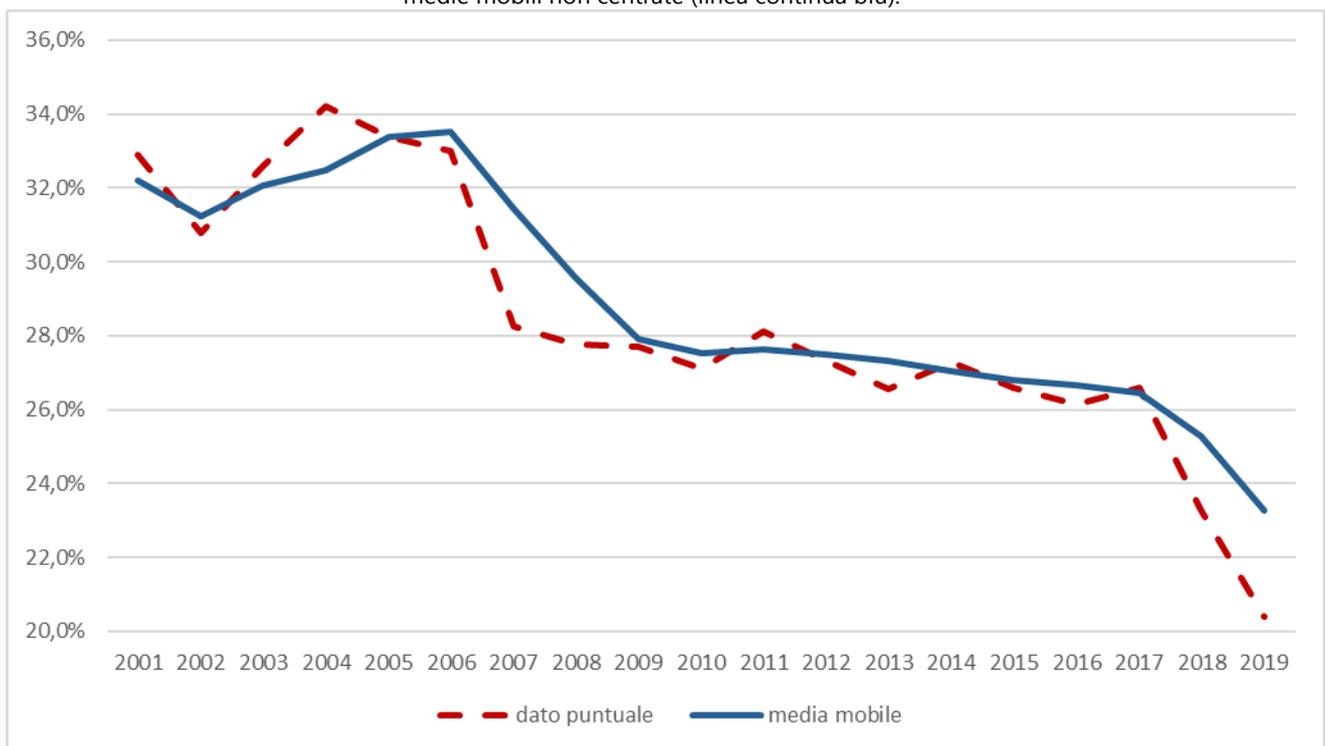
La sintesi tra il metodo a) e il metodo c) appare preferibile perché da un lato si confrontano periodi di tempo più vicini tra loro, pur mediandone gli effetti, dall'altro consente di stimare un *trend* di lungo periodo all'interno di un intervallo di confidenza.

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*.

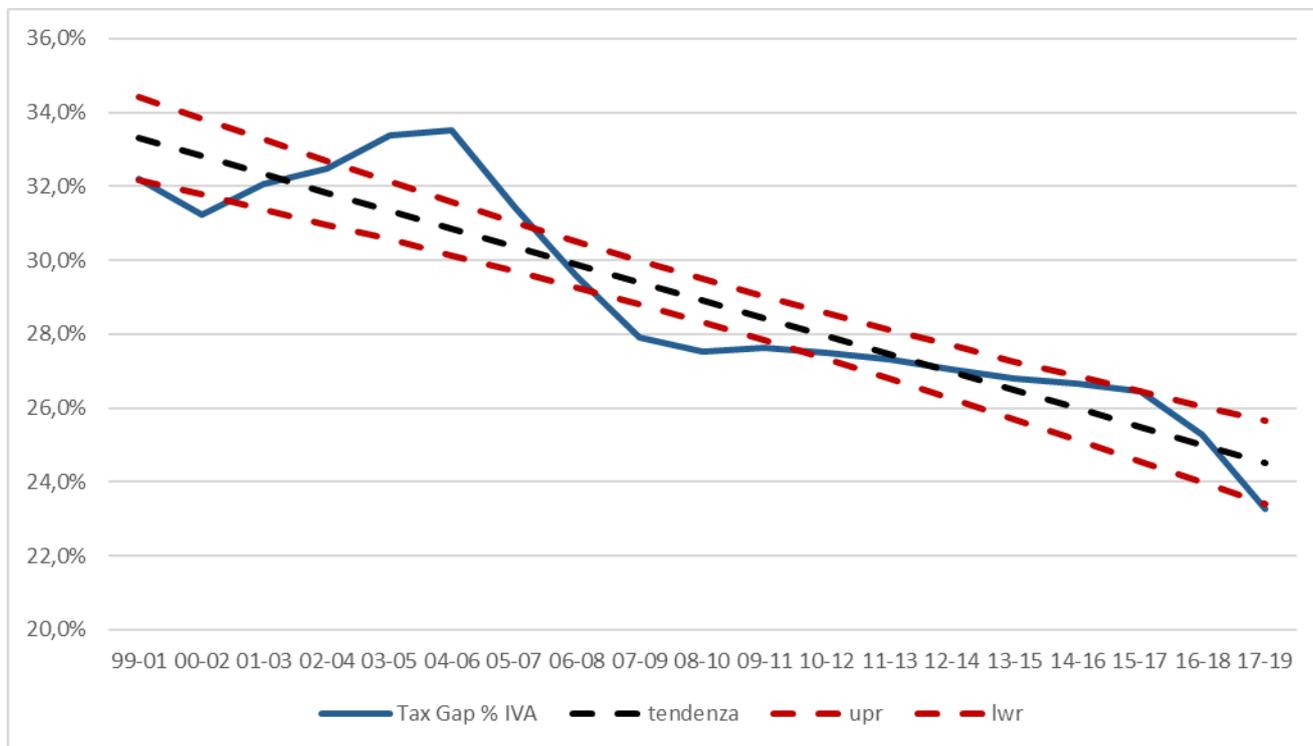
La figura 1a illustra l'andamento delle serie storiche del *gap IVA* calcolato puntualmente, anno per anno, e di quella risultante dal calcolo delle medie mobili a tre termini non centrate. Come si può osservare la seconda smussa le fluttuazioni annuali presenti nella prima.

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, positive e negative, intorno a questa linea di tendenza, che non ne hanno pregiudicato la decrescita (per considerare questo aspetto è stato costruito un intervallo di confidenza, basato sull'errore medio di regressione, ed indicato con le linee tratteggiate rosse in figura 1b).

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

Nel Piano dell'Agenzia allegato alla Convezione dello scorso anno con il sig. Ministro dell'economia e delle finanze, è stato individuato un indicatore a carattere sperimentale, per il 2017. Tale scelta è stata dettata da considerazioni di carattere tecnico statistico. Nel 2016, infatti, si è realizzata la citata revisione straordinaria delle stime del *gap* IVA, dovuta alla disponibilità dei nuovi dati della contabilità nazionale, coerenti con la nuova edizione del regolamento Europeo SEC 2010.

Permane la difficoltà dell'aggiornamento delle stime e, pertanto, nel 2022 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2018-2020 rapportata a quella degli anni 2017-2019 (si veda figura 1b). Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale variazione dovrà collocarsi all'intervallo compreso tra -0,50% e -0,47%. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a -0,49%.



