



*Ministero
dell'Economia e delle Finanze*

DIPARTIMENTO DELLE FINANZE

DIREZIONE AGENZIE ED ENTI DELLA FISCALITA'

All. 2

Alle OO.SS. del comparto funzioni centrali:

FP CGIL

posta@fpcgil.it

CISL FP

segreteria generale.fp@cisl.it

UIL PA

uilpa@uilpa.it - dogane@uilpa.it - entrate@uilpa.it

FED. CONFISAL UNSA

salfi@confisal-unsal.it

FED. NAZ.LE INTESA FP

info@confintesafp.it - entrate@confintesafp.it - dogane@confintesafp.it

FLP

agenzie-mef@flp.it

USB PI

agenziefiscali@usb.it

Alle OO.SS. dell'Area della Dirigenza:

FP CGIL

posta@fpcgil.it

CISL FP

segreteria generale.fp@cisl.it

UIL PA

uilpa@uilpa.it - dogane@uilpa.it - entrate@uilpa.it

CIDA FUNZIONI CENTRALI

segreteria@cidafunzioncentrali.it - cidafo@flp.it

DIRSTAT – FIALP

info@confedir.it - dirstat-fialp-unsal@confedir.it

UNADIS

unadis@unadis.it - unadis2012@gmail.com

FLEPAR

flepar@virgilio.it

OGGETTO: Convenzioni tra il Ministro dell'economia e delle finanze e le Agenzie fiscali per il triennio 2026-2028 – informativa sindacale.

Le Organizzazioni Sindacali in indirizzo sono invitate a partecipare all'incontro che si terrà in presenza presso la sede di questo Dipartimento, in Roma alla via dei Normanni 5, Sala Conferenze piano ammezzato, il giorno **martedì 16 giugno 2026**, alle ore **16:00**, con il seguente ordine del giorno:

- *Convenzioni Ministro-Agenzie fiscali per il triennio 2026-2028.*

Gli aspetti organizzativi dell'incontro sono curati dalla Direzione Agenzie ed Enti della Fiscalità, a cui potranno essere comunicati la partecipazione e i nominativi dei partecipanti entro il giorno 12 giugno p.v., al seguente indirizzo mail: df.daf.segreteria@mef.gov.it

In allegato si trasmettono gli Schemi di Convenzione.

IL DIRETTORE GENERALE DELLE FINANZE

Giovanni Spalletta

Firmato digitalmente



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2026-2028

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

SOMMARIO

ARTICOLO 1 DEFINIZIONI.....	4
ARTICOLO 2 DURATA E OGGETTO	5
ARTICOLO 3 IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA	6
ARTICOLO 4 IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO	18
ARTICOLO 5 MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE	21
ARTICOLO 6 CONTROVERSIE.....	22

ALLEGATI

ALLEGATO 1 – *SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA*

ALLEGATO 2 – *PIANO DELL'AGENZIA*

ALLEGATO 3 – *VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE*

ALLEGATO 4 – *MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI*

Il Ministro dell'economia e delle finanze, e per esso il Vice Ministro

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli, rappresentata dal Direttore

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

ARTICOLO 1

DEFINIZIONI

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:

- a) Ministro: il Vice Ministro dell'economia e delle finanze, ai sensi delle deleghe attribuite con il decreto del Presidente della Repubblica 11 novembre 2022 a norma dell'articolo 10, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, registrato alla Corte dei conti il 14 novembre 2022;
- b) Ministero: Ministero dell'economia e delle finanze nelle sue articolazioni centrali;
- c) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli;
- d) Agenzia o ADM: Agenzia delle dogane e dei monopoli;
- e) Dipartimento: Dipartimento delle finanze;
- f) 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"*;
- g) L. 212/2000: legge 27 luglio 2000, n. 212, recante *"Disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente"* e successive modificazioni;
- h) D.lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"*;
- i) Legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266, recante *"Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato"*;
- j) 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"*;
- k) 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"* e successive modificazioni;
- l) D.P.C.M. 158/2016: decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 15 giugno 2016, n. 158, *"Regolamento recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali"*;

- m) 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"*;
- n) Legge di bilancio per l'anno 2026: legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante *"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028"*;
- o) Legge 111/2023: legge 9 agosto 2023, n. 111, recante *"Delega al Governo per la riforma fiscale"*, e successive modificazioni;
- p) D.L. 104/2020: decreto-legge 14 agosto 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, recante *"Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia"*;
- q) D.P.C.M. 103/2019: decreto del Presidente del Consiglio dei ministri n. 103 del 26 giugno 2019, recante *"Regolamento di organizzazione del Ministero dell'economia e delle finanze"* come successivamente modificato;
- r) D.M. 30 dicembre 2025: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 30 dicembre 2025, recante *"Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e per il triennio 2026-2028"*;
- s) PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- t) Statuto dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli deliberato dal Comitato di gestione in data 12 luglio 2021;
- u) Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028, ai sensi dell'articolo 59 del D.lgs. 300/1999, adottato il giorno 25 febbraio 2026.

ARTICOLO 2

DURATA E OGGETTO

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2026 – 31/12/2028, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.lgs. 300/1999, delle disposizioni contenute nell'articolo 1, commi da 2 a 7, del D.lgs. 157/2015 e degli indirizzi pluriennali contenuti

nell'Atto di indirizzo.

2. La Convenzione è composta dal presente articolato e dagli allegati *"Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia"*, *"Piano dell'Agenzia"*, *"Valutazione della performance e sistema incentivante dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli"* e *"Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati"*.

ARTICOLO 3

IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dall'articolo 63 del D.lgs. 300/1999 e il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
2. In relazione a quanto previsto dal comma precedente, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche e organizzative più idonee ad assicurare il conseguimento delle seguenti aree strategiche, declinate nell'Allegato 2 *"Piano dell'Agenzia"*, e specificamente:

a) **AREA DOGANE**

In tale ambito l'Agenzia realizzerà le azioni dirette a fornire, in un'ottica *customer oriented*, servizi di consulenza e assistenza agli operatori economici italiani, anche attraverso la diffusione e l'utilizzo degli istituti e delle procedure doganali volte ad accrescerne la **capacità competitiva nell'ambito del mercato unionale e internazionale**. Nel dettaglio, saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

1. servizi - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali minimizzando costi e oneri burocratici.

L'Agenzia attuerà gli interventi necessari alla telematizzazione delle procedure e degli istituti doganali previsti dal nuovo codice doganale per ampliare i servizi erogati ai contribuenti/utenti, migliorarne la qualità e semplificarne le modalità di fruizione. Per misurare e valutare il raggiungimento di tali importanti obiettivi, l'Agenzia orienterà la propria attività verso l'efficientamento e l'evoluzione tecnologica della procedura di *Tax Refund*, nonché il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria. La riduzione dei tempi di risposta alle istanze e di

rilascio delle autorizzazioni e **delle informazioni doganali in materia di origine (IVO)** – con conseguente creazione di un ecosistema di fiducia reciproca e di cooperazione, nell’ottica di un approccio partenariale chiamato a favorire l’adozione di pratiche commerciali responsabili e sostenibili – rappresenterà un volano per la crescita economica e l’innovazione. In tale contesto, rivestono un ruolo strategico anche le **informazioni tariffarie vincolanti (ITV)**, strumento preventivo a supporto della corretta applicazione della normativa doganale da parte degli operatori economici, finalizzate ad assicurare una classificazione doganale uniforme, migliorare la fluidità dei traffici internazionali e rafforzare la competitività degli stessi. L’Agenzia continuerà, inoltre, a favorire la diffusione della conoscenza nel territorio nazionale dell’istituto **AEO (operatore economico autorizzato)**, programma unionale di *compliance* doganale, incrementando la competitività delle imprese nazionali *compliant* e agevolando l’emersione delle basi imponibili ai fini del dazio e dell’IVA, nonché potenziando il personale dedicato a tale attività e rafforzando l’interoperabilità delle banche dati a supporto delle attività di controllo preventivo. Sarà prestata, quindi, particolare attenzione all’efficace comunicazione dei vantaggi e delle semplificazioni dedicate agli Operatori AEO, con particolare riferimento allo sdoganamento centralizzato nazionale e unionale e all’iscrizione nelle scritture del dichiarante, nonché alle altre semplificazioni previste dal Codice Doganale dell’Unione, che garantiscono oggettivi vantaggi alle aziende nazionali in termini di competitività. Una volta concluso l’*iter* di approvazione del nuovo CDU, sarà dato risalto ai nuovi istituti previsti dallo stesso, avendo cura di comunicare le novità introdotte. Sarà data, infine, maggiore rilevanza agli strumenti in corso di istituzione, quali:

- a. l’operatore ***trust and check***, la nuova figura di operatore affidabile a cui riconoscere vantaggi e facilitazioni più ampi di quelli riconosciuti all’AEO;
- b. l’HUB europeo dei dati doganali, insieme all’Autorità doganale europea e per la gestione europea del rischio – la cui opera di promozione e supporto dell’uniformità d’azione in ambito doganale e dei controlli in tutto il territorio unionale garantisce non soltanto transazioni rispettose della normativa doganale, a beneficio dei cittadini, ma anche lo sviluppo di una concorrenza leale tra gli Stati membri, impedendo agli importatori dediti alla frode di concentrare i propri traffici su punti di ingresso alla frontiera nei quali il livello dei controlli è minore – che coordinerà attivamente l’azione doganale in tutta l’UE cooperando anche con

altre agenzie, organismi e reti quali Europol, Frontex o Echa;

2. controlli - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali

L'Agenzia contrasterà l'evasione tributaria e gli illeciti extra-tributari nei settori di competenza, da un lato, intensificando il coordinamento con le amministrazioni doganali europee anche attraverso la razionalizzazione delle procedure amministrative dello **Sportello Unico Doganale e dei Controlli (S.U.DO.CO.)** e, dall'altro, ottimizzando il numero dei controlli in modo da bilanciare adeguatamente le esigenze di presidio e la qualità ed efficacia degli accertamenti anche attraverso il citato S.U.DO.CO. In particolare, **sarà aumentata la frequenza dei controlli**, soprattutto per i settori di attività a maggior rischio di evasione, come nel caso dell'IVA *Intra e Plafond*. In tale contesto, si rafforzeranno le **iniziative congiunte con la Guardia di Finanza e con l'Agenzia delle entrate per potenziare le attività di analisi congiunta del rischio** finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività.

In particolare, assicurerà:

- a. il consolidamento degli strumenti di contrasto a ogni forma di frode fiscale nel settore dei diritti doganali e dell'IVA intracomunitaria, sviluppando, nel breve periodo, nuove funzionalità all'interno degli strumenti di *Business Intelligence* a disposizione al fine di potenziare la fruibilità delle informazioni contenute nelle banche dati in uso all'Agenzia, nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali. In tale contesto, sarà favorita l'interoperabilità con le banche dati di altre amministrazioni, indirizzando gli interventi verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamento non conforme e potenziando i controlli allo sdoganamento nei settori più esposti alle violazioni, avuto riguardo agli interessi finanziari dell'Unione e degli Stati membri nel rispetto delle linee guida unionali in materia di gestione dei rischi. In particolare, per contrastare gli inadempimenti tributari e favorire un collegamento più efficace tra le attività di controllo e il recupero del gettito, in linea con gli obiettivi del PSB, l'Agenzia potenzierà i **controlli IVA (*Intra e Plafond*) e i controlli PCA (*Post Clearance Audit*)**. Saranno, inoltre, adottati metodi di selezione mirata dei soggetti "inadempienti", grazie ad una migliore analisi degli operatori a rischio e, contestualmente, sarà attuata una riduzione dei controlli sui soggetti "virtuosi", correlata al miglioramento del circuito doganale di controllo e alla

conseguente implementazione dei profili di rischio, anche in sinergia con le altre amministrazioni;

- b. un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali *on-line* con Paesi al di fuori della UE e il presidio del settore dell'*e-commerce* riconsiderando le procedure doganali per i controlli e assicurando la riscossione dei **dazi** e dell'**IVA all'importazione** a motivo del progressivo aumento delle transazioni di commercio elettronico;
- c. il potenziamento degli strumenti di **contrasto al contrabbando**, alla **contraffazione** e a tutti i **traffici illeciti** nonché ogni necessaria azione a tutela dell'ambiente, della sicurezza e della salute dei consumatori e del ***made in Italy***, anche mediante lo sviluppo di forme di collaborazione con le amministrazioni competenti, ivi compresa l'interoperabilità dei sistemi, e tecniche di analisi avanzata dei dati e di modelli predittivi, attraverso l'implementazione del sistema di gestione dei rischi, per consentire la sempre più puntuale identificazione delle minacce, prevenendo così le possibili frodi anche nel settore extratributario;
- d. il rafforzamento, nell'ambito del settore valutario, del presidio e del contrasto ai fenomeni illeciti connessi alle movimentazioni di denaro contante, anche attraverso progetti pilota basati su sistemi di intelligenza artificiale.

Inoltre, l'Agenzia coopererà con le Forze di polizia per il rafforzamento del dispositivo di prevenzione degli illeciti, garantendo, al contempo, il necessario supporto informativo all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) e alle altre autorità amministrative. Nei limiti delle proprie specifiche attribuzioni di polizia giudiziaria, assicurerà il dovuto supporto alla Procura europea (*European Public Prosecutor's Office*), alla Direzione nazionale antimafia e antiterrorismo (DNAA) e alle altre Autorità giudiziarie.

L'Agenzia rafforzerà, infine, l'attività a **tutela del credito unionale** attraverso: il maggiore ricorso all'obbligo di prestazione di garanzia nell'ambito dei controlli in linea nelle operazioni doganali ritenute particolarmente a rischio; il potenziamento dei controlli a posteriori e delle misure di salvaguardia del credito unionale nella fase contenziosa, amministrativa o giurisdizionale; l'efficientamento dell'attività di collaborazione e condivisione delle informazioni in materia di controllo delle risorse proprie tradizionali

(RPT) con altri Organi dell'Amministrazione finanziaria, così da adottare le misure necessarie per eseguire l'accertamento e contabilizzazione dei diritti il più rapidamente possibile.

b) **AREA ACCISE**

In tale area di intervento, suddivisa in due settori operativi, quello relativo alle accise sui prodotti energetici e alcolici e quello connesso ai tabacchi lavorati e ai prodotti ad essi correlati, l'Agenzia proseguirà, nell'ambito del governo del settore, a realizzare azioni volte a fornire servizi di assistenza agli operatori economici, in un'ottica *customer oriented*, volta ad aumentare la *compliance* dei contribuenti, nonché a svolgere controlli ai fini della tutela erariale, come di seguito specificate.

Per quanto riguarda **il settore energie e alcoli** saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

3. servizi energie e alcoli – Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole

L'Agenzia adotterà le iniziative necessarie a garantire la compiuta attuazione delle modifiche al decreto legislativo n. 504 del 1995, introdotte dal decreto legislativo n. 43 del 2025, con particolare riguardo al **settore dell'energia elettrica e del gas naturale**, profondamente innovato in linea con i dettami della legge delega per la riforma fiscale n. 111 del 2023.