---

## ALLEGATO 3

---

---

*SISTEMA INCENTIVANTE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE*

---

## INDICE

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

## **1. 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 2022, 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				
Obiettivo n. 1	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2022	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari</b>  (Peso 12,2% - Valore 10 €/mln)	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	40	Compreso tra 85% e 90%	4
	Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze dei registri IVA	60	2.300.000	6
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 1</b>	<b>100</b>		<b>10</b>
Obiettivo n. 2	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2022	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Migliorare i servizi erogati ai contribuenti</b>  (Peso 11% - Valore 9 €/mln)	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	16	90%	1,44
	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31/12/2021	14	5	1,26
	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	22	89%	1,98
	% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	22	92%	1,98
	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	26	90%	2,34
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 2</b>	<b>100</b>		<b>9</b>

Obiettivo n. 3	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2022	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare</b>  <b>(Peso 7,3% - Valore 6 €/mln)</b>	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	17	95%	1,0
	Congruenza geometrica tra mappe contigue	17	36%	1,0
	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	16	70%	0,9
	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine	25	76%	1,55
	Tasso di copertura degli immobili da controllare	25	25%	1,55
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 3</b>	<b>100</b>		<b>6</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI</b>		<b>25</b>		

## AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Obiettivo n. 4	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2022	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti</b>  (Peso 19,5% - Valore 16 €/mln)	% di istanze di adesione al regime di cooperative compliance lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	14	60%	2,24
	% di riduzione dei tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) rispetto ai tempi di conclusione delle procedure concluse nell'anno 2020	14	7%	2,24
	% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	14	8%	2,24
	% di conclusione delle istanze di patent box presentate nell'anno n	15	100% (2017) 70% (2018)	2,4
	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	13	72%	2,08
	Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	16	76%	2,56
	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	14	30%	2,24
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 4</b>	<b>100</b>		<b>16</b>
Obiettivo n. 5	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2022	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Rafforzare la tax compliance</b>  (Peso 9,3% - Valore 7,6 €/mln)	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)	55	2.581.100	4,2
	Numero di indici di affidabilità fiscale predisposti oggetto di aggiornamento	45	87	3,4
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 5</b>	<b>100</b>		<b>7,6</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE</b>			<b>23,6</b>	

AREA STRATEGICA CONTRASTO				
Obiettivo n. 6	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2022	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione</b>  <b>(Peso 23,2%- Valore 19 €/mln)</b>	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	20	5	3,8
	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione dei crediti da bonus edilizi	25	2	4,75
	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	60%	3,8
	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	20	60.000	3,8
	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>	15	90%	2,85
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 6</b>		<b>100</b>		<b>19</b>
Obiettivo n. 7	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2022	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>  <b>(Peso 7,9% - Valore 6,5 €/mln)</b>	Percentuale di istanze di mediazione esaminate e concluse dagli uffici entro i termini previsti	30	70%	1,95
	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	40	96%	2,6
	Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	30	96%	1,95
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 7</b>		<b>100</b>		<b>6,5</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTRASTO</b>			<b>25,5</b>	

AREA STRATEGICA RISORSE				
Obiettivo n. 8	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2022	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali</b>  <b>(Peso 6,6% - Valore 5,4 €/mln)</b>	Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	29	800	1,56
	<i>Data scientists</i> assunti con contratto a tempo indeterminato	7	50	0,4
	Postazioni lavorative virtualizzate	12	10%	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 dedicate al personale impegnato nell'assistenza al contribuente	28	Avvio delle iniziative formative e di sviluppo destinate al personale dei servizi fiscali TARGET ANNO: 10.000 ORE FRUITE	1,5
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 8</b>		<b>100</b>		<b>5,4</b>
Obiettivo n. 9	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2022	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili</b>  <b>(Peso 3% - Valore 2,5 €/mln)</b>	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2022-2024, compresi gli impegni pregressi	40	30%	1
	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)	60	20 standard 8 avanzato	1,5
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 9</b>		<b>100</b>		<b>2,5</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA RISORSE</b>			<b>7,9</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa)</b>			<b>82</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 al paragrafo 3.2 dell'allegato 4.

AREA STRATEGICA SERVIZI	
Indicatore istituzionale	Descrizione
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.
% 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.
Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31/12/2021	L'indicatore misura il numero dei servizi, tra quelli offerti dall'Agenzia, che saranno resi disponibili in via telematica nel triennio di riferimento.
% 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.
% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	Il risultato atteso non tiene conto delle funzioni assegnate all'Agenzia in materia di rimborsi da norme particolari quali la deducibilità dell'IRAP dalle imposte dirette e l'IRAP professionisti e i rimborsi riferiti al sisma Sicilia degli anni 90. L'istruttoria dei rimborsi prevede che per ogni richiesta di rimborso sia completato il lavoro di verifica della spettanza e di registrazione dell'esito dello stesso.
Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	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>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 immobili irregolari accertati a seguito di indagine</p>	<p>L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli immobili che, dopo essere stati riconosciuti catastalmente irregolari, a seguito dell'attività di controllo svolta dall'Ufficio, sono stati regolarizzati dai soggetti interessati (o dall'Ufficio, in surroga dei soggetti inadempienti) sul totale immobili sottoposti a controllo dall'Agenzia. Non sono considerati nel calcolo gli immobili, derivanti dall'operazione di verifica dei fabbricati rurali che, a seguito di controllo, sono risultati regolari.</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	
Indicatore istituzionale	Descrizione
% istanze di adesione al regime di <i>cooperative compliance</i> 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 <i>cooperative compliance</i> lavorate rispetto alle istanze presentate dal 01/09 dell'anno t-1 (2021) al 31/08 dell'anno t (2022).
% di riduzione dei tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) rispetto ai tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo concluse nell'anno 2020	L'indicatore misura la tempestività nei tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo, con l'obiettivo di migliorare la prestazione rispetto all'esercizio precedente. Per procedure concluse si intendono sia quelle chiuse positivamente che negativamente.
% 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	L'indicatore misura la tempestività nell'attività di lavorazione delle istanze di accordo preventivo rientranti nella disciplina della "patent box", calcolando la percentuale di quelle concluse con accordo entro l'anno n.
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 a 80 giorni come previsto dal D.Lgs n. 156/2015.
% 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 compliance)</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>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>

**AREA STRATEGICA CONTRASTO**

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.
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	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

delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.
Percentuale di istanze di mediazione esaminate e concluse dagli uffici entro i termini previsti	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 concludere nell'anno. A tal fine rilevano i dinieghi, gli accoglimenti, le proposte e gli accordi di mediazione.
Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	L'indicatore misura la percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione in giudizio scade nell'anno.
Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	L'indicatore misura la percentuale delle controversie discusse in pubblica udienza con valore economico in contestazione superiore a 10.000 € e di valore indeterminabile a cui si è partecipato rispetto al totale delle udienze rilevanti.

AREA STRATEGICA RISORSE	
Indicatore istituzionale	Descrizione
Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	L'indicatore misura il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente sia in termini di rinnovamento, calcolando il personale assunto a tempo indeterminato nell'anno di riferimento.
<i>Data scientists</i> assunti con contratto a tempo indeterminato	L'indicatore misura il numero di funzionari in possesso di specifiche professionalità che saranno assunti dall'Agenzia nel corso del 2022.
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 dedicate al personale impegnato nell'assistenza al contribuente	L'indicatore misura le ore di formazione fruite dai partecipanti alle iniziative formative rientranti nelle azioni di sviluppo destinate al personale impegnato nelle diverse attività di assistenza nei confronti del contribuente.
Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2022-2024, 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 2022-2024 (compresi gli impegni pregressi) viene contabilizzata nell'anno di riferimento.
Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid – Numero totale di Misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" implementate (valore cumulato negli anni)	L'indicatore misura la capacità dell'Agenzia di adeguarsi alle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid attraverso la previsione del numero totale di misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" cumulativamente implementate nell'arco del triennio.

#### 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.

---

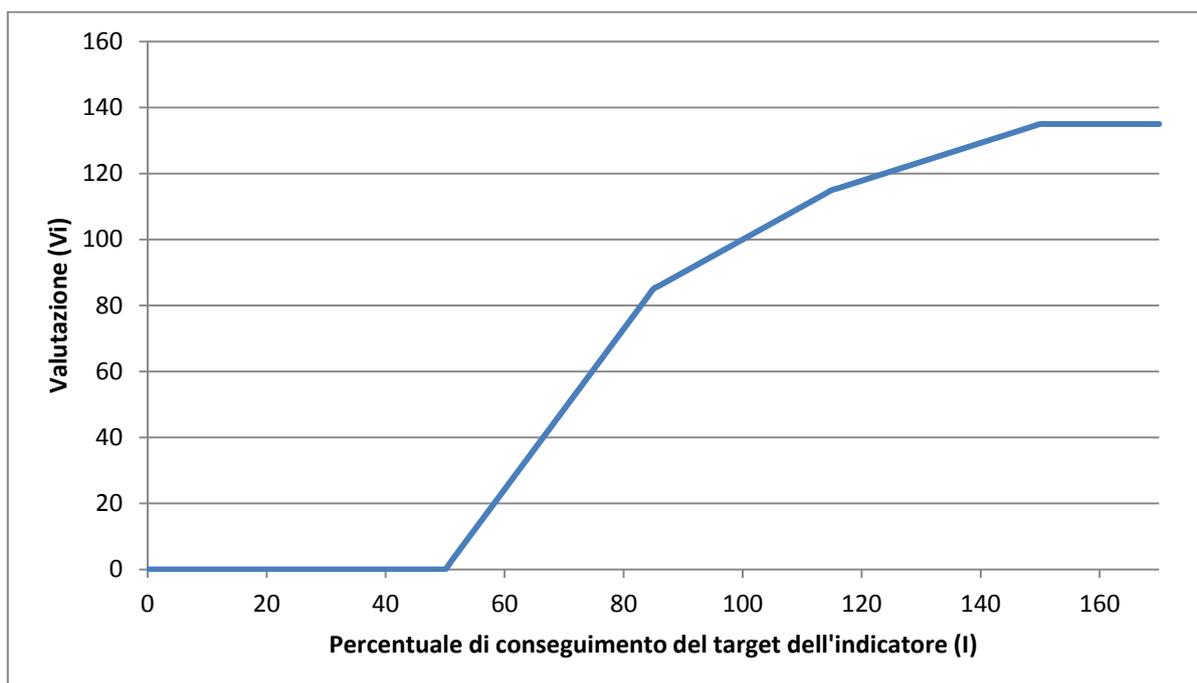
<sup>1</sup> La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

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:  $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{nm} \times VI_{nm}$ , 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

<u>PREMESSA</u> .....	3
<u>1. PRESUPPOSTI PER LA FORMAZIONE DEL PIANO OPERATIVO</u> .....	6
<u>2. GLI OBIETTIVI QUANTITATIVI DA RAGGIUNGERE E I RELATIVI INDICATORI (PROSPETTO DI SINTESI)</u> .....	8
<u>3. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE</u> .....	14
<u>4. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI</u> .....	20
<u>5. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO</u> .....	32
<u>6. COSTI DEL PERSONALE PER QUALIFICA</u> .....	33

## PREMESSA

Con la legge di bilancio 2022 (articolo 1, commi 14-23) sono state introdotte nuove disposizioni di riordino della *governance* del servizio nazionale della riscossione, con rilevanti modifiche che riguardano sia il modello organizzativo sia la struttura del sistema di remunerazione dell'Agente della riscossione, anche al fine di realizzare una maggiore integrazione tra l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle entrate-Riscossione.

Per quanto riguarda la revisione del modello organizzativo, la citata legge di bilancio, come noto, ha previsto che l'Agenzia delle entrate-Riscossione sia sottoposta all'indirizzo operativo e al controllo dell'Agenzia delle entrate, ente titolare della funzione di riscossione.

Nell'ambito di tale nuovo contesto normativo, 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.

## LE STRATEGIE PER LA RISCOSSIONE DEI RUOLI

Il processo di programmazione per il triennio 2022-2024, 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. 203/2005 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;
- garantire la tenuta dei conti per la gestione aziendale e il rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore, anche attraverso attente politiche di 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 ancora in corso (c.d. rottamazione-*ter* e definizione agevolata delle risorse proprie UE ai sensi del DL n. 119/2018; c.d. saldo e stralcio ai sensi della Legge n. 145/2018), che con la legge n. 25/2022 di conversione del "*Decreto Sostegni-ter*" ha previsto la riammissione ai benefici della "Definizione agevolata" per i contribuenti decaduti a causa

del mancato, tardivo o insufficiente pagamento, entro il 9 dicembre 2021, delle rate in scadenza negli anni 2020 e 2021;

- Estensione a 180 giorni del termine di pagamento delle cartelle notificate dal 1° gennaio al 31 marzo 2022 (L. n. 234/2021) e di quelle notificate dal 1° settembre al 31 dicembre 2021 (DL n. 146/2021 "*Decreto fiscale*").

In tal senso le attività dell'Agente della Riscossione saranno prioritariamente orientate alla notifica delle cartelle e degli avvisi interruttivi dei termini di prescrizione, attraverso un graduale smaltimento delle notifiche degli atti che si sono accumulati durante il periodo di sospensione, e sarà garantito il monitoraggio puntuale dei pagamenti effettuati dai contribuenti che hanno optato per la definizione agevolata dei propri carichi attraverso un piano di pagamento rateale.

## **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 in ogni caso tener conto degli effetti del differimento dei termini previsti dalla normativa vigente e della graduale ripresa delle attività sospese a seguito all'emergenza epidemiologica da Covid-19;
- presidiare i termini di sospensione per l'adempimento degli obblighi tributari e contributivi nei territori colpiti da calamità naturali o da eventi contemplati in relative e specifiche normative, in particolare con riferimento al quadro normativo conseguente all'epidemia da Covid-19;
- 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 al D.L. 119/2018 convertito con modificazioni dalla Legge n. 136 del 17 dicembre 2018, alla Legge n. 145 del 30 dicembre 2018 e al D.L. 135/2018 convertito con modificazioni dalla Legge n.12 del 11 febbraio 2019.

- 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 delle sospensioni 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;
- efficientare le attività coattive esattoriali al fine di incrementare il presidio del rischio operativo ed efficientare i tempi di riscossione;
- verificare l'effettiva significatività del carico ruoli affidato all'Agenzia tenuto conto delle sospensioni delle attività previste anche per gli Enti creditori durante il periodo dell'emergenza epidemiologica Covid-19;
- valutare i potenziali effetti di efficientamento dei processi di aggiornamento/acquisizione delle informazioni operative e condivisione di basi dati, finalizzati soprattutto all'azione di riscossione e con particolare riferimento alle attività nei confronti dei contribuenti con debiti rilevanti, sempre più focalizzate sull'analisi delle singole posizioni, per garantire l'effettivo incasso e la tutela della pretesa tributaria.

Il volume di incassi stimato per il triennio nel *budget* dell'Ente è di circa 9,375 miliardi di euro per il 2022, 11,414 miliardi di euro per il 2023 e 11,882 miliardi di euro per il 2024.

Tali prospettive di incasso, che necessariamente tengono conto dei dati contenuti nel budget 2022 aggiornati con le previsioni di gettito contenute nel Documento di Economia e Finanza (DEF) 2022, 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. 112/99).

Si segnala, infine, che il piano operativo ha tenuto conto delle attività connesse alla piena integrazione dei processi operativi e dei sistemi informativi della ex Riscossione Sicilia S.p.A. a quelli in uso nell'Agenzia delle entrate-Riscossione.

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

L'Atto di indirizzo per il triennio 2022-2024 ha definito i seguenti indirizzi per garantire l'azione di riscossione secondo criteri di efficienza gestionale, efficacia, economicità ed equità, con l'obiettivo 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. 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, anche a seguito dell'emergenza epidemiologica Covid-19, che possano agevolare la regolarizzazione dei debiti affidati all'Agenzia dagli enti creditori;
2. promuovere un modello di sviluppo dei servizi in ottica digitale per favorire la crescente operatività da remoto dei contribuenti attraverso l'efficientamento dei servizi web disponibili, migliorando qualità, gamma e accessibilità anche tramite la progressiva introduzione e diffusione dello sportello on-line con operatore, alternativo a quello fisico, per l'erogazione di servizi e assistenza in modalità video-chiamata su piattaforma digitale;
3. 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, le rateizzazioni e i 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. aumentare il livello di efficacia delle azioni di recupero migliorando le tecniche di analisi delle posizioni debitorie mediante l'acquisizione e l'utilizzo, nel rispetto della normativa vigente a tutela della privacy, delle informazioni presenti nelle banche dati disponibili per l'Agenzia anche attraverso la collaborazione con la Guardia di Finanza;
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 graduale ripresa delle attività sospese a seguito all'emergenza epidemiologica da COVID-19 e della salvaguardia dei crediti affidati in riscossione;

7. garantire l'utilizzo sistematico dei servizi telematici del contenzioso tributario, al fine di favorire la formazione e la consultazione del fascicolo processuale informatico;
8. incrementare l'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.

Nell'ambito di tali indirizzi, il Piano 2022-2024 di Agenzia delle entrate-Riscossione prevede tre aree di intervento strategico (servizi, riscossione ed efficienza) per ciascuna delle quali sono stati individuati specifici obiettivi da raggiungere nel corso del periodo, anche tenendo conto del progressivo recupero delle attività di notifica di cartelle e degli altri atti di riscossione sospese durante l'emergenza epidemiologica Covid-19.

#### ➤ **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, favorendo l'incremento della gamma e della qualità dei servizi digitali offerti, semplificandone l'accesso e l'utilizzo per le diverse tipologie di utenti.

In tale prospettiva, al fine di incrementare l'operatività digitale rispetto a quella dei canali tradizionali di sportello, i principali interventi programmati per il triennio saranno volti a:

- a) favorire l'utilizzo dei servizi digitali offerti tramite il sito istituzionale e l'App, migliorando la qualità delle informazioni disponibili;
- b) garantire un crescente utilizzo dei pagamenti da canali remoti, anche attraverso il costante sviluppo della multicanalità;
- c) favorire l'utilizzo dei servizi online anche attraverso la progressiva diffusione dello sportello virtuale con operatore, alternativo a quello fisico, per l'erogazione di servizi e assistenza su piattaforma digitale;
- d) incrementare la gamma e la qualità dei servizi presenti nell'Area riservata cittadini, imprese e intermediari (Ordini professionali, Associazioni di categoria e CAF).