In tale contesto, l'Agenzia fornirà il proprio **contributo alla predisposizione dei decreti attuativi** previsti dal decreto legislativo suddetto, adotterà i necessari **atti di prassi** a corredo delle modifiche normative e provvederà, inoltre, a garantire la più ampia **assistenza agli operatori interessati** nella fase di transizione dalla disciplina previgente alla riforma fiscale a quella da essa derivante. Inoltre, semplificherà gli adempimenti tributari e migliorerà la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti, anche attraverso il potenziamento del sistema informativo, nonché attraverso le **iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria** per promuovere l'adesione a tali strumenti di semplificazione, e per raccogliere contributi finalizzati a migliorare le procedure nel settore, nonché mediante la **riduzione dei tempi di risposta ai quesiti in materia tributaria**. Sempre nell'ottica dell'estensione della compliance,

verranno, inoltre, potenziati i servizi di **vigilanza sugli operatori della filiera di carburanti**, attraverso l'effettuazione di **bilanci di materia sui depositi e sugli impianti di distribuzione**, nonché mediante **verifiche sui sistemi informatizzati di controllo dei serbatoi di stoccaggio**;

4. controlli energie e alcoli - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio

L'Agenzia assicurerà un elevato livello di contrasto agli illeciti nel settore, **anche in collaborazione con l'Agenzia delle entrate** relativamente all'IVA dovuta dai depositari fiscali. A tal fine verranno svolte analisi congiunte del rischio, indirizzando gli interventi verso le aree caratterizzate da maggiore probabilità di comportamenti non conformi, nonché sarà monitorata la filiera dei prodotti energetici anche mediante **l'accesso ai dati della fatturazione elettronica** emessa dai venditori di energia elettrica e gas naturale ai consumatori finali. Per potenziare il contrasto all'evasione tributaria nel settore, anche nell'ottica di scongiurare effetti distorsivi sulla concorrenza, **verrà incrementato il numero di verifiche condotte nel settore dei prodotti energetici e alcolici, e sarà monitorato lo stato di avanzamento del controllo sulle dichiarazioni accise relative ai settori di imposta dell'energia elettrica e del gas naturale.**

L'Agenzia procederà secondo programmi di controllo, anche di tipo antifrode, mirati all'**incremento delle verifiche delle istanze di rimborso presentate dagli autotrasportatori sul gasolio da autotrazione**, per finalità antievasione e per contribuire a prevenire e reprimere gli interessi della criminalità organizzata nel settore dell'autotrasporto per conto di terzi, definito come attività maggiormente esposta a rischio di infiltrazione mafiosa dalla lettera h) del comma 53 dell'articolo 1 della legge 6 novembre 2012, n. 190.

Nel medio periodo, il dimensionamento e la qualità dei controlli dovranno essere valutati anche in relazione alla **capacità di accertamento degli imponibili generati dall'economia sommersa e di recupero del tax gap**, come stimato nella Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva. A tal fine, in sede di verifica sui risultati di gestione, l'Agenzia, avuto particolare riguardo alle accise sui prodotti energetici, darà evidenza, per i singoli anni di imposta, degli importi accertati e recuperati, anche coattivamente, negli anni successivi.

Verrà, inoltre, potenziato il presidio in tutti gli ambiti di competenza, con particolare riferimento a quelli della commercializzazione e della distribuzione dei carburanti nonché della produzione dei prodotti alcolici.

Saranno infine effettuate **verifiche periodiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica**, al fine di garantire l'accuratezza e l'affidabilità degli strumenti utilizzati dagli operatori del settore presso le officine elettriche.

Per quanto riguarda **il settore tabacchi** lavorati e prodotti correlati saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

5. servizi tabacchi - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista

In questo settore, l'Agenzia si impegnerà a semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica di **promozione della compliance volontaria** – soprattutto con riguardo all'evoluzione del mercato dei prodotti del tabacco per effetto dell'introduzione di **prodotti di nuova generazione** – adottando tempestivamente i documenti di prassi e i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa prevista e garantendo un assetto regolatorio efficiente. Realizzerà, inoltre, gli interventi necessari per migliorare la qualità dei servizi offerti, anche **riducendo, attraverso l'implementazione delle procedure telematiche, i tempi di risposta alle istanze degli operatori e quelli di rilascio delle autorizzazioni**.

L'Agenzia continuerà a **vigilare sulla corretta liquidazione e sul versamento delle accise sui tabacchi lavorati e delle imposte di consumo sui prodotti correlati** (prodotti liquidi da inalazione, prodotti contenenti nicotina c.d. nicotine pouches, prodotti solidi da inalazione non contenenti tabacco, prodotti accessori dei tabacchi da fumo) per il consolidamento delle entrate erariali attese. Procederà, inoltre, a monitorare l'andamento del mercato dei citati prodotti, anche al fine di proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità e sul controllo della produzione, distribuzione e circolazione di tali prodotti. Verranno, altresì, effettuate le verifiche sulla conformità degli stessi prodotti rispetto alla normativa nazionale e unionale, sia in relazione alla classificazione e al contenuto che all'etichettatura e al confezionamento. Proseguirà, infine, nell'attività di elaborazione di istruzioni operative finalizzate a una applicazione

uniforme, in ambito nazionale, delle procedure di gestione contabile e di riscossione delle accise, delle altre imposizioni indirette e delle relative sanzioni, curandone il relativo monitoraggio;

6. controlli tabacchi - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore

In tale ambito, l'Agenzia assicurerà il completo presidio del settore, potenziando le verifiche e i controlli sui depositi fiscali e sulla rete distributiva al dettaglio dei tabacchi lavorati – sottoposti ad accisa – e dei prodotti ad essi alternativi o accessori – assoggettati a imposta di consumo – allo scopo di contrastare inadempimenti tributari e fenomeni criminali, quali il contrabbando e la sottrazione all'accertamento e al pagamento dell'imposta, nonché per assicurare il rispetto del divieto di vendita ai minori e garantire l'inibizione delle iniziative web di commercializzazione e sponsorizzazione non conformi alla normativa vigente. L'Agenzia provvederà inoltre a monitorare in modo sistematico i sequestri effettuati nel settore, analizzandone l'andamento quantitativo e qualitativo, le aree di maggiore incidenza e le tipologie di violazione riscontrate, al fine di orientare più efficacemente le strategie di contrasto e rafforzare l'azione di prevenzione degli illeciti.

c) AREA GIOCHI

Per quanto riguarda il settore dei giochi saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

7. servizi giochi - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa

L'Agenzia assicurerà la fruizione del gioco pubblico nell'ambito di un contesto regolamentato, di un ambiente tecnologicamente avanzato e costantemente monitorato, nonché il miglioramento dell'attività provvedimentale e amministrativa per l'istituzione, la regolamentazione e lo svolgimento dei singoli giochi e, più in generale, per la regolazione del settore. In coerenza con le **nuove disposizioni in tema di riordino del gioco pubblico** (decreto legislativo n. 41 del 2024), l'Agenzia fornirà, inoltre, il proprio contributo per lo sviluppo di un gioco sicuro e responsabile, garantendo la trasparenza e la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e l'unitarietà della gestione su tutto il territorio

nazionale, in linea con la normativa in materia di protezione dei dati personali. Garantirà, infine, il supporto tecnico all'elaborazione della normativa in materia e la **tempestiva predisposizione delle determinazioni direttoriali di attuazione delle norme di rango primario**;

8. controlli giochi - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi

A tal fine, l'Agenzia consoliderà il presidio degli esercizi che svolgono attività nel settore del gioco e **rafforzerà l'attività di contrasto e repressione del gioco illegale e minorile**, anche attraverso la collaborazione con la Guardia di Finanza, **affinando gli strumenti di analisi del rischio e aumentando il tasso di positività dei controlli** e, quindi, elevando il livello di sicurezza e di presidio della rete del gioco pubblico anche *online*.

d) AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALE

Per il settore legale sarà perseguito il seguente obiettivo:

9. assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali

L'Agenzia garantirà, da un lato, il più ampio utilizzo degli **strumenti deflattivi del contenzioso**, ivi compreso l'istituto dell'autotutela, e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, garantendo un alto livello dell'indice di vittoria dell'Amministrazione finanziaria nelle controversie fiscali. Per misurare la **capacità di prevenire o risolvere in via stragiudiziale le controversie**, saranno monitorati attraverso appositi indicatori, per ciascuna area (Dogane, Accise e Giochi), il numero e il valore dei provvedimenti definiti per acquiescenza del contribuente nonché quelli annullati, in tutto o in parte, in **autotutela** dall'Agenzia, con i relativi tassi di definizione o annullamento. Per **misurare le performance raggiunte in sede giurisdizionale** saranno, invece, previsti appositi indicatori in grado di valutare sia il numero sia il valore delle controversie definite a favore dell'Amministrazione finanziaria.

e) AREA RISORSE E SUPPORTO

In proposito, si punterà prioritariamente sui seguenti obiettivi:

10. reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento

degli obiettivi istituzionali

L'Agenzia assicurerà l'ottimizzazione della propria dotazione di personale, elaborando un piano dei fabbisogni di personale coerente con gli sviluppi previsti degli assetti organizzativi centrali e territoriali ed espletando rapidamente le procedure di reclutamento del nuovo personale. Valorizzerà, inoltre, le risorse umane a disposizione, attraverso la promozione della formazione e dello sviluppo professionale del personale neoassunto e di quello già in servizio, anche in tema di competenze tecniche e digitali. Infine, svilupperà ulteriormente il ricorso all'innovazione tecnologica con il potenziamento delle dotazioni informatiche, dei servizi infrastrutturali e di rete anche ai fini di implementare l'utilizzo delle modalità di lavoro a distanza, salvaguardando l'esigenza di garantire la produttività;

11. qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili

L'Agenzia proseguirà le iniziative più opportune per la semplificazione e la trasparenza dei rapporti con i fornitori, la tempestività dei pagamenti e il contenimento dei costi di funzionamento. A quest'ultimo proposito, rafforzerà l'impegno di realizzare interventi volti alla riduzione delle locazioni passive e all'efficientamento energetico degli immobili in uso, promuovendo l'utilizzo di impianti alimentati da fonti rinnovabili e ogni altra soluzione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica. Gli interventi potranno essere valutati in termini di impatto, non solo sul valore economico, ma anche nella dimensione ambientale, sociale e di *governance*.

Al fine di realizzare gli obiettivi di affidabilità, integrità, sicurezza e interoperabilità delle proprie banche dati, sarà potenziato il numero di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). Verrà, infine, proseguita l'attività di realizzazione degli investimenti ICT e non ICT previsti dal piano pluriennale degli investimenti per garantire la prestazione dei servizi agli operatori/contribuenti/utenti, il potenziamento dei controlli nei settori di competenza, attraverso l'acquisizione di sofisticate strumentazioni innovative che garantiscono la conformità e la sicurezza delle merci e il miglioramento dell'efficienza e del benessere organizzativo, anche tramite l'impiego di soluzioni tecnologiche. In particolare, per quanto attiene agli investimenti non ITC di attrezzature tecniche da utilizzare nell'espletamento della missione istituzionale dell'Agenzia, in linea

con la programmazione degli acquisti nonché con i programmi finanziati con fondi dell'Unione europea, proseguirà l'attività di acquisto e aggiornamento delle apparecchiature per i controlli doganali, comprese quelle tecnologiche e innovative di rilevamento, quali scanner a raggi X, sistemi automatizzati di rilevamento delle targhe e altre apparecchiature non intrusive, al fine di garantire la sicurezza e la conformità delle merci in ingresso e in uscita dal territorio doganale nonché di contrastare fenomeni illeciti, come contrabbando, traffico di armi, droga e rifiuti. Parimenti, proseguiranno gli acquisti e gli aggiornamenti delle attrezzature in uso ai laboratori doganali per l'analisi delle merci, al fine di garantire una maggiore uniformità, adeguatezza e migliori risultati nell'esecuzione dei controlli doganali. Ad ogni modo, ferma restando l'attuazione di tutti gli interventi direttamente connessi ad un obbligo normativo o a provvedimenti autoritativi, l'Agenzia: i) per gli investimenti relativi agli acquisti immobiliari e alla razionalizzazione degli spazi effettuerà un'analisi costi-benefici e una valutazione sul ritorno del capitale investito e ne darà evidenza nel piano pluriennale degli investimenti; ii) per gli investimenti relativi ad interventi di efficientamento energetico sugli immobili di proprietà pianificherà l'utilizzo di sistemi specifici per analizzare il valore economico delle opere, valutandole anche in termini di benefici finanziari complessivi; iii) per gli interventi ICT svilupperà strumenti di stima e pianificazione del valore pubblico delle iniziative, da valutarsi anche in termini di benefici complessivi generati per la collettività.

3. I contenuti dell'Allegato 2 "*Piano dell'Agenzia*" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che l'Agenzia è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
4. L'Agenzia assicura, in coordinamento con il Dipartimento per le materie di competenza condivisa, lo svolgimento dei compiti istituzionali di rilievo europeo e internazionale sulla base della normativa vigente. Inoltre, nell'ambito della propria missione statutariamente definita, svolge le altre attività di rilievo internazionale, tenuto conto degli impegni assunti dallo Stato italiano e degli indirizzi del Ministro dell'economia e delle finanze, dandone preventiva informazione a quest'ultimo, tramite il Dipartimento, anche al fine di ricevere eventuali indicazioni operative in merito a specifiche iniziative di particolare valore strategico. L'Agenzia presenta al medesimo Dipartimento, entro il 31 marzo dell'anno successivo, una relazione sull'attività di cui al periodo precedente.

5. L'Agenzia – in coerenza con le funzioni istituzionali a essa assegnate, gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo e 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.
6. L'Agenzia si impegna a gestire i flussi finanziari relativi alla gestione dei giochi utilizzando le contabilità speciali istituite presso la tesoreria statale. Per quanto riguarda i giochi non ricompresi nelle contabilità speciali intestate all'Agenzia, la gestione avverrà utilizzando le ordinarie procedure di spesa.
7. 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, a essa applicabili.
8. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente. L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui all'articolo 4, commi 5 e 6, 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, ferme restando le disposizioni introdotte dall'articolo 1, comma 7-bis, del D.lgs. 157/2015. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2026, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio e al 30 novembre dell'esercizio di competenza.
9. 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, nonché eventuali ulteriori risorse in virtù delle vigenti norme di contenimento della spesa.
10. 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 4.

11. Sono soggette ad approvazione, ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.lgs. 300/1999, le deliberazioni adottate dal comitato di gestione relative a: statuto, regolamenti, budget economico annuale ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia. L'Agenzia pubblica tempestivamente sul proprio sito internet:
 - a. tutte le delibere adottate dal Comitato di gestione e fornisce, su richiesta del Dipartimento, i relativi documenti allegati;
 - b. le determinazioni direttoriali di organizzazione di cui all'articolo 1, comma 7, del Regolamento di amministrazione.
12. L'Agenzia fornisce risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni dalla ricezione delle richieste.

ARTICOLO 4

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 ed 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 nell'Allegato 1 "*Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia*" e nell'Allegato 4 "*Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati*" allegati alla presente Convenzione.
3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce, secondo le modalità stabilite dal successivo comma 4, le risorse disponibili sul capitolo 3920 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla Legge di bilancio per l'anno 2026, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli 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 3920, il Dipartimento trasferisce:
 - a) in due rate di uguale importo le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziate sui piani gestionali 1 e 3, nonché quelle stanziate sul piano gestionale 6, da erogarsi la prima entro febbraio e la seconda entro luglio;
 - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento stanziate sui piani gestionali 2 e 4. Il primo dodicesimo sarà erogato entro il mese di febbraio;
 - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui ai predetti piani gestionali 1, 2, 3, 4 e 6 in dodicesimi;
 - d) terminata la gestione provvisoria con l'approvazione del *budget* dell'Agenzia da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.lgs. 300/1999, trovano applicazione le disposizioni di cui ai precedenti punti a) e b), detratti i dodicesimi già assegnati con la gestione provvisoria. Se la gestione provvisoria si protrae per oltre quattro mesi, nelle more dell'approvazione del *budget* da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.lgs. 300/1999, sulla base di documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell'ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio finanziario dell'Agenzia.
5. Per la quota incentivante, correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2025 ai sensi dell'articolo 59 del D.lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente – ferma restando la normativa vigente, ivi compresa quella in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi – il Dipartimento trasferisce l'importo spettante entro il 31 luglio 2026, 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 4 *"Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati"*.
6. Le risorse destinate alla quota incentivante di cui all'articolo 59 del D.lgs. 300/1999 e l'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, commi 7 e 7-bis del D.lgs. 157/2015, correlati alla verifica dei risultati 2026, sono stabilite nell'allegato 3 *"Sistema incentivante"* della presente

Convenzione. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2026 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, sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, un *report* preliminare accompagnato da una sintetica relazione sui risultati riferiti ai singoli indicatori di output del Piano delle attività conseguiti al 31 dicembre, secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 4 "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 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

7. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2026 ed in un'unica soluzione:

- a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge n. 266/2005 (finanziaria 2006);
- b) le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del Bilancio dello Stato relative ai canoni di locazione, e alla loro rivalutazione ISTAT, 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;
- c) le risorse assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'articolo 1, commi 7 e 7 bis, del D.lgs. 157/2015.