## AREA STRATEGICA SERVIZI

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI
			2022	2023	2024	
<b>OBIETTIVO 1</b> Favorire il crescente utilizzo dei servizi digitali	Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateizzazione	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 rateizzazioni pervenute attraverso i canali alternativi allo sportello fisico ed il numero complessivo delle rateizzazioni pervenute nell'anno 2022.	Valore = 0 ≥ al 50%	Valore = 0 ≥ al 53%	Valore = 0 ≥ al 55%	Interna: Inforiscossione; Lampo
	Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di sospensione della riscossione ai sensi della L. 228/2012	L'indicatore misura la capacità di realizzare iniziative in grado di favorire l'utilizzo dei canali remoti, alternativi ai canali tradizionali di contatto rappresentati dagli sportelli fisici della rete territoriale, per la gestione della richiesta di sospensione della riscossione da parte del contribuente, ai sensi della Legge 228/2012. L'indicatore è rappresentato dal rapporto tra il numero delle richieste di sospensione pervenute attraverso i canali alternativi allo sportello fisico ed il numero complessivo delle richieste di sospensione pervenute nell'anno 2022.	Valore = 0 ≥ a 83%	Valore = 0 ≥ a 85%	Valore = 0 ≥ a 85%	Interna: Inforiscossione; SET
	Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa	L'indicatore misura la capacità di realizzare iniziative in grado di incrementare la fruizione dei servizi di pagamento resi disponibili dall'Agenzia in alternativa alla propria rete sportelli, al fine di favorire: modalità semplificate di pagamento per il contribuente e utilizzo della moneta elettronica che non richiedano presenza fisica, spostamenti e vincoli di orario. L'indicatore si identifica con la relazione tra il numero delle transazioni di pagamento effettuate presso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia e il montante complessivo delle transazioni di pagamento registrati nell'anno 2022.	Valore = 0 ≥ al 93%	Valore = 0 ≥ al 93%	Valore = 0 ≥ al 93%	Interna: Inforiscossione; SET
<b>OBIETTIVO 2</b> Incrementare la gamma, la qualità e l'accessibilità dei servizi digitali	Diffusione a livello nazionale dello "sportello on-line con operatore"	L'indicatore misura la capacità di estendere la fruibilità del servizio di sportello on-line al 100% della popolazione nazionale entro il 2023.	Copertura di almeno il 50% della popolazione nazionale	Copertura del 100% della popolazione nazionale	n.d.	Interna: SolariQ
	Sviluppo e miglioramento della fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari	L'indicatore misura la capacità di incrementare o migliorare i servizi disponibili nell'area pubblica e/o riservata del portale anche in termini di fruibilità e qualità delle informazioni. Gli interventi programmati per il triennio riguarderanno: 1) attivazione servizi connessi al procedimento sanzionatorio non vaccinati; 2) servizio di acquisizione della richiesta di domiciliazione bancaria; 3) servizio di comunicazione delle coordinate bancarie per i rimborsi; 4) servizi per richiesta situazione debitoria ed estratto di ruolo.	50% delle iniziative programmate	75% delle iniziative programmate	100% delle iniziative programmate	Interna: per i punti 1 e 4 GdL 20; per i punti 2-3 GdL 14

➤ **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.

La previsione della riscossione per l'anno 2022 stima un livello complessivo degli incassi da ruoli pari a 9,374 miliardi di euro, da raggiungere con il contributo degli incassi derivanti dalle misure di definizione agevolata la cui stima è stata determinata in 0,950 miliardi di euro.

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 tornato a 60 mila per il venir meno degli effetti connessi al D.L. n. 137/2020 "Decreto Ristori" che durante il periodo di emergenza sanitaria e fino al 31 dicembre 2021 aveva temporaneamente elevato tale valore a 100 mila euro – al fine di consentire l'accoglimento del 80% delle istanze dai contribuenti entro 10 giorni dalla presentazione.

Il piano operativo è stato predisposto per garantire una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione di riscossione, anche tenendo conto della graduale 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:

- 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, ad entrate devolute alla giurisdizione tributaria ex art. 2 del D.Lgs. n. 546/1992;
- la capacità di difendere la pretesa tributaria, misurata sulle costituzioni in giudizio (CTP e CTR) 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'Adr), ovvero l'opportunità, sulla base della possibilità, anche minima, di ottenere la vittoria giudiziale;
- 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

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI
			2022	2023	2024	
<b>OBIETTIVO 1</b> Assicurare il raggiungimento degli obiettivi di gettito normativamente previsti anche con il contributo degli incassi derivanti dagli istituti di definizione agevolata.	Volumi di riscossioni ruoli complessivi	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 – per la componente erariale – nelle previsioni di gettito contenute nella legge di bilancio 2022 e relativi aggiornamenti effettuati in occasione della predisposizione del DEF 2022.	Valore non inferiore a 9,375 mld di euro	Valore non inferiore a 11,414 mld di euro	Valore non inferiore a 11,882 mld di euro	Interna: Infiscossione; SET
<b>OBIETTIVO 2</b> Mantenere l'efficienza delle procedure di rateizzazione, delle attività di notifica delle cartelle e degli altri atti della riscossione	Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 60.000	L'indicatore rileva la capacità di efficientare, nel rispetto dei limiti di legge, il processo di concessione delle rateizzazioni "ordinarie" di importi fino a € 60.000. In particolare, l'indicatore misura la % di rateizzazioni concesse entro 10 giorni dalla presentazione dell'istanza, rispetto al totale delle rateizzazioni concesse.	Valore superiore al 80%	Valore superiore al 80%	Valore superiore al 80%	Interna: Infiscossione; Lampro
	Percentuale di notifica delle cartelle accumulate nel periodo di sospensione	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.	Valore superiore al 70%	100%	n.d.	Interna: Infiscossione; SET
<b>OBIETTIVO 3</b> Garantire la salvaguardia dei crediti affidati in riscossione	Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria	L'indicatore misura l'indice di impugnazione innanzi alla CTP e CTR 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. 546/1992, rispetto al numero complessivo degli stessi atti notificati nell'esercizio.	<1,5% degli atti notificati	<1,3% degli atti notificati	<1,1% degli atti notificati	Interna: Agenzia Legale; SAS; Infiscossione; SET
	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	L'indicatore misura la percentuale di costituzione dell'Agenzia delle entrate-Riscossione nel giudizio tributario, con riguardo ai ricorsi il cui termine di costituzione (60gg dalla notifica/10-20 giorni liberi prima della data di trattazione se in camera di consiglio/non oltre la data fissata per l'udienza in caso di trattazione in pubblica udienza) scade nell'esercizio.	Valore non inferiore al 75%	Valore non inferiore al 76%	Valore non inferiore al 77%	Interna: Agenzia Legale; Infiscossione;
	Percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia (CTP e CTR)	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.	Valore non inferiore al 65%	Valore non inferiore al 66%	Valore non inferiore al 67%	Interna: Agenzia Legale;

### ➤ Area strategica efficienza

Gli obiettivi rientranti nell'Area strategica efficienza identificano le linee di intervento orientate a garantire il contenimento dei costi nel rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore anche attraverso la revisione dei processi operativi della riscossione in ottica di crescente automazione.

Per il triennio l'Agenzia delle entrate-Riscossione porrà particolare attenzione alle azioni di contenimento dei costi per consentire il mantenimento dell'incidenza massima degli stessi nella misura di 12 euro per ogni 100 euro riscossi nel rispetto delle previsioni normative in tema di

contenimento e razionalizzazione della spesa pubblica, tenendo comunque conto del contesto operativo post emergenza sanitaria da Covid-19.

Inoltre, tenuto conto del nuovo sistema di remunerazione introdotto dalla L. n. 234/2021, l'Agenzia delle entrate-Riscossione dovrà garantire un progressivo efficientamento della gestione finanziaria mediante la riduzione del plafond medio utilizzato per le anticipazioni di cassa e dei relativi oneri.

Nel periodo di riferimento proseguiranno, inoltre, le iniziative per migliorare l'efficienza della relazione con il Garante dei contribuenti attraverso un obiettivo di crescente tempestività nel fornire le risposte alle segnalazioni pervenute.

AREA STRATEGICA EFFICIENZA						
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI
			2022	2023	2024	
<b>OBIETTIVO 1</b> Garantire il contenimento dei costi, nel rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore	Contenere il costo per ogni 100 euro riscossi	L'indicatore misura la capacità di contenere l'incidenza dei costi di gestione complessivi dell'Agenzia, in relazione con l'incasso da ruoli realizzato nell'anno di osservazione. L'indicatore si identifica con il rapporto tra il totale dei costi a bilancio al netto di accantonamenti, svalutazioni e rettifiche di valore nonché delle imposte sul reddito d'esercizio e il volume complessivo della riscossione da ruoli realizzata nell'unità di tempo, individuando nel risultato di 12 euro per ogni 100 euro riscossi la misura limite.	<12 euro per ogni 100 euro riscossi	<12 euro per ogni 100 euro riscossi	<12 euro per ogni 100 euro riscossi	Interna: Bilancio Esercizio/Infiriscossione
<b>OBIETTIVO 2</b> Assicurare il progressivo efficientamento della gestione finanziaria	Contenimento degli oneri finanziari a carico di ciascun esercizio	L'indicatore misura la riduzione degli oneri finanziari (voce C 17 di conto economico) rispetto all'ammontare medio annuo della stessa voce nel periodo 2019/2021. L'obiettivo è fissato con la seguente precondizione da verificare nel periodo di riferimento: stima, ancora con segno negativo, della curva dei tassi di mercato (Euribor 1M). Tale riferimento di mercato è posto alla base della determinazione del tasso passivo "finito" applicato all'ente (oggi +0,50% circa): Euribor (oggi -0,50% circa) + spread (oggi pari a +1% circa).	Riduzione del 40% rispetto al triennio 2019/2021	Riduzione del 40% rispetto al triennio 2019/2021	Riduzione del 40% rispetto al triennio 2019/2021	Interna: Pianificazione Finanziaria e Riconciliazioni bancarie
	Progressiva riduzione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa	L'indicatore misura l'efficientamento della gestione finanziaria dell'ente, individuando l'obiettivo di riduzione progressiva dell'utilizzo del plafond annuo dell'anticipazione di cassa - previsto per AdER nella misura di 12/12 dei ricavi - per arrivare al limite di 4/12 entro l'esercizio 2024.	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa alla misura di 6/12 dei ricavi dell'ente	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa alla misura di 5/12 dei ricavi dell'ente	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa alla misura di 4/12 dei ricavi dell'ente	
<b>OBIETTIVO 3</b> Migliorare l'efficienza dei processi di assistenza ai contribuenti	Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente	L'indicatore misura la tempestività dell'Agenzia nel fornire, entro 30 giorni dalla richiesta, le risposte alle segnalazioni pervenute dai Garanti del contribuente.	Valore superiore al 70%	Valore superiore al 75%	Valore superiore al 85%	Interna: Docway

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

#### ***Introduzione***

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

Detto presidio richiede una forte relazione e sinergia non solo con l'Agenzia delle Entrate, ma con tutti gli interlocutori della complessa organizzazione fiscale.