8. Sono inoltre trasferiti all'Agenzia gli eventuali finanziamenti con vincolo di destinazione provenienti:

- a) da organismi nazionali e UE, per la realizzazione di progetti UE, sperimentazioni e studi;

- b) dal bilancio dello Stato, per assicurare l'attuazione del decreto-legge 4 aprile 2002, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 giugno 2002, n. 106, che, tra l'altro, ha introdotto disposizioni in tema di distruzione dei mezzi di trasporto sequestrati o confiscati a seguito di operazioni di polizia contro fenomeni di immigrazione clandestina.
9. Gli importi di cui ai commi dal 3 all'8 del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12107 "Agenzia delle dogane e dei monopoli" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
10. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora ed alle imposte sui beni dello Stato 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 comprese quelle relative ai rimborsi IVA connessi ad operazioni doganali, per i quali la stessa dovrà altresì acquisire il preventivo nulla osta dell'Agenzia delle entrate in conformità agli accordi conclusi al riguardo tra le due Agenzie.

ARTICOLO 5

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, 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 per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su

richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agenzia e a seguito di informativa al Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.

3. Le Parti si impegnano ad attivare, in concomitanza con l'avvio delle proposte relative alle previsioni di bilancio a legislazione vigente per l'anno successivo e per il nuovo triennio, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al nuovo triennio. A tal fine, le Parti dichiarano la reciproca disponibilità, anche attraverso il diretto coinvolgimento delle Strutture agenziali responsabili dei servizi dovuti e degli obiettivi da raggiungere:
 - a) ad avviare, a partire dal mese di aprile, un processo di revisione degli indicatori istituzionali e di valore pubblico in base ai quali misurare l'andamento della gestione;
 - b) ad avviare, a partire dal mese di ottobre, il processo di definizione degli obiettivi, mediante il consolidamento degli indicatori istituzionali e l'individuazione di quelli strategici in concomitanza con la sessione di bilancio e con la definizione dell'Atto di indirizzo;
 - c) a definire, entro il mese di dicembre, e comunque prima dell'approvazione del budget da parte dell'Agenzia, i valori target da associare agli indicatori istituzionali e strategici inseriti nel Piano dell'Agenzia da allegare al documento previsionale.

ARTICOLO 6

CONTROVERSIE

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, ed 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.

3. Sulla base delle conclusioni della commissione, il Ministro adotta una direttiva alla quale il Dipartimento e l'Agenzia 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.

Roma, li _____

Il Vice Ministro dell'economia e delle finanze

Maurizio Leo

[firmato digitalmente]

Il Direttore dell'Agenzia

Roberto Alesse

[firmato digitalmente]



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



ALLEGATO 1

SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA

SOMMARIO

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA.....	3
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	4
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....	5
4. SISTEMI INFORMATIVI	5
5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI.....	6
6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA	9

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 Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 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, anche attraverso monitoraggio, nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di vigilanza, il Dipartimento richiede all'Agenzia le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti, per la definizione del campione.

L'Agenzia si impegna a dare corso alle suddette richieste, finalizzate alla redazione del questionario e dell'intervista, nel più breve tempo possibile e, comunque, entro 30 giorni dalla loro ricezione.

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

- **appositi questionari**, volti a rilevare le informazioni presenti negli atti degli uffici, che l'Agenzia si impegna a far compilare e sottoscrivere dai responsabili delle strutture territoriali e a inoltrare entro 60 giorni dall'avvio della rilevazione;
- **interviste strutturate**, finalizzate a rilevare le attività svolte dall'Agenzia, che si impegna a far compilare e sottoscrivere dalle strutture centrali competenti e a inoltrare entro 90 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 fornire al Dipartimento gli elementi informativi sulle segnalazioni provenienti dai contribuenti nel tempo medio di 60 giorni – e, comunque, non oltre 90 giorni – dalla ricezione della richiesta.

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

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

- a) in sede di monitoraggio infrannuale, entro il 31 luglio e il 31 ottobre, le misure correttive e di prevenzione intraprese a seguito delle disfunzioni e/o irregolarità riscontrate e il relativo avanzamento;
- b) in sede di verifica sui risultati conseguiti nell'anno precedente, una valutazione dell'efficacia delle misure adottate, fornendo elementi di dettaglio in merito al superamento delle disfunzioni e delle irregolarità riscontrate.

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

2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Nella definizione dei programmi di comunicazione e relazione con i cittadini, i contribuenti e gli operatori economici 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 Legge 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 Legge n. 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-utenti 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;
- il continuo miglioramento dei servizi erogati;
- la razionalizzazione nell'uso delle risorse *ICT* per il contenimento dei costi di esercizio del sistema;
- miglioramento delle funzioni istituzionali mediante l'adozione di sistemi di analisi avanzata dei dati e tecnologie ed algoritmi di *AI*;
- consolidamento del patrimonio informativo dell'Amministrazione finanziaria attraverso strategie di miglioramento del valore dei dati e della qualità dell'informazione.

A tal fine, sono declinati i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per

l'informatica e 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 e attua, con quota parte delle risorse a essa assegnate, gli interventi atti ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici suddetti.

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

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

5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI

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. In tale ottica l'Agenzia assicura al Dipartimento l'accesso alle informazioni risidenti nelle proprie banche dati della fiscalità nel rispetto dell'autonomia gestionale e delle rispettive competenze, comprese le risposte fornite dall'Agenzia alle istanze di interpello presentate ai sensi dell'articolo 11 della L. 212/2000, e successive modificazioni e integrazioni.

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.

L'Agenzia e il Dipartimento definiscono, altresì, le procedure atte a consentire a quest'ultimo la conoscenza delle risposte alle istanze di interpello presentate ai sensi del citato articolo 11 della L. 212/2000.

In conformità all'esigenza di una migliore qualità, comparabilità e completezza dei dati nel settore del contenzioso tributario, l'Agenzia si impegna a incrementare la cooperazione e lo scambio dei dati per favorire lo sviluppo del sistema informativo del Dipartimento della Giustizia tributaria, con particolare riguardo ai ricorsi presentati, alle tipologie degli esiti delle decisioni e al relativo valore economico. L'Agenzia fornisce al Dipartimento, entro il primo bimestre dell'anno, le informazioni ed i dati relativi al contenzioso di propria competenza. Per il migliore svolgimento delle competenze in materia di contenzioso tributario, l'Agenzia potrà acquisire dal sistema informativo del Dipartimento della Giustizia Tributaria gli elementi riguardo ai ricorsi presentati, alle decisioni emesse e al relativo valore economico. Per consentire, inoltre, una più puntuale analisi statistica dei dati riguardanti le controversie tributarie in cui è parte l'Agenzia delle dogane e dei monopoli, anche ai fini della pubblicazione dei Rapporti trimestrali sull'andamento del contenzioso e della Relazione annuale sullo stato del contenzioso e sull'attività delle Corti di giustizia tributaria, l'Agenzia si impegna a fornire il numero delle liti definite con un giudizio a essa totalmente favorevole e il numero di quelle definite con un giudizio parzialmente favorevole, dinanzi alla Corte di Cassazione e a ciascuna Corte di giustizia tributaria. L'Agenzia si impegna, altresì, con riguardo al contenzioso di merito, a fornire anche il valore degli atti impositivi, ridefinito alla luce del giudizio intermedio, mediante opportuna implementazione dell'applicativo informatico SIGC da realizzarsi attraverso l'intervento del partner tecnologico.

Il Dipartimento e l'Agenzia regolano i rapporti con tempestività e definiscono, nell'ambito di un tavolo tecnico di coordinamento, le azioni e gli interventi da porre in essere per la messa a disposizione delle suddette informazioni.

L'Agenzia, nell'ambito dell'interoperabilità indirizzata all'integrazione dei processi di controllo secondo il paradigma once (unico invio – unico controllo), rende disponibili alle altre Agenzie e alle Pubbliche Amministrazioni, ove normativamente previsto, i dati utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali. Ferme restando le modalità di comunicazione tra le Pubbliche Amministrazioni previste dal CAD, i costi di elaborazione dei dati non compresi nei progetti di interoperabilità sono a carico della Struttura richiedente.

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, di giochi e tabacchi, nonché delle istruttorie alle interrogazioni parlamentari e ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento – Direzione rapporti fiscali europei ed internazionali, su base semestrale, i dati sulle richieste di cooperazione inviate e ricevute nel settore delle accise al fine di rendicontare le attività di cooperazione amministrativa svolte dalla stessa in tale specifico settore. Analoghe informazioni sono fornite semestralmente per quanto attiene al settore dei controlli multilaterali in ambito accise a cui partecipa l'Agenzia.

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

L'Agenzia assicura la propria collaborazione al fine di consentire l'applicazione delle disposizioni di cui alle Convenzioni e alle iniziative relative alla mutua assistenza e alla cooperazione tra le amministrazioni doganali, in applicazione della vigente normativa.

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 dell'imposizione indiretta, nel settore dei dazi e della fiscalità in modo da contribuire al rafforzamento del governo economico dell'Unione Europea.

L'Agenzia provvede, altresì, agli adempimenti necessari per l'attuazione della mutua assistenza per il recupero dei crediti e per il relativo scambio di informazioni con i Paesi interessati.

L'Agenzia assicura tempestività nell'adempimento delle richieste di assistenza nonché il rispetto dei termini di risposta, laddove previsti, tenuto conto della normativa UE e in linea con le priorità indicate dalla Commissione Europea, nonché con le richieste connesse alla materia del precontenzioso e contenzioso innanzi alle autorità europee.

Ai fini del monitoraggio sulle attività di cooperazione internazionale svolte nell'ambito delle imposte indirette, l'Agenzia, segnalando eventuali criticità, fornisce dati statistici su base annuale e, qualora necessari, su richiesta.

L'Agenzia garantisce, per gli aspetti di competenza e nel rispetto della tempistica indicata dal Dipartimento, la collaborazione con quest'ultimo ai fini delle azioni degli organismi internazionali 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 e sostenuto dal G-20.

6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal 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.

Le iniziative di formazione riguardanti il personale non dirigenziale sono disciplinate dall'articolo 31 del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Funzioni centrali triennio 2019-2021 sottoscritto il 9 maggio 2022. Al riguardo, l'Agenzia garantisce la partecipazione alle ordinarie attività di formazione riservate al proprio personale anche al personale di ruolo che si trova in posizione di distacco presso il Dipartimento.

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 pari qualifica ed esperienza.

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

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



ALLEGATO 2

PIANO DELL'AGENZIA 2026-2028

SOMMARIO

1. PREMESSA.....	3
2. IL PIANO DELL'AGENZIA: GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI	8
3. INDICATORI DI RECUPERO DI GETTITO DA ATTIVITA' DI PREVENZIONE E CONTROLLO	21
4. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE	23
5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	27
6. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE	35
7. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÁ E BENESSERE ORGANIZZATIVO	38
8. IL LAVORO A DISTANZA	40
9. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA.....	42
10. PIANO DEGLI INVESTIMENTI	43

1. PREMESSA

Nel 2026, lo scenario economico italiano e internazionale si profila all'insegna di una crescita modesta ma stabile; l'Italia continuerà a crescere a ritmi lievemente inferiori rispetto all'andamento medio dell'area euro.

A livello globale, l'espansione economica dovrebbe proseguire, sebbene con un lieve rallentamento rispetto alle performance recenti. Le principali istituzioni internazionali, come il FMI, prevedono una crescita del PIL mondiale intorno al 3%.

L'andamento sarà differenziato: l'area euro è attesa crescere a un ritmo superiore a quello italiano, intorno all'1%; Stati Uniti e Cina continuano a essere i motori principali della crescita globale, con performance sostenute. I rischi principali a livello internazionale sono legati alla frammentazione del commercio, alle persistenti incertezze geopolitiche e alle fluttuazioni dei prezzi dell'energia.

L'economia italiana è prevista in leggera espansione, con il Prodotto Interno Lordo (PIL) che dovrebbe attestarsi intorno a una crescita dello 0,7 - 0,8%¹. I principali motori di questa crescita saranno:

- gli investimenti che, in parte legati alla fase finale di attuazione del PNRR, forniranno un sostegno cruciale all'attività economica;
- i consumi che dovrebbero riprendersi gradualmente, favoriti dal recupero del potere d'acquisto e dalla stabilizzazione dell'inflazione;
- l'occupazione.

L'inflazione, dopo i rincari degli anni precedenti, è prevista stabilizzarsi intorno all'1,5%. Le prospettive segnalano un rallentamento della crescita globale tra la fine del 2025 e il 2026, con rischi legati a tensioni geopolitiche, incertezze fiscali e fragilità finanziarie in un contesto di tassi reali più elevati. Tuttavia, la prosecuzione dell'allentamento monetario internazionale e l'ondata di investimenti nell'intelligenza artificiale potrebbero sostenere l'economia, bilanciando parzialmente le pressioni negative.

In questo contesto, in cui permangono forti elementi di incertezza, l'impegno del Governo è quello di proseguire, da un lato, l'azione di sostegno del potere di acquisto delle famiglie e delle imprese e per il sociale e, dall'altro, quello di dare continuità ad alcuni degli interventi strutturali per migliorare le prospettive di crescita e resilienza economica.

¹ secondo le stime di Istat (giugno 2025) e del Documento programmatico di bilancio 2026

Alla luce di tale scenario, le attività di regolazione, presidio e controllo nei settori di competenza dell'Agenzia saranno quindi condizionate, oltre che dai citati fattori esogeni, anche dagli effetti che produrranno le proposte normative nei settori delle dogane, delle accise e dei giochi pubblici, in attuazione della legge delega della riforma fiscale.

In coerenza con le linee d'azione governative e a supporto delle proprie strategie, l'Agenzia, in ambito tecnologico, favorirà l'impiego dell'intelligenza artificiale - quale strumento di supporto all'azione amministrativa nella prospettiva di una Agenzia più efficiente e orientata al servizio - accompagnato da un graduale percorso di governo, controllo e responsabilizzazione nell'utilizzo degli strumenti e dei dati, garantendo un utilizzo responsabile e trasparente.

Proseguirà, inoltre, l'automazione dei sistemi interni, al fine di rendere più efficace e veloce la gestione dei dati e facilitare l'interoperabilità e il dialogo informatico con altri Enti e Autorità. I processi di digitalizzazione in atto potranno consentire una semplificazione in chiave digitale degli adempimenti a carico dei contribuenti e un miglioramento dei servizi in ottica *customer oriented*.

In continuità con gli esercizi precedenti e anche in linea con l'approccio adottato con il PNRR, la strategia dell'Agenzia sarà, inoltre, orientata al continuo e costante rafforzamento della *compliance* e, dunque, a un approccio più collaborativo con i contribuenti attraverso la promozione di diversi strumenti di semplificazione degli adempimenti - anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale - e di dialogo preventivo con i contribuenti-utenti, nonché il riconoscimento maggiori agevolazioni agli operatori economici meritevoli di fiducia.

L'Agenzia, infatti, anche in linea con l'approccio adottato con il PNRR, potenzierà gli strumenti di promozione dell'adempimento volontario e intercetterà, anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale, le esigenze dei contribuenti. Realizzerà, inoltre, le azioni dirette a fornire servizi di consulenza e assistenza agli operatori economici italiani, anche attraverso la diffusione e l'utilizzo degli istituti e delle procedure doganali volte ad accrescerne la capacità competitiva nell'ambito del mercato unionale e internazionale e facendosi promotrice di forme di collaborazione con Paesi strategici, in conformità alle linee della politica estera ed economica

In questo quadro, un ruolo rilevante sarà attribuito ai processi di digitalizzazione degli adempimenti fiscali, all'utilizzo dei metodi di pagamento elettronici, con un significativo risparmio in termini di costi amministrativi e di adempimento, riducendo anche la possibilità di errori da parte dei contribuenti nel momento dichiarativo.

Parimenti, si punterà ulteriormente alla riduzione dei costi per l'utenza fornendo anche un utile contributo al rilancio del sistema Paese attraverso l'introduzione di nuovi progetti di digitalizzazione della catena logistica e lo sviluppo di quelli già avviati, per rendere più efficace e

sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'import e all'export.

Al contempo, l'Agenzia continuerà a puntare al miglioramento della qualità dei controlli, ricorrendo anche alle nuove strumentazioni che potranno avvalersi dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale e allo sviluppo di tecniche di analisi avanzata dei dati e modelli predittivi, che consentiranno di identificare le potenziali minacce e di prevenire le frodi con maggiore efficacia. Attraverso tali strategie, l'Agenzia continuerà a fornire il proprio contributo per il recupero di gettito fiscale, derivante dalle attività di prevenzione e da una più efficace azione di controllo, in linea con le attese del Piano Strutturale di Bilancio.

Alla luce delle recenti opere di razionalizzazione delle fattispecie illecite, unitamente all'adeguamento ai principi di effettività, dissuasività e proporzionalità delle sanzioni prescritte dalla disciplina unionale, le azioni di prevenzione e contrasto al contrabbando, alle frodi fiscali e agli illeciti extra-tributari verranno svolte nella consapevolezza di dover tutelare gli interessi economici nazionali e dell'Unione Europea, nonché di rafforzare la competitività degli operatori economici che svolgono la propria attività nel rispetto della legalità. In tale ambito, sul piano europeo e internazionale, l'Agenzia punterà a potenziare la cooperazione amministrativa con le omologhe Amministrazioni, al fine di garantire una efficace e tempestiva azione di prevenzione e contrasto alle frodi.

Nel settore dell'*e-commerce* l'Agenzia garantirà un'adeguata azione di contrasto alle frodi, per assicurare la riscossione della fiscalità (dazi e IVA) nonché l'implementazione dei sistemi informatici di gestione degli scambi commerciali legati alle piattaforme digitalizzate.

In ambito Energia ed alcoli, sempre nell'ottica dell'estensione della *compliance*, sarà garantita assistenza agli operatori nel settore dell'energia elettrica e del gas naturale nella fase di transizione dalla disciplina previgente a quella introdotta con il D.lgs. n. 43 del 2025. Assieme alle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria per promuovere l'adesione a strumenti di semplificazione amministrativa, verranno potenziati i servizi di vigilanza sugli operatori della filiera di carburanti, incrementati gli accertamenti sulla produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici e alcolici e ottimizzate le verifiche utili al rilascio delle licenze di esercizio nel settore.

In ambito Tabacchi, l'Agenzia si impegnerà a semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica di promozione della *compliance* volontaria, soprattutto con riguardo all'evoluzione del mercato dei prodotti del tabacco per effetto dell'introduzione di prodotti di nuova generazione.

Nel settore dei Giochi, l'Agenzia assicurerà la fruizione del gioco pubblico nell'ambito di un

contesto regolamentato, di un ambiente tecnologicamente avanzato e costantemente monitorato, nonché il miglioramento dell'attività provvedimentale e amministrativa per l'istituzione, la regolamentazione e lo svolgimento dei singoli giochi e, più in generale, per la regolazione del settore in coerenza con le nuove disposizioni in tema di riordino del gioco pubblico (decreto legislativo n. 41 del 2024); fornirà, inoltre, il proprio contributo per lo sviluppo di un gioco sicuro e responsabile, garantendo la trasparenza e la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e l'unitarietà della gestione su tutto il territorio nazionale.

La strategia di azione di ADM è volta a migliorare l'efficacia dei livelli di vigilanza e controllo sul territorio nazionale, ad aumentare la qualità dell'accertamento delle operazioni nei settori dogane, accise e tabacchi e giochi e ad assicurare la pretesa tributaria nei settori di competenza attraverso mirate politiche di presidio del territorio. L'Agenzia proseguirà, inoltre, la propria azione di controllo nel campo extratributario, soprattutto a tutela della salute pubblica e del *Made in Italy*, anche mediante lo sviluppo di tecniche di analisi avanzata dei dati e l'implementazione del sistema di gestione dei rischi, per consentire la sempre più puntuale identificazione delle minacce e prevenire le possibili frodi.

Verranno migliorate l'efficienza e l'efficacia dei controlli tramite: il consolidamento degli strumenti di contrasto a ogni forma di contrabbando e di frode fiscale nel settore dei diritti doganali e dell'Iva Intracomunitaria; il presidio del settore dell'*e-commerce*; il rafforzamento dei mezzi di contrasto agli illeciti nel settore Accise, anche in termini di frodi IVA nonché degli interventi verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi, con il monitoraggio della filiera dei prodotti energetici.

Nel settore Tabacchi, l'Agenzia assicurerà il completo presidio del settore, potenziando le verifiche e i controlli sui depositi fiscali e sulla rete distributiva al dettaglio dei tabacchi lavorati per contrastare fenomeni criminali quali il contrabbando e ponendo particolare attenzione al divieto di vendita di tabacchi ai minori. Verrà prestata particolare attenzione ai controlli in grado di accertare gli imponibili generati dall'economia sommersa e di recuperare il *tax gap*.

Nel settore dei Giochi, in coerenza con i contenuti della legge di riordino del Comparto Giochi, il decreto legislativo 25 marzo 2024, n. 41, l'Agenzia informerà la sua azione ai principi cardine della legalità e dello sviluppo di un gioco sicuro, volto ad assicurare la tutela del giocatore, specie se appartenente a fasce deboli, dal punto di vista della salute, dell'ordine pubblico e della sicurezza, rispetto a fenomeni di criminalità, con lo scopo precipuo di elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e assicurare un ambiente di gioco sicuro e responsabile. In particolare, verrà consolidato il presidio degli esercizi che svolgono attività nel settore del Gioco e sarà rafforzata

l'attività di contrasto e repressione del gioco illegale e minorile, aumentando il livello di sicurezza e le possibilità di controllo della rete del gioco pubblico anche *online*.

Per quanto riguarda la gestione e organizzazione delle risorse, l'Agenzia sarà impegnata nella stabilizzazione del modello organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane a disposizione, attraverso:

- la promozione della formazione e dello sviluppo professionale del personale neo assunto e di quello già in servizio, anche in tema di competenze tecniche e digitali;
- il ricorso all'innovazione tecnologica, con il potenziamento delle dotazioni informatiche, i servizi infrastrutturali e di rete, anche ai fini di implementare l'utilizzo delle modalità di telelavoro e del lavoro agile, salvaguardando l'esigenza di garantire la produttività.

Gli interventi dell'Agenzia saranno inoltre finalizzati a elaborare un piano dei fabbisogni di personale coerente con gli sviluppi previsti degli assetti organizzativi centrali e territoriali. Tali attività svolgono una funzione di supporto alla missione istituzionale e sono strumentali per l'erogazione di servizi di qualità e per l'attuazione di un efficace dispositivo di controllo.

L'Agenzia proseguirà le iniziative più opportune per la semplificazione e la trasparenza dei rapporti con i fornitori, la tempestività dei pagamenti e il contenimento dei costi di funzionamento. A quest'ultimo proposito, rafforzerà l'impegno di realizzare interventi volti alla riduzione delle locazioni passive e all'efficientamento energetico degli immobili in uso, promuovendo l'utilizzo di impianti alimentati da fonti rinnovabili e ogni altra soluzione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica.

Al fine di realizzare gli obiettivi di affidabilità, integrità, sicurezza e interoperabilità delle proprie banche dati, sarà potenziato il numero di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale nazionale Dati (PDND). Verrà proseguita, infine, nei limiti delle risorse disponibili, l'attività di realizzazione degli investimenti ICT e non ICT previsti dal piano pluriennale degli investimenti per garantire la prestazione dei servizi agli utenti.

Le linee di attività appena evidenziate sono rappresentative della strategia di intervento dell'Agenzia, così come delineata nell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale.

Il Piano dell'Agenzia 2026-2028, collocato nel citato quadro di riferimento, prevede al suo interno obiettivi di rilievo strategico cui sono associati:

- indicatori "**strategici**", di diretta di attuazione delle priorità d'azione previste nell'Atto di indirizzo del Sig. Ministro, espressi in termini di efficacia ed efficienza

nonché di produttività, qualità e tempestività dell'attività svolta, con la previsione di target di risultato su base triennale. Gli indicatori strategici formeranno oggetto di misurazione ai fini della determinazione del livello di conseguimento degli obiettivi e della conseguente attribuzione all'Agenzia delle risorse destinate all'incentivazione;

- indicatori "**istituzionali**", quali ulteriori parametri di misurazione strumentali e/o complementari agli indicatori strategici e utili a orientare e monitorare, in maniera capillare, le attività svolte nei settori ritenuti prioritari e assicurare una completa comprensione dei fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Gli indicatori istituzionali, seppure oggetto di monitoraggio e consuntivazione per le finalità della *performance* dell'Agenzia, non costituiscono elementi di misurazione e valutazione ai fini dell'attribuzione di risorse aggiuntive destinate all'incentivazione;
- indicatori di "**valore pubblico**", atti a esprimere l'effetto atteso o generato (*outcome*) dall'azione dell'Agenzia sulla collettività e sul contesto di riferimento, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza del servizio.

Nella definizione dei target attesi per il triennio 2026-2028 si è tenuto conto dei fattori di rischio descritti in premessa.

2. IL PIANO DELL'AGENZIA: GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI

Il Piano dell'Agenzia per il triennio 2026-2028 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

ASI 1 – Dogane – servizi e controlli;

ASI 2 – Accise e tabacchi – servizi e controlli;

ASI 3 – Giochi – servizi e controlli;

ASI 4 – Controversie e contenzioso erariali;

ASI 5 – Risorse e supporto.

Viene riportata di seguito una breve descrizione degli obiettivi strategici e dei risultati attesi, distinti per aree strategiche di intervento.

In dettaglio:

ASI 1 – Dogane

Obiettivo 1 - Servizi Dogane - "Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali minimizzando costi e oneri burocratici."

Gli indicatori presenti nel primo obiettivo rappresentano l'impegno dell'Agenzia volto al potenziamento degli strumenti di promozione dell'adempimento volontario intercettando, anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale, le esigenze dei contribuenti, con l'utilizzo di strumenti e procedure appropriati, in un'ottica *customer oriented*. In particolare, l'Agenzia attuerà gli interventi necessari alla telematizzazione delle procedure e degli istituti previsti dal nuovo codice doganale per ampliare i servizi erogati ai contribuenti/utenti, migliorarne la qualità e semplificarne le modalità di fruizione; particolare rilievo verrà inoltre attribuito al miglioramento della performance dei laboratori doganali con riferimento a qualità, efficienza e specificità delle analisi. Verranno potenziate le iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria e ridotti i tempi di risposta alle istanze di rilascio delle autorizzazioni e di informazioni doganali.

Obiettivo 2 – Controlli Dogane - "Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali"

Gli indicatori del secondo obiettivo hanno come finalità quella di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli in ambito doganale, al fine di contrastare fenomeni quali l'evasione tributaria, le frodi, il contrabbando, la contraffazione e, in generale, tutti i traffici illeciti, in modo da assicurare il rispetto delle norme e di tutelare la sicurezza e la salute dei consumatori.

Gli indicatori di *valore pubblico* relativi all'ASI 1 misurano, dal punto di vista quantitativo, l'effetto delle attività di contrasto agli illeciti sulla crescita economica del Paese e l'apporto della diffusione della cultura della *compliance* doganale sulla circolazione delle merci negli scambi internazionali.

ASI 2 – Accise e Tabacchi

Obiettivo 3 – Servizi Accise - "Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole"

Gli indicatori del terzo obiettivo sono rappresentativi dell'approccio *customer oriented* messo in campo dall'Agenzia nei confronti degli *stakeholders*, attraverso il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria, il rafforzamento dei

servizi di vigilanza sugli operatori della filiera di carburanti, l'incremento degli accertamenti sulla produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici e alcolici e l'ottimizzazione delle verifiche utili al rilascio delle licenze di esercizio nel settore energie e alcoli.

Obiettivo 4 - Controlli Accise - "Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio"

Gli indicatori sono rappresentativi dell'efficacia della strategia di azione messa in campo da ADM per assicurare un elevato livello di contrasto agli illeciti nel settore, tramite il monitoraggio della filiera dei prodotti energetici, l'incremento del numero di verifiche condotte nel settore delle accise energie e alcoli e il potenziamento del presidio in tutti gli ambiti di competenza.

Obiettivo 5 - Servizi Tabacchi - "Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista"

Gli indicatori di questo obiettivo misurano l'impegno dell'Agenzia nella promozione della *compliance* volontaria, soprattutto con riguardo all'evoluzione del mercato dei prodotti del tabacco per effetto dell'introduzione di prodotti di nuova generazione, attraverso la riduzione dei tempi di risposta alle istanze e di quelli di rilascio delle autorizzazioni.

Obiettivo 6 - Controlli Tabacchi - "Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore"

Gli indicatori di questo obiettivo sono finalizzati a contrastare gli illeciti tramite il rafforzamento del presidio in tutto il settore, aumentando anche l'efficacia dei controlli e ponendo, altresì, particolare attenzione al divieto di vendita di tabacchi ai minori.

Gli indicatori di *valore pubblico* dell'ASI 2 sono focalizzati sulla misurazione del gettito e dei maggiori diritti accertati nei settori accise e tabacchi nonché sul rilievo degli effetti dell'azione di contrasto agli illeciti tributari ed extra-tributari operata dall'Agenzia.

ASI 3 – Giochi

Obiettivo 7 - Servizi Giochi - "Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa"

Gli indicatori mostrano l'impegno dell'Agenzia nel fornire agli operatori strumenti efficaci e

un valido supporto tecnico al fine di adempiere a tutte le prescrizioni regolamentari necessarie per operare nel settore.

Obiettivo 8 - Controlli Giochi - "Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi"

Gli indicatori sono rappresentativi del governo del settore dei giochi attraverso la messa in atto di un'efficace azione di presidio e di controllo al fine di tutelare i soggetti vulnerabili e combattere il gioco illegale con lo scopo, quindi, di elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e assicurare un ambiente di gioco sicuro e responsabile.

I corrispondenti indicatori di *valore pubblico* misurano, oltre al gettito derivante dal settore, gli effetti della lotta al gioco illegale, sia derivante da siti web non in regola che da esercizi che tentano di estendere l'offerta di gioco anche ai minori.

ASI 4 – Controversie e Contenzioso Erariale

Obiettivo 9 - "Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali"

Gli indicatori dell'obiettivo sono volti ad assicurare una corretta ed efficace difesa degli interessi erariali in tutti i gradi di giudizio, nonché le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale con il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, garantendo un alto livello dell'indice di vittoria dell'amministrazione finanziaria nelle controversie fiscali.

L'indicatore di *valore pubblico* dell'ASI 4 misura l'efficace ricorso agli strumenti deflattivi del contenzioso, in particolare all'autotutela, per ridurre la conflittualità coi contribuenti e favorire la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

ASI 5 – Risorse e Supporto

Obiettivo 10 - "Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali"

Gli indicatori sono rappresentativi del perseguimento di una maggiore efficienza nelle attività di reclutamento del personale nonché di una elevata professionalizzazione delle risorse, attraverso percorsi di formazione destinati a tutto il personale in servizio con un *focus* particolare in materia di

controlli.

È stato, inoltre, confermato l'indicatore che misura il rispetto delle tempistiche convenzionalmente definite per l'invio al Ministero delle informazioni necessarie a consentire un costante monitoraggio e un'appropriata valutazione dell'attività svolta dall'Agenzia².

Obiettivo 11 - "Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili"

Gli indicatori di questo obiettivo mirano a migliorare l'efficienza energetica del patrimonio immobiliare in uso, promuovendo l'utilizzo di impianti alimentati da fonti rinnovabili e di ogni altra soluzione idonea a ridurre i consumi degli edifici per il raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica. Inoltre, l'Agenzia si impegna a garantire un'efficiente gestione delle risorse destinate agli investimenti ICT e non ICT, nei limiti delle disponibilità economiche del triennio.

Gli indicatori di *valore pubblico* dell'ASI 5 misurano l'efficienza e l'efficacia dell'Agenzia attraverso la valorizzazione delle risorse umane e tecnologiche, l'ottimizzazione della funzione organizzativa e il miglioramento del benessere organizzativo.