Un tratto particolarmente curato e determinato del patrimonio di risorse umane appartenente all'Ente è sempre stato rappresentato dalla consapevolezza della necessità di costruire rapporti e fare rete con tutti gli altri organismi statali, enti, agenzie, società pubbliche, al fine di assicurare ai cittadini contribuenti un servizio efficiente e contemporaneamente rendere disponibili le risorse finanziarie utili per il welfare del Paese.

Tale consapevolezza 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 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, e questo 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, infatti, ha reso possibile la sottoscrizione dell'accordo sindacale del 9 marzo 2022 che 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 perlopiù dalle risorse 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 a giungere alla costituzione dell'Ente pubblico economico nel luglio del 2017. La consistenza complessiva è risultata sufficiente alle esigenze operative, tenuto conto da un lato dei vincoli sulle assunzioni imposti dalla legislazione con la *spending review*, dall'altro delle significative efficienze organizzative conseguite con gli accorpamenti e le conseguenti centralizzazione dei processi di *business*.

Nel frattempo, si è registrato un progressivo innalzarsi dell'età media, oggi pari a 54 anni.

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

*Uscite nel triennio 2019-2021*

<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Totale</b>
43	63	205	<b>311</b>

La possibilità di contare su competenze diffuse rinvenienti dal patrimonio di risorse umane delle predette società esattoriali e del gruppo Equitalia, ha permesso di sostenere e controbilanciare la recente impennata delle uscite.

Nel triennio 2022-2024 il *trend* delle uscite per pensionamento, per vecchiaia e per l'effetto trascinarsi quota 100, risulterà ancora sostenuto, anche se inferiore al 2021, come è possibile vedere nella seguente tabella di previsione:

Uscite previste nel triennio 2022-2024 a legislazione vigente

Qualifica	2022	2023	2024	Totale
Aree Professionali	122	60	75	<b>257</b>
Quadri Direttivi	41	17	34	<b>92</b>
Dirigenti	2	0	5	<b>7</b>
<b>Totale</b>	<b>165</b>	<b>77</b>	<b>114</b>	<b>356</b>

Tale situazione richiede un attento monitoraggio, anche tramite un'accurata analisi delle necessità di specifiche competenze e della collegata capacità di assicurare i servizi previsti ai cittadini, e non si può escludere, proseguendo tale *trend*, la necessità di dover ricorrere, negli anni futuri, all'ingresso di nuove risorse dall'esterno.

### **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 2022:

<b>Consistenza iniziale e finale del personale anno 2022</b>									
Qualifica	Personale al 31.12.2021	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/Distacchi "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2021 (A+B-C)	Entrate 2022	Uscite 2022	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2022 (A+E-F+G-H)
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Dirigenti	64	0	0	64	0	2	0	0	62
Quadri direttivi	1.420	1	6	1.415	0	41	1	6	1.374
Aree Professionali	6.453	0	5	6.448	0	122	0	5	6.326
Livello Unico	1			1					1
<b>Totale Complessivo</b>	<b>7.938</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>7.928</b>	<b>0</b>	<b>165</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>7.763</b>

### **Sviluppo**

Agenzia delle entrate-Riscossione ha perseguito nel corso degli ultimi anni una politica gestionale volta a valorizzare le competenze sia delle reti regionali che dei settori di direzione centrale, favorendo anche percorsi incrociati tra le diverse aree organizzative, coinvolgendo il personale a tutti i livelli su progetti innovativi, o semplicemente organizzativi, in modo da utilizzare competenze esplicite ed implicite.

A tal proposito, nel corso del 2021 è stato definito un apposito progetto sulle competenze, attese e reali di ogni dipendente, che ha visto individuare famiglie professionali e relativi profili con le competenze necessarie e distintive. E' stato sviluppato con il supporto di Sogei un preciso strumento di rilevazione ed è in corso una integrazione nell'ambito dell'ERP di una specifica sezione finalizzata allo scopo. Il 2022 vedrà l'implementazione della seconda fase di tale progetto finalizzata ad individuare le aree di scostamento di ogni dipendente rispetto al profilo ideale di competenze, in modo da tracciare il percorso formativo personale per rinforzare, sviluppare e completare il *panel* di competenze necessario.

### **Formazione**

Il processo formativo è stato ridefinito negli ultimi anni da semplice risposta a specifiche esigenze, a strumento di supporto e di stimolo al cambiamento organizzativo, trovando non solo evidenti difficoltà nella difficile situazione di emergenza pandemica, ma anche nuove modalità ed opportunità. Infatti, è stato rivisto il paradigma della formazione puntato precedentemente sul tradizionale schema docente-discente per pervenire invece ad un modello più proattivo, centrato sulla persona, sulle sue potenzialità, e sul mondo virtuale dei percorsi di autoformazione che puntano su processi e tempi formativi più personalizzati, flessibili e modellati sulle necessità organizzative. In questo modo il processo formativo si è liberato da schemi e rigidità di tipo scolastico e tramite strumenti innovativi, quali una nuova piattaforma *e-learning* che sarà attivata nel corso del 2022, diventerà uno strumento non solo di miglioramento delle competenze, ma anche di sostegno al processo di evoluzione organizzativa per rispondere sempre di più alle esigenze del servizio al cittadino.

La formazione nel corso del 2022 dovrà rispondere alle seguenti sfide che generano i connessi bisogni formativi:

- la qualità del servizio al cliente. Si tratta di proseguire e rafforzare un processo che riguarda tutto il personale della rete degli sportelli per permettere l'adozione di un modello di servizio e gestione del cittadino-contribuente che rappresenti non solo uno strumento di lavoro, ma favorisca l'acquisizione del concetto di servizio nel patrimonio della cultura organizzativa dell'Ente;

- la digitalizzazione delle modalità lavorative da parte di tutti i dipendenti. Rappresenta l'acquisizione delle competenze digitali di base che possa permettere a tutti i dipendenti di collocarsi correttamente nell'ambito del modello di Lavoro Agile, adottato dalla nostra organizzazione, sia in termini di abilità tecnologiche, ma anche in termini di *soft skill* per riorientare l'attività lavorativa in una logica per obiettivi;
- il cambiamento manageriale. Si tratta di fornire a tutti i responsabili strumenti e modelli che li supportino nello svolgere il ruolo da protagonisti nel nuovo modello di lavoro agile, ma soprattutto che li faciliti nell'evoluzione dal semplice ruolo da capo gerarchico a *coach* e sviluppatore delle competenze del proprio gruppo di risorse.

Il processo formativo proseguirà in un contesto di totale sinergia con Agenzia delle Entrate, in modo da massimizzare le risorse ed il *know-how* dei due enti, e con il supporto di tutte le competenze utili messe a disposizione dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

### ***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 del D.L. n. 193/2016, si è passati dal 1° luglio 2017 da un modello organizzativo societario a quello di Ente pubblico economico.

A decorrere dal 1° ottobre 2021, Agenzia delle entrate-Riscossione ha esteso il proprio ambito di competenza attraverso il subentro nelle attività di Riscossione Sicilia S.p.A., per effetto dell'art. 76 del Decreto legge 25 maggio 2021, n. 73.

In tale contesto è stato rivisto l'assetto organizzativo dell'Ente con l'istituzione di una nuova Direzione regionale (Direzione Regionale Sicilia) e la riconduzione delle attività di governo e controllo precedentemente svolte nell'ambito delle funzioni della Direzione Generale della cessata società, nell'ambito delle strutture centrali dell'Ente.

Inoltre, la Legge di Bilancio 2022 ha introdotto alcune modifiche alla *governance* dell'Ente volte a realizzare una maggiore integrazione con l'Agenzia delle entrate, con l'attribuzione a quest'ultima delle funzioni di indirizzo operativo, di monitoraggio e di controllo delle attività di Agenzia delle entrate-Riscossione.

Per il 2022 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, 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 oltre che, naturalmente, con il consolidamento del processo di integrazione operativo dell'istituenda Direzione regionale Sicilia che potrà finalizzarsi anche attraverso la migrazione del sistema informativo in quello di Agenzia delle entrate-Riscossione.

Le principali iniziative che prenderanno avvio o proseguiranno nel corso dell'anno 2022 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:

- con riferimento al subentro nelle attività di Riscossione Sicilia SpA, il supporto alle competenti strutture dell'Ente finalizzato al progressivo superamento dei peculiari vincoli esistenti nel percorso di integrazione (anche per i diversi sistemi applicativi/gestionali della ex Riscossione Sicilia) e al conseguente completo allineamento della nuova Direzione Regionale Sicilia al modello operativo adottato dalle altre Direzioni Regionali di Agenzia delle entrate-Riscossione;
- la revisione e la gestione dell'attuale meccanismo di remunerazione dell'attività di riscossione, con riferimento all'aggio e ai rimborsi spese a seguito di quanto previsto dalla legge di Bilancio 2022 (legge 30 dicembre 2021, n. 234);
- la gestione delle attività connesse all'applicazione della sanzione amministrativa pecuniaria prevista dall'art. 4-sexies del D.L. n. 44/2021 (come introdotto dal D.L. n. 1/2022), in caso di inosservanza dell'obbligo vaccinale previsto dagli articoli 4, 4-bis, 4-ter e 4-quater del medesimo decreto-legge n. 44/2021;
- la finalizzazione delle attività connesse alle misure agevolative, introdotte dal D.L. n. 41/2021, in tema di stralcio dei debiti fino a 5.000 euro, nonché il presidio di quelle riferite alle

precedenti misure agevolative (D.L. n. 119/2018, convertito con modificazioni dalla Legge n. 136/2018, e dalla Legge n. 145/2018);

- l'estensione delle postazioni adibite al servizio dello sportello "a distanza" (c.d. sportello "on line") unitamente ad un'analisi anche sull'eventuale modifica dell'attuale modello di servizio impostato, nella fase di avvio, sulla dimensione dell'area territoriale;
- 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 nella gestione, tramite intelligenza artificiale, della fase di ricevimento degli atti introduttivi e delle sentenze, oppure a quelli relativi all'istruttoria automatica dei ricorsi – anche per le successive fasi di lavorazione e di nuovi strumenti di monitoraggio delle attività, tenuto conto anche delle novità introdotte dall'art. 5-octies D.L. n. 146/2021 in merito al pagamento delle somme dovute per spese e onorari di giudizio liquidate con pronuncia di condanna;
- l'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.

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

##### **INVESTIMENTI ICT**

Il programma degli investimenti ICT di Agenzia delle entrate-Riscossione per il triennio 2022-2024 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'iniziative per rinnovare i rapporti tra Pubblica Amministrazione, cittadini e imprese, attraverso azioni coordinate dirette a favorire lo sviluppo di domanda e offerta di servizi digitali innovativi ed a incentivarne l'utilizzo da parte di cittadini e imprese.

I principi metodologici adottati per la definizione delle iniziative ICT per il triennio 2022-2024 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 2021-2023 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;
- adottare un approccio architeturale che supporti logiche aperte e standard pubblici in modo da garantire ad altri attori, pubblici e privati, accessibilità e massima interoperabilità di dati e servizi;
- considerare prioritario il paradigma *cloud* in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi;
- progettare ed erogare i servizi digitali in modo sicuro e in grado di garantire la protezione dei dati personali (sicurezza e *privacy by design*);
- progettare e realizzare servizi digitali inclusivi che vadano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori (servizi inclusivi e accessibili).

Nel perseguire l'obiettivo di indirizzare e sostenere la crescita digitale, a partire dall'evoluzione della propria offerta di servizi, per rispondere al meglio alle mutate esigenze dei cittadini, che sempre più prediligono servizi informativi e dispositivi in modalità "*anytime, anywhere and any device*", è stato intrapreso un percorso per lo sviluppo di una piattaforma digitale di servizi per i contribuenti (cittadini, imprese e intermediari) per accrescerne la trasparenza e l'accessibilità attraverso soluzioni multicanale basate su nuove tecnologie, che contribuirà a una progressiva evoluzione dell'operatività di Agenzia delle entrate-Riscossione, anche nelle modalità di assistenza al contribuente.

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

- implementare ulteriormente le soluzioni multicanale per migliorare la fruizione da parte degli utenti dei servizi digitali di Agenzia delle entrate-Riscossione;

- incrementare l'automazione dei processi di *back office* per minimizzare i tempi di risposta al cittadino potenziando tutti i canali di contatto disponibili;
- rafforzare l'interoperabilità con gli enti, anche in attuazione di specifiche disposizioni normative, per favorire la condivisione trasparente di dati, informazioni, piattaforme e servizi, per favorire l'implementazione complessiva del Sistema informativo della PA e creare le premesse per lo sviluppo di nuovi servizi digitali per il cittadino;
- adottare una strategia *cloud re-architect* con l'obiettivo di ripensare significativamente l'architettura *core* degli applicativi Agenzia delle entrate-Riscossione in ottica *cloud*, in modo da adottare i servizi *cloud-native* e dunque massimizzare i benefici che ne derivano, come riduzione dei costi d'infrastruttura *cloud* (soprattutto nel caso IaaS), aumentarne la sicurezza e migliorare la qualità dei servizi ICT;
- accrescere le attività di governo della *cyber security* per garantire la disponibilità, l'integrità e la riservatezza delle informazioni, 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 2022-2024 sarà caratterizzato dalle seguenti principali direttrici:



**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 sia per ricevere informazioni sia 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.

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.), valutando anche l'adozione dell'avvisatura digitale pull di pagoPA (c.d. modello 3 plus) che consente di inviare avvisi di cortesia in formato elettronico ai cittadini, in modo che il correlato pagamento possa essere effettuato in modalità semplice e sicura su pagoPA. In tal caso, il cittadino avrà la possibilità 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 alla protocollazione dei repertori degli atti introduttivi del contenzioso, con l'obiettivo di automatizzare anche il tracciamento delle informazioni di repertorio (ulteriori dati qualificanti gli atti introduttivi utili per il tempestivo indirizzamento delle pratiche) fino ad oggi realizzato manualmente in fase di protocollazione e trasmesso poi sull'applicativo in uso per la gestione del contenzioso (Agenda Legale). In considerazione degli ottimi risultati conseguiti (nel corso del 2021 sono stati gestiti circa 240.000 documenti/protocolli con un repertoriamento automatico dell'81%, pari a 195.000 documenti), si intende far evolvere la soluzione di intelligenza artificiale estendendola anche ai processi di repertoriamento precetti e pignoramenti presso terzi. Parallelamente sarà valutata l'applicabilità della stessa soluzione anche ad altri processi o attività a carattere ripetitivo, con l'obiettivo di applicare la soluzione di Intelligenza Artificiale nel corso del triennio.

**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.

Nell'ultimo biennio l'attività di riscossione è stata fortemente influenzata dagli effetti delle misure straordinarie introdotte dai provvedimenti legislativi, emanati durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, che a partire da marzo 2020 hanno sospeso, su tutto il territorio nazionale, fino al 31 agosto 2021 le attività di notifica e recupero dei carichi affidati dagli enti creditori all'agente della riscossione; pertanto la ripresa dell'operatività è stata influenzata dalla necessità di adeguare il sistema della riscossione allo slittamento delle scadenze per il pagamento degli importi delle rateizzazioni nonché di quelle delle definizioni agevolate (cd. "Rottamazione-ter", "Definizione agevolata per le risorse proprie UE" e cd. "Saldo e Stralcio"). Sull'operatività, ha inciso inoltre anche il subentro, a decorrere da ottobre 2021, di Agenzia delle entrate-Riscossione a Riscossione Sicilia S.p.A. nell'attività di riscossione sul territorio siciliano; a tal fine, una delle iniziative progettuali prioritarie sarà quella di realizzare la migrazione dei sistemi applicativi della ex Riscossione Sicilia, primo fra tutti il Sistema della Riscossione, in quelli di AdeR, garantendo la continuità operativa mediante l'utilizzo di tali sistemi sino alla loro progressiva sostituzione.

Diversi sono inoltre gli interventi evolutivi 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. In relazione alle recenti modifiche normative contenute nella Legge di Bilancio 2022 riguardanti il meccanismo di remunerazione dell'Agente della riscossione, con immediatezza dovranno essere apportate le modifiche al modello della cartella di pagamento in conformità al provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate prot. n. 14113/2022 per tener conto della soppressione del cd. aggio; inoltre, gli adeguamenti resi necessari dal nuovo sistema di remunerazione dell'Agente della riscossione dovranno riguardare gli altri atti esattoriali anche tenendo conto dell'eventuale aggiornamento dei rimborsi delle spese sostenute per le procedure di recupero, che potrebbero derivare da apposite, successive disposizioni normative.

Con riferimento ai processi di notifica dei documenti esattoriali, nel corso del triennio, saranno da valutare le possibili iniziative necessarie per l'utilizzo della nuova piattaforma per la gestione della notifica digitale degli atti alle pubbliche amministrazioni, in attuazione delle normative e dei protocolli che saranno emanati per dare attuazione agli obiettivi di semplificazione e standardizzazione indicati dal Legislatore in materia di notifica digitale.

In ambito gestione dei processi di contenzioso, sono programmati nuovi interventi per 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 con particolare riferimento all' Anagrafe della Popolazione Residente (ANPR), 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 si prevede di proseguire con la realizzazione di nuove funzionalità ed accrescere i livelli d'integrazione dei processi corporate, di far evolvere dal punto di vista tecnologico il Sistema, attraverso la realizzazione di un'attività di innalzamento di *release*, per agevolare la convergenza delle attuali due istanze del sistema, una dedicata ai processi amministrativi ed una alla gestione delle risorse umane, consentendo l'efficace e completa integrazione delle informazioni in un'unica base dati.