² Ovvero: 1. Monitoraggio infrannuale al 31/05; 2. Monitoraggio infrannuale al 30/09 con preconsuntivo al 31/12; 3. Report preliminare sui risultati al 31/12; 4. Relazione sui risultati conseguiti al 31/12; 5. Risposta alla richiesta di informazioni necessarie per la predisposizione del Rapporto di verifica; 6. Osservazioni allo schema di Rapporto di verifica trasmesso dal Dipartimento; 7. Riscontro alla richiesta di elementi informativi per l'avvio dell'attività di Vigilanza, con particolare riferimento alla definizione della popolazione di atti e del campione; 8. Inoltro dei questionari per l'analisi del procedimento sottoposto a vigilanza. Il risultato si intende raggiunto qualora siano rispettate almeno sei scadenze su otto e l'eventuale ritardo, anche solo di una fornitura, non superi i 10 giorni lavorativi.

ASI 1 - DOGANE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 8.978,9	€/mln 574,2	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 1 - SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali minimizzando costi e oneri burocratici	STRATEGICI	Numero di valichi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	86%	100%	-
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	41%	42%	43%
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle richieste di importazione in franchigia ai sensi dell'articolo 128 del Reg. (CE) 1186/2009 (Percentuale delle richieste evase entro 10 giorni invece dei 30 giorni previsti)	80%	82%	84%
		Percentuale di monitoraggi effettuati sulle Customs Value Authorisation (CVA) in essere (decisione di semplificazione della determinazione degli importi facenti parte del valore in dogana delle merci) art. 73 REG UE 952/2013	80%	80%	80%
	ISTITUZIONALI	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	20	20	20
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	85%	85%
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	85%	87%	87%
		Indice di performance EQS dei laboratori chimici	21	22	23
OBIETTIVO 2 - CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali	STRATEGICI	Numero di controlli PCA (<i>Post Clearance Audit</i>)	330	430	430
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione	25%	26%	27%
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	47.000	47.500	48.000
		Numero controlli IVA (intra e plafond)	1710	2050	2200
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore	8,2%	8,2%	8,3%
		Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	55%	50%	50%
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	43.000	44.000	45.000
		Numero di controlli merce per rischi finanziari da CDC	190.000	200.000	210.000
		Numero controlli ai passeggeri	100.000	100.000	100.000
		Numero di controlli doganali in linea	915.000	920.000	920.000
		Numero di controlli doganali a posteriori (in ufficio e con accesso)	125.000	126.000	126.000

ASI 1 - DOGANE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 8.978,9	€/mln 574,2	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Favorire la crescita economica del Paese, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali	VALORE PUBBLICO	Numero incontri con operatori economici per la diffusione della cultura della compliance doganale - AEO	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Disponibilità dei servizi ICT agli operatori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import e export	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali per contrabbando	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali inerenti ai sequestri in materia di contraffazione, made in Italy e sicurezza prodotti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Gettito comparto dogane (suddiviso per dazi, Iva e altri diritti doganali) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDR - maggiori diritti riscossi nel settore dogane (dazi, IVA e alltri diritti doganali, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 2 - ACCISE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (2026)			Ore/persona (mgl) 4.888,0	€/min 302,2	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 3 - SERVIZI ENERGIE E ALCOLI - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole	STRATEGICI	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	75%	80%	83%
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	50%	70%	80%
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	22	25	30
	ISTITUZIONALI	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcoli) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all’utenza	85%	85%	85%
		Numero di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici	5.000	5.500	5.800
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcoli	6.500	6.800	7.000
OBIETTIVO 4 - CONTROLLI ENERGIE E ALCOLI - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	STRATEGICI	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	46.500	48.000	49.500
		Numero di verifiche effettuate presso gli impianti di deposito commerciale e di distribuzione stradale di carburanti	1300	1700	2000
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	79%	80%	81%
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	73%	75%	76%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	79%	80%	81%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	72%	73%	74%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	70%	71%	72%
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	1.350	1.500	1.600
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	3.600	3.700	3.750
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	75%	80%	83%
Indice di presidio prodotti alcolici	25%	26%	27%		
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e dell'UE	VALORE PUBBLICO	Entrate erariali complessive nei settori energie e alcoli (Mln €)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDA - maggiori diritti accertati nei settori energie e alcoli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Richieste di mutua assistenza amministrativa trattate ai sensi del Regolamento 389/2012	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDR - maggiori diritti riscossi nel settore accise, escluso tabacchi, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 2 - ACCISE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (2026)			Ore/persona (mgl) 4.888,0	€/mln 302,2	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 5 - SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	STRATEGICI	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	55%	60%	65%
		Percentuale di autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	83%	86%	89%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	83%	86%	89%
		Percentuale di codici univoci di commercializzazione per i prodotti liquidi da inalazione e gli aromi rilasciati entro 60 giorni rispetto ai 90 giorni previsti	78%	80%	82%
		Percentuale dei quesiti in materia di istituzione e gestione della rete vendita dei tabacchi lavorati pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	70%	73%	76%
	OBIETTIVO 6 - CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	STRATEGICI	Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	23%	24%
Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici			26%	27%	28%
ISTITUZIONALI		Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	11.000	12.000	12.500
		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	500	515	525
		Indice di presidio sulle rivendite	15%	16%	17%
		Indice di presidio sui patentini	22%	23%	24%
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	21%	22%	23%
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini e esercitare il ruolo di presidio dello Stato nel settore dei tabacchi	VALORE PUBBLICO	Numero siti web inibiti e annunci <i>social</i> rimossi contenenti offerta a distanza e/o pubblicità di prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Gettito comparto tabacchi (accisa ed Iva sui tabacchi lavorati/imposta di consumo su PLI e PAT) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Quantità (kg) di tabacchi lavorati, PLI e PAT sequestrati per sottrazione all'accertamento (fuori dagli spazi doganali)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 3 - GIOCHI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 1.343,1	€/mln 86,8	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 7 - SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	STRATEGICI	Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	82%	85%	88%
		Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%	50%	50%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di pagamenti effettuati a seguito delle vincite conseguite alla lotteria dei corrispettivi entro 20 giorni dal termine dell'istruttoria degli Uffici locali ADM	50%	50%	50%
		Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	50%	50%	50%
OBIETTIVO 8 - CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	STRATEGICI	Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	21.000	22.000	23.000
		Indice di presidio sale scommesse (emersi), bingo e VLT	28,0%	29,0%	29,5%
	ISTITUZIONALI	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	18	18	18
		Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	23,0%	23,5%	24,0%
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	10.500	11.000	11.500
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250	250	250
		Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	12,0%	12,0%	12,0%
		Organizzazione e coordinamento di controlli amministrativi in materia di apparecchi e scommesse, sincroni e massivi, che interessano il territorio di almeno 5 province	4	5	6
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini ed esercitare il ruolo di presidio dello Stato nel settore dei giochi	VALORE PUBBLICO	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco dei minori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Gettito comparto giochi (prelievo erariale, imposta unica e utile erariale) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 4 - CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 1.021,8	€/mln 61,7	
	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 9 - Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	Indice sintetico (valore + numerico) di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	68%	69%	69%
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	70%	71%	72%
		Indice di vittoria per valore in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	69%	70%	71%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	80%	80%	80%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	80%	80%	80%
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (solo vittorie totali)	65%	66%	67%
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Assicurare l'efficace ricorso agli strumenti deflattivi del contenzioso per ridurre la conflittualità con i contribuenti e favorire la fiducia dei cittadini nelle istituzioni	VALORE PUBBLICO	Relazione sulle azioni dell'Agenzia relative all'affidamento dei ruoli all'Agente della riscossione	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Indice di autotutela	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 5 - RISORSE E SUPPORTO					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 1.325,6	€/mln 141,7	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 10 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale delle procedure selettive indette nell’anno, rispetto a quelle autorizzate/programmate nel primo semestre dell'anno corrente e nell’anno precedente	60%	65%	70%
		Percentuale di ore di formazione sulle attività di controllo (dogane, accise e giochi) rispetto al totale delle ore fruite	20%	22%	24%
	ISTITUZIONALI	Ore di formazione media pro-capite	40	40	40
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	35%	37%	37%
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al Ministero vigilante	SI/NO	SI/NO	SI/NO
OBIETTIVO 11 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	9	9	9
		Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi deliberati dal CdG nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2026-2028 (non ICT)	40%	40%	40%
	ISTITUZIONALI	Percentuale degli UADM (Uffici delle dogane e dei monopoli) sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	15%	15%
		Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	72%	75%	78%
		Numero complessivo di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	7	9	11
ASI 5 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Migliorare efficienza ed efficacia dell'Amministrazione contenendo i costi di funzionamento delle strutture, valorizzando le risorse umane e tecnologiche e ottimizzando la funzione organizzativa	VALORE PUBBLICO	Effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Indicatore di tempestività dei pagamenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

Tabella Efficienza Complessiva				
ADM	Descrizione Entrate	2026	2027	2028
Entrate che affluiscono al bilancio dello Stato (Euro/MLN)	Riscossioni Iva all'importazione (Unità di voto 1.1.21 cap 1203.2)	19.061	19.878	20.798
	Riscossioni dazi (unità di voto 2.1.61)	3.300	3.500	3.600
	Riscossioni Accise (unità di voto 1.1.31 e 1.1.32)	35.332	36.322	36.717
	Riscossioni Tabacchi (Unità di voto 1.1.41)	12.034	12.288	12.623
	Entrate Giochi (Unità di voto 2.1.141)	23.280	23.390	23.500
	Totale Entrate tributarie riscosse, inclusi dazi (Euro/MLN)	93.007	95.378	97.238
	Efficienza Complessiva	2026	2027	2028
Costi sostenuti per riscuotere 100 euro di imposte e diritti	A) Totale entrate tributarie riscosse (€/mln), esclusi dazi, che affluiscono al bilancio dello Stato	89.707	91.878	93.638
	B) Rimborso spettante al bilancio dello Stato (€/mln) a titolo di spese di riscossione delle risorse proprie	825	875	900
	C) Spese a carico dello Stato per il funzionamento dell'Agenzia (Risorse da legge di bilancio)-(€/mln)	1.006	1.009	1.018
	D) Costi sostenuti a carico del bilancio dello Stato per riscuotere 100 Euro di imposte e diritti- $D = C / (A+B) \times 100$	1,11	1,09	1,08

**I valori inseriti nella tabella sopra riportata corrispondono alle previsioni da LDB 2026 (per il 2026 i dati sono soggetti ad aggiornamento a seguito dell'approvazione della legge di assestamento delle previsioni di bilancio).*

3. INDICATORI DI RECUPERO DI GETTITO DA ATTIVITA' DI PREVENZIONE E CONTROLLO

Per valutare gli effetti prodotti in termini di lotta all'evasione, l'atto di indirizzo prevede appositi indicatori aggregati di incremento del gettito fiscale – fattore rilevante anche ai fini della realizzazione delle riforme necessarie per l'estensione del periodo di aggiustamento del PSB – che, nel medio periodo, consentiranno di misurare l'aumento delle entrate derivanti da attività di prevenzione e contrasto rispetto al 2024.

3.1 IL PIANO STRUTTURALE DI BILANCIO DI MEDIO TERMINE 2025-2029 (PSB)

Il Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029, deliberato dal Consiglio dei Ministri il 27 settembre 2024, è il documento centrale per la programmazione economica nazionale. In esso vengono descritti gli investimenti e le riforme, relativi al quinquennio, che dovranno essere attuate per affrontare alcuni problemi strutturali dell'Italia in merito a temi quali giustizia, Pubblica Amministrazione, imprenditoria, fisco e controllo della spesa pubblica.

Alcune delle misure contenute nel PSB sono in continuità con quanto previsto nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e, nello specifico, viene confermato l'impegno all'attuazione della legge delega di riforma del fisco, compresa l'intensificazione dello sforzo di recupero del gettito fiscale. A tal fine, nel Piano Strutturale di Bilancio di medio termine 2025-2029 è prevista l'introduzione e la definizione di un indicatore aggregato di recupero complessivo di gettito fiscale versato spontaneamente dai contribuenti a seguito delle azioni di prevenzione e attività di controllo più efficaci realizzate dall'Amministrazione fiscale.

Nello specifico nell'Appendice VI – tavola A.VI.2 del sopracitato documento è indicato l'indicatore "Maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo rispetto al 2024 (14 miliardi di euro), incluse le entrate favorite dall'invio di lettere di conformità, "inviti al contraddittorio" e "atti istruttori ravvedibili", escludendo misure quali "ruoli", "concordato preventivo", nonché qualsiasi misura volta a regolare i debiti fiscali passati a condizioni vantaggiose quali "rottamazione cartelle esattoriali", "saldo e stralcio" e "ravvedimento speciale", nella misura del:

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

Tali target sono stati previsti per l'Amministrazione finanziaria nel suo complesso.

Pertanto, oltre ai correlati indicatori di valore pubblico presenti nel Piano 2026-2028, l'Agenzia si impegna, nel periodo di vigenza della presente Convenzione, a contribuire al raggiungimento dei target prefissati attraverso i seguenti risultati:

Promozione dell'adempimento fiscale	2026	2027	2028
Maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

Tale indicatore tiene conto:

- delle entrate derivanti dalle attività di prevenzione e di promozione dell'adempimento spontaneo;
- delle entrate derivanti dalle azioni di contrasto all'evasione più selettive e basate su analisi del rischio più efficaci.

Sono escluse dal computo le maggiori entrate riferite alle risorse proprie dell'Unione Europea.

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

3.2 INDICATORE AGGREGATO DI RECUPERO DEL GETTITO

L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028 individua, tra le priorità politiche e gli obiettivi da realizzare attraverso l'azione pubblica, le misure di policy e di efficientamento dell'Amministrazione finanziaria, lungo alcune direttrici fondamentali, tra cui il rafforzamento delle attività di prevenzione e contrasto all'evasione.

Per consentire la valutazione degli effetti positivi prodotti da tale azione, sono introdotti appositi indicatori aggregati di incremento del gettito fiscale che, nel medio periodo, consentiranno di misurare il recupero di gettito e le minori spese assicurati al bilancio dello Stato attraverso le attività di prevenzione e controllo.

L'indicatore utile a misurare gli effetti dell'azione dell'Agenzia, per l'anno 2026, è relativo al settore Dogane e al settore Accise-energie e alcoli e riguarda il recupero di gettito riferito a:

- versamenti diretti da attività di accertamento e controllo - MDR;
- disconoscimento di crediti e rimborsi.

Indicatore di recupero del gettito	2026	2027	2028
Gettito recuperato da attività di accertamento e controllo	>anno precedente	>anno precedente	>anno precedente

4. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

Per delineare i tratti essenziali della strategia dell'Agenzia in materia di organizzazione, per l'anno 2026, è opportuno rappresentare le fasi salienti del processo riorganizzativo delle Strutture territoriali portato a compimento in data 1° novembre 2025. La revisione dell'assetto organizzativo di tali Strutture ha perseguito l'obiettivo di realizzare la completa fusione delle competenze doganali e delle competenze monopolistiche, al fine di pervenire ad un assetto coerente con il disposto normativo in vigore e uniforme su tutto il territorio nazionale. Nell'ambito delle attività svolte, è stato individuato il nuovo modello organizzativo sia delle Direzioni territoriali sia degli Uffici locali, nonché il loro numero, dimensionamento, competenza territoriale e organizzazione interna, con riferimento ai capisaldi della riforma, ovvero:

- al superamento della divisione degli Uffici tra le materie, al fine di procedere ad una unificazione formale e sostanziale di tutti gli Uffici dell'Agenzia delle dogane e monopoli;
- alla rivalutazione degli Uffici locali di livello dirigenziale non generale in termini di istituzione e attivazione di una digitalizzazione sempre più marcata e diffusa dei servizi pubblici e di pubblica accessibilità rivolti al cittadino;
- ad una nuova visione delle materie antifrode e delle annesse competenze, al fine di garantire una più efficace ed efficiente gestione delle cruciali attività di contrasto ai fenomeni illegali;
- al rafforzamento del presidio territoriale attraverso una precisa attribuzione di competenze sotto il profilo dell'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi a valenza esterna;
- alla previsione, nelle Direzioni territoriali a valenza interregionale, della figura del Direttore Aggiunto al fine di assicurare un adeguato presidio nelle realtà più complesse e articolate.

Gli esiti degli approfondimenti istruttori condotti hanno delineato che, sotto il profilo tecnico, occorre avviare una revisione generale dei sistemi informativi, con l'obiettivo di giungere alla realizzazione di una infrastruttura tecnologica innovativa e unificata, capace di integrare in modo coerente i contesti doganale e dei monopoli. A tal riguardo, è stato avviato l'*iter* tecnico-amministrativo per pianificare la sperimentazione dell'infrastruttura tecnologica, di concerto con la Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche, individuata quale Struttura pilota in ragione della sua competenza interregionale e della funzione di presidio su un territorio particolarmente articolato

sotto il profilo logistico. La sperimentazione, effettuata in ambiente di produzione, ha consentito di verificare la coerenza e la solidità degli interventi tecnologici adottati, nonché di calibrare i processi in relazione al nuovo assetto organizzativo previsto dal Regolamento di amministrazione. Di seguito, è stato avviato l'iter tecnico-amministrativo per l'attuazione della partenza effettiva del nuovo assetto territoriale dell'Agenzia su tutto il territorio nazionale.

Con determinazione direttoriale prot. n. 443624 del 10 luglio 2025, sono state attivate, con decorrenza 1° novembre 2025, tutte le altre Direzioni territoriali. Il delineato nuovo assetto territoriale si compone di n. 13 Direzioni territoriali, articolate in Strutture dirigenziali di livello non generale, costituite da n. 20 Uffici Antifrode, n. 11 Uffici "Servizi Generali", n. 11 Uffici Tecnici, n. 2 Uffici "Tecnico e Servizi Generali", n. 11 Uffici Laboratorio e n. 72 Uffici locali ADM; ciascun Ufficio locale ADM, nell'ambito del territorio di propria competenza, è articolato in "Aree territoriali", "Distaccamenti locali", "Reparti territoriali" e "Reparti locali".

Entro il 31 marzo 2025, è stata, inoltre, effettuata una verifica di allineamento delle competenze regolamentari tra le Strutture centrali e le Strutture territoriali con la riformulazione di alcune unità centrali. Ciò in ragione del duplice contesto: specialistico, per le materie delle accise, delle dogane e del gioco pubblico, e specifico, per la natura tributaria ed extratributaria delle attività in cui opera l'Agenzia; contesto che comporta la necessità di sviluppare un'organizzazione delle Strutture di vertice basata su attribuzioni a prevalente connotazione tecnica.

È stata, inoltre, focalizzata l'attenzione sull'adozione di un piano strategico per l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nell'Agenzia. L'obiettivo è innovare i processi operativi, nel rispetto della valutazione d'impatto sui diritti fondamentali, al fine di rendere l'Amministrazione più moderna e capace di svolgere con maggiore qualità le proprie funzioni istituzionali.

In ragione della complessità organizzativa legata all'attuazione del nuovo modello di lavoro – che coinvolge le diverse competenze e le diverse Strutture centrali e territoriali, sia nella fase di attuazione sia in quella di gestione amministrativa – tutte le attività sono state realizzate in modo connesso tra le Strutture, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi di efficacia attesi. A tal fine, l'Amministrazione ha costituito una cabina di regia tecnica per assicurare un'applicazione omogenea delle modifiche organizzative individuate, rappresentata dal Comitato di Coordinamento Territoriale, a cui il testo regolamentare attribuisce un ruolo significativo per il dialogo tra Centro e Territorio. Inoltre, con il nuovo assetto per le Direzioni territoriali, sono state attribuite specifiche competenze provvedimentali alle Direzioni territoriali di livello generale.

Nell'anno 2026, a livello centrale sono previste minimali modifiche organizzative finalizzate

ad allineare le competenze regolamentari delle Strutture centrali e territoriali al fine di rendere i processi decisionali più snelli e veloci, in coerenza con le esigenze operative dell'Agenzia.

Gli interventi organizzativi, definiti con determinazione direttoriale del 2 dicembre 2025, prot. n. 761071/RU, e definitivamente attuati con decorrenza 1° febbraio 2026, riguardano:

- l'allineamento delle declaratorie di competenze delle articolazioni interne all'Ufficio di livello dirigenziale generale Internal Audit e alla Direzione centrale Organizzazione e Trasformazione digitale, in virtù delle modifiche organizzative introdotte dal Regolamento di Amministrazione nell'anno 2025,
- l'individuazione degli Uffici competenti alla riscossione dei crediti liquidati dalla Corte dei conti con decisione esecutiva a carico dei responsabili di danno erariale, ai sensi dell'articolo 214 del decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 174, recante il "Codice della giustizia contabile".

In particolare, per l'Ufficio "Internal Audit" l'intervento concerne l'aggiornamento delle declaratorie di competenza dell'Ufficio "Trasparenza, accesso e anticorruzione" e dell'Ufficio "Audit e indagini interne". Per la Direzione centrale "Organizzazione e Trasformazione digitale" sono aggiornate le declaratorie dell'Ufficio "Governare e Transizione Digitale" e dell'Ufficio "Analisi e processi". All'interno della medesima Direzione centrale è prevista la soppressione dell'Ufficio dirigenziale di livello non generale "Sviluppo e gestione dati", nonché la ridenominazione degli Uffici "Gestione progetti, servizi e sicurezza" e "Servizi tecnico-infrastrutturali, relazioni con il pubblico e assistenza all'utenza", che assumono rispettivamente le denominazioni di "Attuazione progetti e sicurezza informatica" e "Dati e gestione sistemi IT", con contestuale aggiornamento delle relative declaratorie di competenza. Le modifiche da ultimo introdotte servono anche ad attribuire un coordinamento tecnico e giuridico di Direzione centrale - secondo le regole stabilite dalle Autorità di vigilanza - per gli sviluppi in materia di intelligenza artificiale in tutta l'Agenzia.

È, inoltre, disciplinata l'individuazione, negli Uffici centrali competenti *ratione materiae*, delle Strutture designate alla riscossione dei crediti derivanti da decisioni esecutive della Corte dei conti per danno erariale ai sensi dell'articolo 214 del decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 174. A tal fine sono individuati l'Ufficio "Controlli accise" della Direzione centrale Accise, l'Ufficio "Controlli dogane" della Direzione centrale Dogane, l'Ufficio "Controlli giochi" della Direzione centrale Giochi e l'Ufficio "Deontologia e contenzioso del lavoro" della Direzione centrale del Personale.

Contestualmente sono aggiornate le declaratorie di competenza degli Uffici "Apparecchi da intrattenimento", "Bingo", "Giochi a distanza e scommesse" e "Giochi numerici e lotterie".

All'inizio dell'anno 2026 è stato, inoltre, avviato il procedimento amministrativo volto alla modifica del Regolamento di Amministrazione, in attuazione dell'articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, al fine di dare concreta applicazione al principio di regionalizzazione, nell'ambito del più ampio progetto di riforma dell'assetto territoriale dell'Agenzia.

La predetta modifica, deliberata dal Comitato di Gestione con atto n. 530 del 29 gennaio 2026 e successivamente approvata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze in data 19 febbraio 2026, è finalizzata all'istituzione della Direzione territoriale Veneto separata dalla Direzione territoriale Friuli-Venezia Giulia, che determinerà così un nuovo assetto organizzativo territoriale articolato in complessive quattordici Direzioni territoriali.

Alla luce dell'organica revisione dell'assetto territoriale e centrale realizzata, nonché dell'avvenuta piena attuazione del nuovo modello organizzativo a decorrere dal 1° novembre 2025 e completata nei primi mesi del 2026, si rappresenta che per il triennio 2026-2028 non sono programmati ulteriori interventi di natura organizzativa.

L'Agenzia consoliderà, pertanto, l'assetto vigente, orientando le proprie attività al perfezionamento dei processi gestionali e al monitoraggio della stabilità funzionale del nuovo assetto organizzativo secondo il modello introdotto. Tale monitoraggio sarà finalizzato a verificarne la corretta e coerente attuazione rispetto al quadro normativo e regolamentare di riferimento, nonché la stabilità nel tempo e l'equilibrio complessivo del modello adottato, in coerenza con i principi di coerenza ordinamentale, trasparenza e uniforme presidio del territorio.

5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

Nel triennio 2026-2028, oltre a monitorare la concreta attuazione della riforma organizzativa e a verificarne gli effetti pratici, proseguiranno le attività finalizzate all'analisi e alla semplificazione di processi e procedure, anche grazie all'impiego delle nuove tecnologie.

Il raggiungimento di tali obiettivi non può prescindere da un'attenta e corretta gestione delle risorse umane, necessaria a garantire, sia il necessario avvicendamento del personale cessato dal servizio, che l'acquisizione di specifiche professionalità.

Relativamente alle risorse umane, nonostante le assunzioni degli ultimi anni, l'Agenzia risente tuttora degli effetti derivanti dalle stringenti limitazioni alle capacità assunzionali che avevano comportato, nel corso degli anni, una costante e significativa contrazione del personale in servizio. Per ovviare a tale criticità, è stata recentemente avviata una procedura di acquisizione di personale attraverso l'istituto della mobilità esterna, in adempimento di obblighi normativi. L'Agenzia ha, inoltre, attivato e concluso, a fine 2025 una procedura concorsuale finalizzata all'assunzione di ingegneri, matematici e fisici esperti in intelligenza artificiale, nonché una procedura che prevede l'ingresso, nel 2026, di 20 funzionari esperti nel settore delle gare e degli appalti pubblici; inoltre, si proseguirà nella politica di potenziamento del proprio personale mediante lo scorrimento di tutte le graduatorie in corso di validità.

La strategia di acquisizione prevista nel triennio mira a garantire un'equa distribuzione territoriale del personale in servizio (ivi incluso quello di prima assegnazione), ricorrendo anche alla mobilità interna (interpelli specifici per singoli Uffici, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei).

Per quanto riguarda la mobilità esterna, occorre evidenziare che, se da un lato recenti modifiche normative all'articolo 30 del decreto legislativo 165/2001 hanno fortemente limitato la possibilità di procedere ad acquisizioni temporanee di personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando o di distacco - consentendole nel limite del 25 per cento dei posti non coperti all'esito di apposite procedure di mobilità - dall'altro, la medesima disposizione, ulteriormente novellata dal decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25, convertito con modificazioni dalla legge 9 maggio 2025, n. 69, ha introdotto l'obbligo, a decorrere dal 2026, per le amministrazioni pubbliche di riservare almeno il 15% delle facoltà assunzionali disponibili all'acquisizione di personale attraverso procedure di mobilità volontaria esterna.

Personale di qualifica dirigenziale

Per il personale dirigenziale di prima fascia, nel 2026, si prevede la cessazione di 2 incarichi conferiti a personale esterno ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché il collocamento a riposo di 1 dirigente di seconda fascia con incarico di prima fascia. Nel medesimo anno è prevista l'acquisizione di un'ulteriore unità di personale dirigenziale di livello generale da destinare alle sedi territoriali, ai sensi dell'articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028". L'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni in argomento attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento.

È possibile prevedere per il 2026 l'ingresso di 9 dirigenti di seconda fascia dall'esterno attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento, tenendo conto delle posizioni che si renderanno disponibili anche a seguito della cessazione di 1 dirigente di seconda fascia che si verificherà in corso d'anno.

Nel 2027 si prevede il collocamento a riposo di 1 dirigente di prima fascia, carenza che sarà coperta attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento. Nel medesimo anno si prevede, altresì, il collocamento a riposo di 2 dirigenti di seconda fascia, nonché, il termine di un incarico di seconda fascia conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 5-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165; l'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni disponibili attraverso il reclutamento dall'esterno di 4 dirigenti di seconda fascia.

Nel 2028 si prevede il collocamento a riposo di 3 dirigenti di prima fascia e di 4 dirigenti di seconda fascia e il termine di un incarico di prima fascia conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 5-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Si provvederà alla copertura delle posizioni disponibili attraverso l'attivazione della procedura ex art. 28 bis d. lgs. 165/2001, nonché mediante gli strumenti previsti dall'ordinamento.

Personale delle Aree

Nel corso del triennio di riferimento, per quanto riguarda il personale delle Aree sono programmati gli ingressi successivamente specificati, in coerenza con le risorse finanziarie disponibili.

Nel 2026:

- 1 ricostituzione di rapporto di lavoro di personale dell'Area funzionari;
- 410 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorrimento di

graduatorie (per n. 209 unità), assunzione degli esperti in appalti pubblici (per n. 20 unità) e indizione di un nuovo concorso pubblico (per n. 181 unità);

- 211 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante scorrimento di graduatorie;
- 159 unità di personale di Area funzionari da acquisire tramite mobilità;
- 50 acquisizioni di personale di Area assistenti tramite mobilità;
- 6 unità di personale di Area funzionari in assegnazione temporanea per effetto di normative speciali o in comando da altre Amministrazioni;
- 11 unità di personale di Area assistenti in assegnazione temporanea per effetto di normative speciali o in comando da altre Amministrazioni;
 - nel 2027:
- 109 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorrimento di graduatorie;
- 71 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante scorrimento di graduatorie;
- 25 acquisizioni di personale di Area funzionari tramite mobilità;
 - nel 2028:
- 108 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorrimento di graduatorie;
- 95 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante concorso pubblico;
- 33 acquisizioni di personale di Area funzionari tramite mobilità.

Al fine di sopperire alle criticità di alcune specifiche realtà territoriali, si concluderà nel 2026 la procedura avviata nel 2025 che prevede l'acquisizione tramite mobilità volontaria di n. 50 assistenti e n. 91 funzionari e verrà avviata una nuova procedura di mobilità per funzionari ai sensi dell'articolo 30, decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, utilizzando le risorse che saranno autorizzate con il prossimo DPCM.

Nel 2026 potranno essere acquisite ulteriori unità di personale in comando da altre Amministrazioni, fermo restando i limiti previsti dall'articolo 30, comma 1-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Assunzioni obbligatorie

Con riferimento agli obblighi di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, si rappresenta che è possibile stimare in 151 ingressi la copertura totale della quota d'obbligo normativamente prevista,

che potrà essere puntualmente definita solo a conclusione del nuovo "Prospetto informativo" recante la situazione occupazionale al 31 dicembre 2025.

Per la copertura della quota d'obbligo, l'Agenzia aveva indetto - nell'anno 2025 – un concorso per l'assunzione di 74 Assistenti amministrativo-tributari riservato ai soggetti disabili di cui all'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, in stato di disoccupazione, iscritti negli elenchi tenuti dai servizi per il collocamento mirato.

Dopo aver effettuato 59 assunzioni dei vincitori il 1° ottobre 2025, le ulteriori carenze registrate al 31 dicembre 2025 saranno colmate, nell'anno 2026, mediante l'utilizzazione delle graduatorie degli idonei, a totale copertura della quota d'obbligo normativamente prevista a livello nazionale.

Tab. 1 – Prospetto consistenza media fabbisogni di personale dell’Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Qualifica/Tipologia	Piano 2025-2027	Piano 2026-2028	Variazione
Dirigenti II fascia	170	171	1%
Totale Area Funzionari	7.257	7.460	3%
Totale Area Assistenti	3.857	3.935	2%
Totale Area Operatori	12	10	-17%
Totale personale	11.296	11.576	2%

Nella tabella è compreso il dato relativo al personale ADM comandato e/o distaccato presso altre Amministrazioni.

Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2026

Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Tipologia	Previsione del Piano 2025	Previsione del Piano 2026	Variazione
Ore lavorabili lorde	1.800	1.822	22
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	1.570	1.592	22
Ore di assenza per malattia	38	33	-5
Ore assenze per altre motivazioni	140	134	-6
Ore lavorabili ordinarie	1.392	1.425	33
Ore di straordinario	155	142	-13
Ore lavorate <i>pro capite</i>	1.547	1.567	20

La tabella n. 2 contiene la previsione 2026 delle ore pro-capite; le ore di malattia, le assenze per altre motivazioni e le ore di straordinario sono calcolate sulla base dei preconsuntivi 2025, ipotizzando la continuazione del lavoro agile per una parte del personale.