Inoltre, coerentemente con la strategia *cloud first* del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, proseguiranno le attività volte alla migrazione nel *cloud* pubblico (di Microsoft Azure, certificato da AgID) del Sistema Gestionale Corporate al fine di accrescere i livelli di sicurezza e di scalabilità della soluzione in funzione del livello di utilizzo.

**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. Nel corso del 2021 sono state inoltre avviate le sinergie tra *cybersecurity* 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 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 alle 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 2022-2024 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;
- l'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".

**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 definito il progetto di 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 individuata congiuntamente con Sogei prevede l'applicazione del modello IaaS (*Infrastructure as a Service*) dove il partner tecnologico fornisce *server*, *storage* e licenze e *software* di base (ad esempio il sistema operativo), mentre Agenzia delle entrate-Riscossione provvede a mantenere le applicazioni e il *software* applicativo (ad esempio i database). La soluzione di elevata qualità che Sogei metterà 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*; la soluzione prevede un'infrastruttura completamente ridondata in tutte le sue componenti hardware e configurata in alta affidabilità e

con *Disaster Recovery*, ossia ogni elemento allocato nell'infrastruttura è ridonato su due sale distinte e replicato su un sito remoto (architettura per questo detta "a 3 siti"). L'estensione della ridondanza sulla doppia sala ha comportato un raddoppio totale delle risorse utilizzate.

Nell'ambito delle iniziative infrastrutturali programmate per il triennio sono previsti anche quelle riguardanti il *refresh* tecnologico 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, di contenimento dei costi o di evoluzione dei servizi ICT già realizzati.

In relazione agli aspetti evolutivi del lavoro agile, il graduale ritorno dei lavoratori nelle sedi di lavoro potrà creare le premesse per realizzare un modello operativo non più emergenziale, ma strutturato rispetto al quale sarà possibile non solo effettuare interventi tecnologici volti a potenziare le infrastrutture per supportare le forme di collaborazione, già sperimentate durante la pandemia, ed accrescere i livelli di sicurezza, ma anche di creare le condizioni per la totale virtualizzazione delle postazioni di lavoro.

## **INVESTIMENTI DI NATURA IMMOBILIARE**

Nell'ambito della gestione degli immobili, AdeR proseguirà le iniziative immobiliari volte a conseguire progressivamente una significativa riduzione dei canoni di locazione in attuazione delle disposizioni contenute nella Legge di stabilità 2014, che ai fini della realizzazione degli obiettivi di contenimento della spesa, prevede che i 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, non possono essere rinnovati, qualora l'Agenzia del demanio, nell'ambito delle proprie competenze, non abbia espresso nulla osta sessanta giorni prima della data entro la quale l'amministrazione locataria può avvalersi della facoltà di comunicare il recesso dal contratto.

In tale quadro s'inserisce anche la collaborazione con Agenzia delle entrate (definita sulla base di un apposito Protocollo d'intesa per il triennio 2022-2024) 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 2022-2024, si pongono, pertanto, l'obiettivo di:

- proseguire nelle attività di razionalizzazione degli immobili condotti in locazione passiva;
- 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;
- implementare, nella ricerca di nuove soluzioni logistiche per gli Uffici dell'Agenzia, gli sviluppi delle nuove modalità di lavoro agile e le conseguenti ricadute sui fabbisogni di spazi;
- 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*

	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>23.227.730</b>	<b>12.196.816</b>	<b>11.946.316</b>
BREVETTI E DIRITTI			
CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E SIMILI	23.227.730	12.196.816	11.946.316
ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI			
MIGLIORIE SU BENI DI TERZI			
COSTI DI IMPIANTO			
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>4.429.290</b>	<b>3.430.000</b>	<b>1.257.500</b>
FABBRICATI - USO STRUMENTALE			
FABBRICATI - USO NON STRUMENTALE			
IMPIANTI E MACCHINARI	625.000	620.000	565.000
ALTRI BENI	3.804.290	2.810.000	692.500
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>27.657.020</b>	<b>15.626.816</b>	<b>13.203.816</b>

## 5. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione 2021		Oneri di gestione 2022	
<b>PRODUZIONE</b>	<b>289.430</b>	<b>PRODUZIONE</b>	<b>384.965</b>
Costi di funzionamento	13.459	Costi di funzionamento	17.507
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	46.320	Costi per l'informatica e telecomunicazioni	56.118
Spese postali e notifica atti	39.465	Spese postali e notifica atti	136.283
Oneri per la gestione tributi	190.187	Oneri per la gestione tributi	175.056
<b>PERSONALE</b>	<b>503.845</b>	<b>PERSONALE</b>	<b>528.688</b>
Stipendi	316.877	Stipendi	331.109
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	133.819	Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	140.301
Straordinari	850	Straordinari	2.001
Premi ed incentivi	-	Premi ed incentivi	-
Accantonamenti premi ed incentivi	25.242	Accantonamenti premi ed incentivi	26.704
Missioni	515	Missioni	935
Indennità di missione	710	Indennità di missione	1.362
Mensa e buoni pasto	8.136	Mensa e buoni pasto	8.573
Servizi per il personale	897	Servizi per il personale	907
Altri costi per il personale	16.799	Altri costi per il personale	16.796
<b>IMMOBILI</b>	<b>44.010</b>	<b>IMMOBILI</b>	<b>51.649</b>
Gestione immobili	44.010	Gestione immobili	51.649
<b>ALTRE COMPONENTI</b>	<b>23.731</b>	<b>ALTRE COMPONENTI</b>	<b>23.602</b>
Ammortamenti ed oneri finanziari	23.731	Ammortamenti ed oneri finanziari	23.602
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>861.016</b>	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>988.903</b>
Imposte dell'esercizio	-	Imposte dell'esercizio	20.067
<b>TOTALE COSTI COMPLESSIVI</b>	<b>861.016</b>	<b>TOTALE COSTI COMPLESSIVI</b>	<b>1.008.970</b>

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

*importi in euro*

<b>Qualifica</b>	<b>Totale costi 2022</b>
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>12.350.505</b>
Dirigenti	12.350.505
<b>Totale personale non dirigente a tempo indeterminato</b>	<b>505.853.181</b>
Totale Aree Professionali	383.895.186
Totale Quadri Direttivi	121.957.995
<b>Totale complessivo</b>	<b>518.203.686</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

<u>SEZIONE A AGENZIA DELLE ENTRATE</u> .....	3
<u>PREMESSA</u> .....	3
<u>1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE</u> .....	3
<u>1.1. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO</u> .....	3
<u>1.2. IL MONITORAGGIO INFRANNUALE</u> .....	4
<u>1.3. IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI</u> .....	4
<u>2. LA VERIFICA DEI RISULTATI</u> .....	4
<u>2.1 OGGETTO DELLA VERIFICA</u> .....	5
<u>2.2 IL PROCESSO DI VERIFICA</u> .....	5
<u>2.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA</u> .....	6
<u>2.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA</u> .....	6
<u>SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE</u> .....	17
<u>1. FLUSSI INFORMATIVI E VERIFICA DEI RISULTATI</u> .....	17
<u>2. INFORMAZIONI SUI FATTORI GESTIONALI INTERNI</u> .....	18
<u>3. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE</u> .....	19

## **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 obiettivi previsti nel citato 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 predispone il rapporto di monitoraggio e lo trasmette al Ministro.

### ***1.3. IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI***

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

## **2. LA VERIFICA DEI RISULTATI**

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

## **2.1 OGGETTO DELLA VERIFICA**

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

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

## **2.2 IL PROCESSO DI VERIFICA**

L'Agenzia invia annualmente:

- entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, un *report* preliminare sui risultati al 31 dicembre, con una sintetica relazione, da realizzare sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nelle schede di verifica di seguito riportate. Tali informazioni sono utilizzate anche ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 di cui all'articolo 4, comma 6, lettera a), della presente Convenzione;
- entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia, accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di seguito riportate. Relativamente agli aspetti contabili, le informazioni sono trasmesse in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

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

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall'Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro venti giorni lavorativi successivi all'invio della relazione da parte dell'Agenzia i chiarimenti o gli ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione. L'Agenzia fornisce le informazioni richieste entro dieci giorni lavorativi.