Tab. 3 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale dirigente

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028					
PERSONALE DIRIGENTE					
			DIRIGENTI I Fascia	DIRIGENTI II Fascia	TOTALE
ANNO	Dotazione Organica (1)		27	200	227
31.12.2025	Personale al 31.12.2025 (2)		26	165	191
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 (3) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima a		1	23	24
2026	ENTRATE	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia (4)	4	9	13
	USCITE	Cessazione dal servizio	1	1	2
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, termine incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	2		2
	Personale al 31.12.2026		27	173	200
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 (5) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima a		-	18	18
2027	ENTRATE	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	1	4	5
	USCITE	Cessazione dal servizio	1	2	3
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, termine incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		1	1
	Personale al 31.12.2027		27	174	201
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027 (6) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima a		-	18	18
2028	ENTRATE	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	4	1	5
	USCITE	Cessazione dal servizio	3	4	7
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, termine incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	1		1
	Personale al 31.12.2028		27	171	198
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2028 (7) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima a		-	28	28
(1) La dotazione organica del personale dirigenziale è determinata dall'articolo 10 del Regolamento di amministrazione in 226 unità, di cui 26 di livello generale e 200 di livello non generale. L'articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, ha elevato a 4 l'aumento delle unità della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia previsto dall'articolo 16-bis, comma 1, del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, portandola a 27. Pertanto, ai fini della programmazione per il triennio il dato della dotazione organica al 31.12.2025 tiene conto della modifica normativa.					
(2) Al 31 dicembre 2025, nei dirigenti di prima fascia è escluso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (2 unità), 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis e i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (12 unità). Nei dirigenti di seconda fascia sono compresi 3 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo, 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis, mentre sono esclusi i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (12 unità), per i quali è conservato il posto in dotazione organica (a tal fine le relative carenze sono conteggiate al netto delle 12 unità).					
(3) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2025 sono calcolate al netto delle unità (n. 12) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					
(4) Delle 6 acquisizioni di dirigenti di seconda fascia 1 è condizionata al termine del periodo di prova di un dirigente che ha presentato dimissioni volontarie con conservazione del posto (decorrenza della cessazione 01/09/2025).					
(5) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2026 sono calcolate al netto delle unità (n. 9) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					
(6) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2027 sono calcolate al netto delle unità (n. 8) che potrebbero essere destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					
(7) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2028 sono calcolate al netto delle unità (n. 1) che potrebbero essere destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					

Tab. 4 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale delle Aree

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028						
PERSONALE DELLE AREE						
			FUNZIONARI	ASSISTENTI	OPERATORI	TOTALE
ANNO / PERIODO	Dotazione organica (1)		7.973	4.228	18	12.219
31.12.2025	Personale al 31.12.2025 (2)		7.169	3.707	11	10.887
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025		804	521	7	1.332
2026	ENTRATE	Nuove assunzioni	411	211		622
		Assunzioni obbligatorie		151		151
		Mobilità, comandi (3)	165	61		226
		Progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2025 + entrate 2026		7.745	4.130	11	11.886
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 + entrate 2026		228	98	7	333
	USCITE	Cessazioni dal servizio	146	98		244
		Uscite per progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2026		7.599	4.032	11	11.642
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026		374	196	7	577
2027	ENTRATE	Nuove assunzioni	109	71		180
		Assunzioni obbligatorie				-
		Mobilità, comandi (3)	25			25
		Progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2026 + entrate 2027		7.733	4.103	11	11.847
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 + entrate 2027		240	125	7	372
	USCITE	Cessazioni dal servizio	161	92	2	255
		Uscite per progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2027		7.572	4.011	9	11.592
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027		401	217	9	627
2028	ENTRATE	Nuove assunzioni	108	95		203
		Assunzioni obbligatorie				-
		Mobilità, comandi (3)	33			33
		Progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2027 + entrate 2028		7.713	4.106	9	11.828
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027 + entrate 2028		260	122	9	391
	USCITE	Cessazioni dal servizio	212	115		327
		Uscite per progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2028		7.501	3.991	9	11.501
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2028		472	237	9	718
(1) La dotazione organica del personale non dirigenziale è determinata dall'articolo 10 del Regolamento di amministrazione in 12.219 unità.						
(2) Il dato comprende il personale dell'Agenzia sia in servizio (n. 10.726 unità) che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo (n. 144 unità), nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia (n. 17 unità).						
(3) Il dato non comprende i trasferimenti nei ruoli ADM di personale in comando da altre PA (seppur indicati nella tabella relativa alle risorse finanziarie).						

Tab. 5 - Distribuzione risorse umane per missione**Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

Area	Programma 2026	Distribuzione % sul totale ore
TOTALE MISSIONI	17.557.445	100,0%
Area Gestione tributi e Servizi	6.990.301	39,8%
GESTIONE DEL TRIBUTO	6.164.681	35,1%
SERVIZI AI CITTADINI, ENTI E ALTRE PP.AA.	665.307	3,8%
SERVIZI DI MERCATO	160.313	0,9%
Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi	5.378.262	30,6%
VIGILANZA E CONTROLLI	3.595.382	20,5%
ANTIFRODE	1.173.858	6,7%
CONTENZIOSO	609.022	3,5%
Governo	1.722.923	9,8%
Supporto	2.793.513	15,9%
Area Investimento	672.445	3,8%
INNOVAZIONE	177.254	1,0%
FORMAZIONE	495.192	2,8%

6. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE

Nel prossimo triennio la formazione sarà indirizzata al consolidamento delle competenze del personale assunto negli ultimi quattro anni, prioritariamente negli ambiti specialistici. In merito, si provvederà alla programmazione di specifici percorsi formativi finalizzati al perseguimento di elevati standard delle performance nei diversi settori connessi alle missioni istituzionali dell'Agenzia.

Tale formazione specialistica rappresenterà, dunque, ancora la parte preponderante dell'offerta formativa dell'Agenzia e verrà indirizzata alle nuove Strutture territoriali – con un particolare *focus* in materia di controlli - al fine di rafforzare la capacità di presidio del territorio, di razionalizzare i processi amministrativi e migliorare la qualità dei servizi; in particolare, mediante tali interventi formativi potrà essere assicurata la fungibilità del personale nelle diverse mansioni dei nuovi Uffici ADM e garantita la rotazione del personale negli ambiti più esposti al rischio corruzione, in coerenza con quanto previsto dalle misure di prevenzione della corruzione.

Il volume delle attività dedicate ai processi di supporto rimarrà costante; si provvederà all'organizzazione di corsi di formazione finalizzati a potenziare le conoscenze, sia in merito agli aggiornamenti dei sistemi gestionali dedicati al personale (Arcipelago), che in materia di contabilità pubblica e logistica. Riguardo alla formazione linguistica, l'obiettivo sarà quello di garantire ai funzionari che operano in contesti nazionali e internazionali, il raggiungimento di buoni livelli di conoscenza nelle lingue maggiormente parlate.

I percorsi formativi terranno conto anche dell'offerta della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) che presenta un ventaglio molto ampio di materie, in grado di valorizzare le competenze e le professionalità del personale dell'Agenzia nei diversi settori, con docenti di elevata professionalità in ambito giuridico, tributario ed economico. Egualmente rilevante e qualificata è l'offerta negli ambiti manageriali, quali la gestione delle risorse umane e del tempo, il *problem solving*, la comunicazione e le soft skills, la contrattualistica pubblica, l'innovazione tecnologica, la semplificazione procedurale e la prevenzione della corruzione nella P.A.

Nel 2026, si prevede che possano giungere a conclusione le attività finalizzate alla sottoscrizione di un Accordo Quadro con la SNA e il Dipartimento della Funzione Pubblica, in attuazione all'art. 1-ter del decreto-legge 22 giugno 2023, n.75, per definire un ampio programma formativo, di alto profilo strategico, da riservare ai Dirigenti e ai funzionari apicali.

Nel novero delle materie ritenute maggiormente rilevanti, oltre a quelle tecnico-specialistiche relative al core business dell'Agenzia, sarà attuata la realizzazione di interventi di formazione per lo

sviluppo delle competenze "trasversali", quali *management* e *soft skills*, nonché le competenze a supporto dei processi di transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

A tale proposito, in continuità con la formazione già erogata in materia di *Cybersecurity* e transizione digitale, anche nel prossimo triennio, sarà assicurata al personale la possibilità di seguire i percorsi formativi atti a sostenere la transizione digitale, ecologica e amministrativa attraverso la piattaforma *Syllabus*.

Inoltre, nelle specifiche materie tecniche, l'Agenzia consoliderà la capacità di sviluppare percorsi formativi in stretta collaborazione con le autorità pubbliche nazionali ed europee come le altre Agenzie fiscali, le Forze di Polizia e i Ministeri nonché di recepire le esigenze di aziende private - spesso rappresentate da studi legali che ne tutelano i diritti di proprietà intellettuale - attraverso l'organizzazione di seminari formativi con l'obiettivo di illustrare le caratteristiche del prodotto originale oltre alle tecniche di riconoscimento dell'elemento contraffatto.

Proseguirà, altresì, l'impegno nel garantire la formazione obbligatoria per i funzionari inquadrati nel ruolo dell'Agenzia con il profilo di ingegnere e di chimico.

Particolare cura verrà posta nel sostenere le attività del Comitato Unico di Garanzia, anche attraverso la valorizzazione del ruolo del Consigliere di fiducia, al fine di valorizzare tematiche legate alla parità di genere, di orientamento sessuale e di origini etniche, di cultura o di abilità fisiche all'interno dell'ambiente di lavoro, di prevenzione del mobbing e di molestie sessuali, oltre a quelle riferite al benessere organizzativo.

Con riferimento al personale recentemente assunto, sarà curata la realizzazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento lavorativo, ponendo l'accento sullo sviluppo delle competenze trasversali, legate al lavoro in *team*, alla capacità di adattamento al cambiamento e alle capacità comunicative, tematiche peraltro oggetto del citato accordo quadro con la SNA, in via di completamento.

Per un'offerta completa, l'Agenzia garantisce condizioni agevolate per l'iscrizione dei dipendenti ai corsi di laurea triennali e specialistici, master di I e di II livello delle Università aderenti all'iniziativa "*PA 110 e lode*" (ai sensi del Protocollo d'intesa, siglato a ottobre 2021 dal Ministro per la Pubblica amministrazione e dal Ministro dell'Università e della Ricerca), per il tramite di "*Valore PA*", che prevede la copertura del costo di partecipazione alle iniziative formative scelte dall'INPS, mediante una procedura di selezione di corsi universitari proposti da atenei italiani.

Tra le modalità di erogazione della formazione, sempre maggiore spazio verrà riservato al

training on the job, utilizzato anche per sostenere la fase di riorganizzazione delle Strutture territoriali dell'Agenzia, avviata dal 1° novembre 2025, in quanto favorisce un approccio multidisciplinare che consente di assicurare al personale un'offerta formativa versatile e trasversale senza gravare sui processi lavorativi. In merito, attraverso il coinvolgimento diretto nelle principali attività di competenza e mediante l'affiancamento a funzionari in possesso di elevate competenze tecniche nei settori core business, il *training on the job* è stata la modalità prescelta e ritenuta più idonea, in quest'ultimo quadriennio, per la formazione sul campo di circa cinquemila nuove unità di personale assunto.

7. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE ORGANIZZATIVO

La strategia di settore, come elaborata con l'efficace contributo del Comitato Unico di Garanzia, è in sintonia con la direttiva n. 2/2019 del Ministro per la pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità e mira, in continuità con le strategie dei precedenti Piani e con le azioni positive avviate *medio tempore*, a perseguire gli obiettivi di seguito indicati. Al riguardo, nella definizione delle azioni che si propone di attuare e/o potenziare, sono stati analizzati e utilizzati gli esiti dell'indagine, svolta nell'anno corrente, sugli effetti derivanti dalle iniziative poste in essere dall'Agenzia per il miglioramento del benessere organizzativo.

Al fine di sensibilizzare il personale e promuovere una cultura della parità e dell'inclusione, saranno organizzati, anche nel 2026, corsi di formazione sulle pari opportunità e sul benessere organizzativo indirizzati a tutto il personale. Saranno progettati moduli tematici specifici, alcuni dei quali interattivi, capaci di favorire il coinvolgimento attivo dei partecipanti, affinché la formazione non sia soltanto occasione di aggiornamento ma anche uno strumento di crescita personale e collettiva. In particolare, saranno promossi corsi per la gestione dello *stress*, di *leadership* e benessere, sulla comunicazione non violenta e sulla gestione dei conflitti nonché sulla cultura del rispetto e sulle relazioni positive. Da ultimo, sarà programmato, per il personale dirigenziale, un corso in materia di *team building* e collaborazione tra i componenti del *team*.

Inoltre, saranno diffusi nuovamente gli opuscoli informativi, già predisposti in relazione ai predetti temi. Sarà altresì rinnovata l'informativa al personale sull'esistenza del servizio di supporto psicologico già in essere e sulle relative modalità di accesso e sarà inserito nella *Home* della pagina *intranet* dell'Agenzia l'indirizzo *mail* cui rivolgersi.

Sarà inserito un modulo formativo all'interno dei corsi base obbligatori sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro rivolto a tutto il personale dell'Agenzia che permetta di comprendere come riconoscere i segnali delle molestie e della violenza al fine di fornire gli strumenti per affrontare le condizioni critiche.

Saranno programmate iniziative formative di alta specializzazione dedicate al personale nominato *disability/diversity manager*, dei nuclei di supporto e dei tutor del personale ADM con disabilità.

Si proseguirà, anche nel triennio 2026-2028, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, la diffusione dei valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone realizzando campagne di sensibilizzazione e mantenendo nella *Home* della pagina *intranet* dell'Agenzia il numero di

pubblica utilità 1522. Sempre al fine di favorire la sensibilizzazione del personale sulla tematica del contrasto a ogni forma di violenza sarà inserito, nel Piano della formazione un seminario annuale sul tema.

Al fine di rafforzare il clima positivo sul luogo di lavoro, sarà promosso il *World Kindness Day*, ovvero la Giornata Mondiale della Gentilezza, una ricorrenza che invita a riflettere sull'importanza di essere gentili e creare relazioni positive con i colleghi.

Si proseguirà a stipulare, senza oneri per l'Agenzia, convenzioni finalizzate al perseguimento del benessere e della salute del personale e dei familiari.

Sarà somministrato al personale, anche nel 2026, un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevarne le opinioni rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro nonché rispetto agli effetti derivanti dalle azioni positive, per valutare gli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia.

L'articolo 27 del Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto funzioni centrali triennio 2022-2024, rubricato *Obiettivi e strumenti di age management*, prevede di adottare strategie che tengano conto dell'aumento dell'età media dei lavoratori. Al riguardo, per favorire il dialogo intergenerazionale e lo scambio di competenze e conoscenze tra le diverse generazioni, saranno promossi momenti di formazione *peer-to-peer* e programmi di *mentoring* mediante affiancamento del personale di nuova assunzione con quello di maggior esperienza. Saranno organizzate, altresì, riunioni periodiche presso ogni ufficio o sue articolazioni. In rispetto del suddetto CCNL, sarà effettuato, con cadenza annuale, il monitoraggio delle politiche avviate.

L'articolo 30 del CCNL 2016-2018 disciplina l'istituto dei riposi e delle ferie solidali con riguardo ai requisiti, condizioni e modalità di attuazione. Incentivare il supporto reciproco e promuovere una cultura empatica e partecipativa rappresentano un obiettivo strategico, pertanto, al fine di consentire l'applicazione in via sperimentale di tale istituto, sarà predisposta una direttiva per renderne note le modalità di applicazione.

Saranno valutate le modalità di istituzione di asili nido, che rappresenta una ulteriore misura di *welfare* aziendale. L'Agenzia aumenterebbe l'efficienza dell'azione amministrativa e i neo-genitori, non ricorrendo ad istituti di assenza dal lavoro, quali part-time e congedi parentali, eviterebbero decurtazioni del trattamento economico e vedrebbero aumentata la propria soddisfazione. Inoltre, risparmierebbero sulle spese destinate all'accudimento dei figli e gestirebbero al meglio il tempo dedicato al lavoro.

L'Agenzia si farà promotrice di iniziative informative/formative volte alla tutela della salute e all'adozione di corretti stili di vita per il personale. Sarà organizzata un'iniziativa per informare e sensibilizzare il personale sulle dipendenze e sulle *new addiction*.

Con l'obiettivo di migliorare il benessere collettivo, saranno creati spazi condivisi di aggregazione (con orari di apertura prestabiliti), per favorire la conoscenza tra colleghi, agevolare l'incontro tra persone di età diverse e prevenire e/o risolvere possibili conflitti anche tra lavoratori di diverse direzioni e/o uffici.