### **2.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA**

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

### **2.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA**

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

- 1) i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento dei singoli indicatori e del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 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 AdE-R 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				
Indicatori di monitoraggio				
Obiettivo 2: Migliorare i servizi erogati ai contribuenti				
AZIONE	INDICATORE	TARGET		
		2022	2023	2024
Miglioramento dell'erogazione dei servizi	% di reclami lavorati entro 15 giorni	93%	95%	95%
	% di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	95%	96%	96%
	Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	95%	95%	95%
	% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	95%	95%	95%
	% di atti di intestazione catastale lavorati	95%	95%	95%
AREA CONTRASTO				
Indicatori di monitoraggio				
Obiettivo 6: Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione				
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	100.000	100.000	100.000
AREA RISORSE				
Indicatori di monitoraggio				
Obiettivo 8: Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali				
AZIONE	INDICATORE	TARGET		
		2022	2023	2024
Promozione della cultura organizzativa	Realizzazione di una campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	Completamento dell'analisi dei dati e avvio delle iniziative di miglioramento	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	Definizione dei percorsi di sviluppo personalizzati per le POER e per i dirigenti delle DC, DR E DP	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

<b>Diffusione della cultura della valutazione</b>	Predisposizione di iniziative per la condivisione dei principi e dei criteri che ispirano la cultura della valutazione della prestazione in Agenzia	Predisposizione e divulgazione di linee guida che illustrino flusso, partecipanti e finalità dei diversi sistemi di valutazione adottati 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
---	---	---	--	--

AREA SERVIZI Ulteriori elementi informativi
<b>Obiettivo 1: Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari</b>
n. 730 precompilati trasmessi direttamente dai contribuenti n. 730 precompilati trasmessi dagli intermediari n. 730 ricevuti dall'Agenzia n. 730 modificati/integrati
Percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate
<b>Obiettivo 2: Migliorare i servizi erogati ai contribuenti</b>
Numero accessi agli uffici
Numero di istanze CIVIS trattate
Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, <i>web-mail</i> ) dalle SAM
Numero di risposte telefoniche fornite
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"
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> relativamente al nuovo servizio di consegna documenti e sul grado di soddisfazione degli utenti del numero verde per le richieste di assistenza
<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

<b>AREA PREVENZIONE</b> Ulteriori elementi informativi
<b>Obiettivo 4: Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti</b>
% di conclusione delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate nel 2019 <sup>1</sup>
% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate nel 2020 <sup>2</sup>

<b>AREA CONTRASTO</b> Ulteriori elementi informativi
<b>Obiettivo 6: Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione</b>
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 dei rimborsi e dei crediti d'imposta definitivamente disconosciuti nell'anno (€/mln)
Valore delle cessioni di credito sospese e annullate (€/mln)
<b>Obiettivo 7: Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>
Numero di ricorsi presentati nell'anno in CTP e CTR 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 CTP e CTR 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 commissione tributaria provinciale rispetto al totale, con specificazione della componente costituita dal numero di accordi di mediazione conclusi.

<b>AREA RISORSE</b> <b>Ulteriori elementi informativi</b>
<b>Obiettivo 8: Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali</b>
% di personale che lavora in modalità agile
<b>Obiettivo 9: Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili</b>

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

**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>								

Scheda 2

**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					

Scheda 3

**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 obiettivi 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 n.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 comma 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) di cui al successivo punto 5:

- ✓ 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 efficienza
  - 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 DPR n. 602/1973 e articolo 1, comma 415, della Legge n. 311/2004 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. 228/2012;
7. numero degli interventi di audit ed esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
8. rendicontazione sulle attività di investimento;
9. relazione sull'andamento del magazzino dei carichi affidati per la riscossione, dagli enti

creditori all'Agenzia.

### 3. ULTERIORI INFORMAZIONI SUGLI ASPETTI SIGNIFICATIVI DELLA GESTIONE

AREA STRATEGICA SERVIZI Ulteriori elementi informativi
<b>Obiettivo: Garantire il miglioramento della relazione con il contribuente, incrementando la gamma dei servizi e semplificandone l'accesso, in ottica di trasparenza e fiducia reciproca</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: Perseguire il raggiungimento degli obiettivi di gettito normativamente previsti garantendo, nel contempo, la salvaguardia dei crediti affidati in 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 Commissioni tributarie provinciali in ciascun anno
Ripartizione delle controversie per tipologia di Ente impositore
Distinzione delle controversie tra CTP, CTR, giudice di pace, giudice del lavoro, giudice ordinario, TAR
Ripartizione delle controversie in CTP e in CTR 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 (CTP e CTR)

AREA STRATEGICA EFFICIENZA Ulteriori elementi informativi
<b>Obiettivo: 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 previste</b>

Consuntivazione dei costi di funzionamento del servizio nazionale di riscossione rispetto al budget economico
Costi del personale distinti per qualifica
Consuntivazione degli investimenti (SAL e SAC)
% di utilizzo del canale PEC per l'invio dei documenti esattoriali
Costo locazione annuo per dipendente (con esclusione degli archivi)
N. di metri quadrati per dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio
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)
% delle sentenze recanti condanna alle spese di giudizio avviate al pagamento nei termini di legge

## Scheda di monitoraggio infrannuale

(Scheda n 1)

### LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

AREA STRATEGICA SERVIZI								
OBIETTIVI (1, 2)	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</b> Favorire il crescente utilizzo dei servizi digitali	1) Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateizzazione	Valore = o ≥ al 50%						
	2) Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di sospensione della riscossione ai sensi della L. 228/2012	Valore = o ≥ a 83%						
	3) Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa	Valore = o ≥ al 93%						
<b>OBIETTIVO 2</b> Incrementare la gamma, la qualità e l'accessibilità dei servizi digitali	4) Diffusione a livello nazionale dello "sportello on-line con operatore"	Copertura di almeno il 50% della popolazione nazionale.						
	5) Sviluppo e miglioramento della fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari	50% delle iniziative programmate						

**AREA STRATEGICA RISCOSSIONE**

OBIETTIVI (1, 2, 3)	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</b> Assicurare il raggiungimento degli obiettivi di gettito normativamente previsti anche con il contributo degli incassi derivanti dagli istituti di definizione agevolata.	1) Volumi di riscossioni ruoli complessivi	Valore non inferiore a 9,375 mld di euro						
<b>OBIETTIVO 2</b> Mantenere l'efficienza delle procedure di rateizzazione, delle attività di notifica delle cartelle e degli altri atti della riscossione	2) Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 60.000	Valore superiore al 80%						
	3) Percentuale di notifica delle cartelle accumulate nel periodo di sospensione	Valore superiore al 70%						
<b>OBIETTIVO 3</b> Garantire la salvaguardia dei crediti affidati in riscossione	4) Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria	<1,5% degli atti notificati						
	5) Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	Valore non inferiore al 75%						
	6) Percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia (CTP e CTR)	Valore non inferiore al 65%						

**AREA STRATEGICA EFFICIENZA**

OBIETTIVI (1, 2, 3)	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</b> Garantire il contenimento dei costi, nel rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore	1) Contenere il costo per ogni 100 euro riscossi	<12 euro per ogni 100 euro riscossi						
<b>OBIETTIVO 2</b> Assicurare il progressivo efficientamento della gestione finanziaria	2) Contenimento degli oneri finanziari a carico di ciascun esercizio	Riduzione del 40% rispetto al triennio 2019/2021						
	3) Progressiva riduzione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa alla misura di 6/12 dei ricavi dell'ente						
<b>OBIETTIVO 3</b> Migliorare l'efficienza dei processi di assistenza ai contribuenti	4) Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente	Valore superiore al 70%						

## Scheda di verifica

(Scheda n 2)

### LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

AREA STRATEGICA SERVIZI					
OBIETTIVI (1, 2)	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>OBIETTIVO 1</b> Favorire il crescente utilizzo dei servizi digitali	1) Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall' Agenzia per il servizio di rateizzazione	Valore = $o \geq$ al 50%			
	2) Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall' Agenzia per il servizio di sospensione della riscossione ai sensi della L. 228/2012	Valore = $o \geq$ a 83%			
	3) Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall' Agenzia, compreso PagoPa	Valore = $o \geq$ al 93%			
<b>OBIETTIVO 2</b> Incrementare la gamma, la qualità e l'accessibilità dei servizi digitali	4) Diffusione a livello nazionale dello "sportello on-line con operatore"	Copertura di almeno il 50% della popolazione nazionale.			
	5) Sviluppo e miglioramento della fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari	50% delle iniziative programmate			

**AREA STRATEGICA RISCOSSIONE**

OBIETTIVI (1, 2, 3)	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>OBIETTIVO 1</b> Assicurare il raggiungimento degli obiettivi di gettito normativamente previsti anche con il contributo degli incassi derivanti dagli istituti di definizione agevolata.	1) Volumi di riscossioni ruoli complessivi	Valore non inferiore a 9,375 mld di euro			
	2) Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a € 60.000	Valore superiore al 80%			
<b>OBIETTIVO 2</b> Mantenere l'efficienza delle procedure di rateizzazione, delle attività di notifica delle cartelle e degli altri atti della riscossione	3) Percentuale di notifica delle cartelle accumulate nel periodo di sospensione	Valore superiore al 70%			
	4) Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria	<1,5% degli atti notificati			
<b>OBIETTIVO 3</b> Garantire la salvaguardia dei crediti affidati in riscossione	5) Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	Valore non inferiore al 75%			
	6) Percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia (CTP e CTR)	Valore non inferiore al 65%			

**AREA STRATEGICA EFFICIENZA**

OBIETTIVI (1, 2, 3)	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>OBIETTIVO 1</b> Garantire il contenimento dei costi, nel rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore	1) Contenere il costo per ogni 100 euro riscossi	<12 euro per ogni 100 euro riscossi			
<b>OBIETTIVO 2</b> Assicurare il progressivo efficientamento della gestione finanziaria	2) Contenimento degli oneri finanziari a carico di ciascun esercizio	Riduzione del 40% rispetto al triennio 2019/2021			
	3) Progressiva riduzione del plafond annuo dell'anticipazione di cassa	Utilizzo plafond annuo anticipazione di cassa alla misura di 6/12 dei ricavi dell'ente			
<b>OBIETTIVO 3</b> Migliorare l'efficienza dei processi di assistenza ai contribuenti	3) Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente	Valore superiore al 70%			