Al fine di facilitare il rientro al lavoro del personale che si è assentato dal servizio per lunghi periodi e nell'eventualità in cui il personale sia dichiarato inidoneo allo svolgimento della propria mansione venendo destinato ad altra funzione, si prevederà la possibilità di realizzare percorsi di aggiornamento con dedicate sessioni di affiancamento operativo (*training on the job*).

8. IL LAVORO A DISTANZA

Nel corso dell'anno 2026, al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro del personale e il benessere organizzativo, ADM proseguirà con la promozione dell'integrazione del lavoro agile con le altre forme di lavoro a distanza, quali il telelavoro domiciliare e il *coworking*.

Per quanto riguarda il lavoro agile, la disciplina in vigore sarà oggetto di monitoraggio, sia sotto il profilo degli effetti sul benessere organizzativo, sia con riguardo all'orientamento al risultato del personale fruitore dell'istituto, tenendo altresì conto dell'esito dei questionari sul lavoro agile e sul benessere organizzativo che vengono somministrati ogni anno.

La disciplina sarà, comunque, oggetto di possibili modifiche ed integrazioni, anche a seguito di nuove previsioni normative e/o contrattuali sull'istituto fin anche per l'intervento di circostanze straordinarie che rendano opportuna una rimodulazione della fruizione dell'istituto per le diverse esigenze che dovessero emergere.

Per quanto attiene all'istituto del telelavoro domiciliare, con Determinazione direttoriale n. 471253/RU del 15 luglio 2025, già oggetto di intesa sindacale, è stato adottato il nuovo disciplinare ed avviata la procedura per l'assegnazione di n. 200 postazioni disponibili, per la durata di due anni, distribuite a livello centrale e territoriale secondo quanto previsto dallo stesso disciplinare.

In tal senso, risulta aggiudicata la quasi totalità delle postazioni di cui sopra; peraltro, è stata accordata la facoltà, mediante l'attivazione di nuove procedure, di assegnare le postazioni rimaste

vacanti anche attraverso l'ampliamento della platea dei destinatari.

La fruizione dell'istituto verrà monitorata e, se del caso, anche alla luce dell'esperienza maturata, nel corso dei prossimi anni ne verrà modificata e/o integrata la regolamentazione.

In merito all'istituto del *coworking*, con la Determinazione Direttoriale n. 849054/RU del 19 dicembre 2025, è stato adottato il disciplinare recante la regolamentazione dell'istituto del *coworking* e avviata la procedura nazionale selettiva per l'attribuzione di n. 139 postazioni.

Le nuove postazioni hanno decorrenza da febbraio 2026 per la durata di un anno.

9. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA

Le risorse economiche necessarie per garantire la sostenibilità del Piano sono indicate nei prospetti che seguono.

Tab. 6 – Costi di funzionamento

COSTI CORRENTI 2026	€/mln
Famiglia 3: Costi della produzione	159,0
Famiglia 4: Costi del personale	769,0
Famiglia 5: Costi generali	63,0
Totale	991,0

Tab. 7 – Retribuzioni al personale

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI Retribuzioni del personale ripartiti per qualifica (*)	
Qualifica	Totale costi previsti* 2026
Totale Dirigenti (A)	28.225.882
Dirigenti	26.605.387
Dirigenti con contratto a tempo determinato **	1.620.494
Personale di livello non dirigenziale a tempo indeterminato (B)	594.062.138
Area funzionari	415.619.774
Area assistenti	178.014.937
Area operatori	427.428
POER (C)	8.268.386
TOTALE COMPLESSIVO (A+B+C)	630.556.405

* Gli importi sono relativi al trattamento economico fondamentale comprensivo dell'indennità di amministrazione al lordo degli oneri riflessi.

**Compensi relativi a incarichi attribuiti ai sensi dell'art. 19 comma 6 e comma 5-bis, ivi compreso il compenso relativo al Direttore dell'Agenzia.

10. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2026-2028, redatto in conformità all'articolo 70, comma 6, del D.lgs. n. 300/1999 e all'articolo 5 del Regolamento di contabilità, costituisce lo strumento di programmazione attraverso il quale l'Agenzia definisce la pianificazione delle iniziative progettuali da avviare nel primo anno del triennio e presenta la proiezione del relativo fabbisogno finanziario per l'intero periodo considerato.

I progetti d'investimento - quali acquisizioni di beni durevoli, implementazioni tecnologiche, opere di carattere strutturale - comportano, per loro natura, un fisiologico grado di complessità che si riflette nei tempi necessari per la progettazione, l'autorizzazione e la realizzazione delle attività. A tali fattori, si aggiungono gli effetti connessi alle procedure di gara, alle eventuali revisioni progettuali, alle dinamiche di mercato e all'evoluzione normativa, che possono determinare scostamenti temporali rispetto alle previsioni iniziali. Per queste ragioni, la spesa per investimenti tende a distribuirsi su più annualità, secondo l'avanzamento effettivo delle attività programmate, mentre la copertura finanziaria rappresenta il presupposto autorizzatorio indispensabile per iniziare le attività.

Il Piano è stato elaborato tenendo conto delle linee strategiche 2026-2028, contenute nello schema di Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il medesimo triennio, in fase di esame dell'Autorità politica, nonché sulla base delle esigenze di evoluzione dei servizi digitali e di potenziamento dell'Agenzia.

Le attività progettuali sono organizzate in due tipologie (macroaree) e, per ciascuna di esse, vengono illustrati i progetti programmati, accompagnati dalla descrizione degli interventi più rilevanti, dei benefici attesi e dei relativi costi previsti per ciascun anno del triennio 2026-2028. La previsione di spesa rappresenta un limite di impegno esclusivamente per l'anno 2026; per il biennio successivo, i valori indicati nel Piano devono essere considerati come proiezioni programmatiche, suscettibili di variazione, formulate sulla base del quadro informativo attuale e del grado di realizzazione degli interventi pianificati, in coerenza con le risorse che si renderanno disponibili a chiusura dei futuri esercizi.

Allo stato attuale, le risorse previste nel triennio di riferimento non consentono di finanziare integralmente il fabbisogno stimato per gli investimenti. Per questo motivo, si è resa necessaria una revisione delle previsioni di spesa, comportando, per il 2027, una riduzione del 26% rispetto alle stime iniziali (159,1 milioni di euro) e, per il 2028, a fronte del fabbisogno rilevato (130,9 milioni di euro), la non determinabilità della relativa copertura finanziaria.

La tipologia (macroarea) **“Evoluzione del sistema informativo (ICT)”** raggruppa le attività progettuali che sono volte, sia all’adeguamento dei servizi alle evoluzioni normative unionali e nazionali, sia all’innovazione dei processi amministrativi, con l’obiettivo di rendere più efficace l’azione istituzionale. Gli interventi individuati mirano, inoltre, a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, migliorando la qualità complessiva del servizio telematico. Tra le iniziative ricomprese rientrano quelle inerenti all’innovazione del patrimonio informativo volte a incrementare l’efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale, migliorare la comunicazione istituzionale e promuovere la digitalizzazione dei processi nei settori impositivi di competenza, semplificando i servizi forniti all’utenza e l’attività di controllo dell’Agenzia.

Sono, altresì, comprese le attività inerenti al potenziamento dei servizi *on-line*, degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso, tenuto conto che all’interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi.

Nello specifico, rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

- sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali preposti all’esercizio delle funzioni istituzionali dell’Agenzia (*Accise, Dogane, Giochi e Antifrode e laboratori*);
- potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni, nonché realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Sistemi trasversali e Sistemi di supporto*);
- acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con l’evoluzione del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Infrastruttura*).

La tipologia (macroarea) **“Qualificazione del patrimonio (non ICT)”** comprende l’insieme degli interventi finalizzati al potenziamento, all’ammodernamento e alla valorizzazione delle dotazioni strumentali e infrastrutturali dell’Agenzia, con l’obiettivo di sostenere in modo efficace le attività istituzionali e garantire livelli elevati di efficienza operativa. In questo ambito, rientrano i progetti destinati a rafforzare le capacità di controllo nei settori dogane e accise, attraverso l’acquisizione di nuove apparecchiature - quali ad esempio gli *scanner* - necessarie a sostituire strumenti ormai obsoleti, nonché mediante attività di manutenzione evolutiva e di aggiornamento tecnologico delle dotazioni già presenti, in modo da assicurare una strumentazione moderna e performante, capace di incrementare l’efficacia e la tempestività delle operazioni di controllo.

Il settore comprende, inoltre, gli interventi orientati al miglioramento dei laboratori chimici dell’Agenzia, attraverso il consolidamento e lo sviluppo delle dotazioni strumentali utili ad accrescere

le capacità di indagine analitica dei laboratori e il grado di affidabilità delle analisi effettuate.

Completano il perimetro della macroarea gli investimenti volti a garantire la piena operatività degli uffici attraverso l'acquisto di beni e attrezzature essenziali, nonché gli interventi finalizzati all'acquisizione, al patrimonio dello Stato, di sedi dell'Agenzia, al fine di incrementare gli spazi ad uso governativo rispetto a quelli privati.

Ulteriori iniziative progettuali sono rivolte alla realizzazione di opere di efficientamento strutturale degli immobili, anche in un'ottica di riduzione dell'impatto ambientale, insieme agli interventi logistici e strutturali necessari ad assicurare ambienti di lavoro conformi alla normativa vigente in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, con particolare riferimento a quanto previsto dal D.lgs. n. 81/2008.

Nello specifico, rientrano in questa tipologia le seguenti categorie progettuali:

- **Potenziamento delle attività di controllo** attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta a innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari ed extratributari realizzati dagli Uffici, con riferimento ai settori dogane e accise.
- **Potenziamento dei laboratori chimici** attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle relative dotazioni strumentali al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci.
- **Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale** attraverso interventi di efficientamento strutturale, tra i quali quelli volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, acquisizioni di beni e attrezzature necessarie al regolare svolgimento delle attività degli Uffici, nonché attività finalizzate all'acquisizione degli immobili al patrimonio dello Stato, attraverso l'utilizzo di disponibilità economiche dell'Agenzia, al fine di incrementare gli spazi ad uso governativo e ottenere risparmi in termini di canoni di locazione passivi.

Fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2026-2028

Macroaree progettuali	Costi			
	2026	2027	2028	Totale 2026-2028
	Importi in milioni di €			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	68	69,6	N.D.	137,6
Qualificazione del patrimonio (non ICT)	107,7	48,3	N.D.	156
Totale delle macroaree	175,7	117,9	N.D.*	293,6

(*) Non determinabile alla luce delle disponibilità finanziarie allocate sul capitolo 3920 del disegno di legge relativo al "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e al bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028", integrate dai ricavi propri e dalle giacenze provenienti da esercizi precedenti.



ALLEGATO 3

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE

INDICE

ALLEGATO 3	1
PREMESSA	3
1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE	4
2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI	4
3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	17
4. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE.	20

1. PREMESSA

Il presente allegato definisce:

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

Ai sensi dell'articolo 59, comma 4, lettera c), del decreto legislativo n. 300 del 1999, all'Agenzia spetta una quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione, graduata in modo da tenere conto del miglioramento dei risultati complessivi e del recupero di gettito conseguiti.

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

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

2. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2026 è costituita:

a) da una quota parte dello stanziamento del capitolo 3920, piani gestionali 1 e 3, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente;

b) da un'integrazione da disporsi con apposito provvedimento in corso di gestione, ai sensi dell'art. 1, comma 7, primo periodo, del D. Lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti;

c) da un incremento da disporsi ai sensi dell'art. 1, comma 7, sesto periodo, del D. Lgs. 157/2015 con il medesimo provvedimento in corso di gestione di cui alla precedente lettera b). Il 67% di tale incremento è collegato al miglioramento dei risultati di gettito, misurato attraverso l'indicatore aggregato di recupero di gettito di cui all'allegato 2, par. 3.2.

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento e al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti di cui alle lettere a) e b), nonché il 25% delle risorse di cui alla lettera c), sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

Per quanto riguarda il 75% di cui alla precedente lettera c), l'Agenzia individua con apposito provvedimento il personale destinatario che ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi di recupero di gettito, le specifiche attività incentivabili, i criteri e la misura delle incentivazioni erogabili, tenendo conto degli esiti dei rispettivi sistemi di valutazione e dell'apporto assicurato dalle diverse strutture centrali e territoriali alla realizzazione degli obiettivi di produttività delle agenzie.

3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

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

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

Obiettivo n. 1	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali minimizzando costi e oneri burocratici	S T R A T E G I C I	Numero di valichi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	86%	21	35
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	41%	15	25
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle richieste di importazione in franchigia ai sensi dell'articolo 128 del Reg. (CE) 1186/2009 (Percentuale delle richieste evase entro 10 giorni invece dei 30 giorni previsti)	80%	12	20
		Percentuale di monitoraggi effettuati sulle Customs Value Authorisation (CVA) in essere (decisione di semplificazione della determinazione degli importi facenti parte del valore in dogana delle merci) art. 73 REG UE 952/2013	80%	12	20
	I S T I T U Z I O N A L I	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	20	8	
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	8	
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	85%	8	
		Indice di performance EQS dei laboratori chimici	21%	16	
(Peso 13% - Valore 1,56€/mln)		Totale Obiettivo n. 1		100	100

Obiettivo n. 2	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali	S T R A T E G I C I	Numero di controlli PCA (Post Clearance Audit)	330	14	30
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione	25%	8	15
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	47.000	8	25
		Numero controlli IVA (intra e plafond)	1.710	14	30
	I S T I T U Z I O N A L I	Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore	8,2%	10	
		Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	55%	10	
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	43.000	10	
		Numero di controlli merce per rischi finanziari da CDC	190.000	5	
		Numero controlli ai passeggeri	100.000	5	
		Numero di controlli doganali in linea	915.000	8	
		Numero di controlli doganali a posteriori (in ufficio e con accesso)	125.000	8	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale Obiettivo n. 2		100	100
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 1 - DOGANE - 2,76 €/mln					

Obiettivo n. 3	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI ENERGIE E ALCOLI - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole	S T R A T E G I C I	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	75%	25	40
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	50%	25	40
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	22	12	20
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcoli) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	8	
		Numero di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici	5.000	15	
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcoli	6.500	15	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale obiettivo n. 3		100	100

Obiettivo n. 4	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
CONTROLLI ENERGIE E ALCOLI Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	S T R A T E G I C I	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	46.500	16	40
		Numero di verifiche effettuate presso gli impianti di deposito commerciale e di distribuzione stradale di carburanti	1.300	12	30
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	79%	12	30
	I S T I T U Z I O N A L I	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	73%	7	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	79%	8	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	72%	8	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	70%	8	
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	1.350	7	
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	3.600	7	
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	75%	8	
		Indice di presidio prodotti alcolici	25%	7	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale obiettivo n. 4		100	100

Obiettivo n. 5	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI TABACCHI Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	S T R A T E G I C I	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	55%	30	50
		Percentuale di autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	83%	30	50
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale di autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	83%	16	
		Percentuale di codici univoci di commercializzazione per i prodotti liquidi da inalazione e gli aromi rilasciati entro 60 giorni rispetto ai 90 giorni previsti	78%	16	
		Percentuale dei quesiti in materia di istituzione e gestione della rete vendita dei tabacchi lavorati pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	70%	8	
(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 5		100	100

Obiettivo n. 6	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	S T R A T E G I C I	Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	23%	20	40
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	26%	30	60
	I S T I T U Z I O N A L I	Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	11.000	13	
		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	500	10	
		Indice di presidio sulle rivendite	15%	9	
		Indice di presidio sui patentini	22%	9	
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	21%	9	
(Peso 5% - Valore 0,6 €/mln)		Totale obiettivo n. 6		100	100
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 2 - ACCISE E TABACCHI - 3,96 €/mln					

Obiettivo n. 7	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	S T R A T E G I C I	Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	82%	35	60
		Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%	25	40
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale di pagamenti effettuati a seguito delle vincite conseguite alla lotteria dei corrispettivi entro 20 giorni dal termine dell'istruttoria degli Uffici locali ADM	50%	20	
		Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	50%	20	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale obiettivo n. 7		100	100

Obiettivo n. 8	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	STRATEGICI	Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	21.000	20	50
		Indice di presidio sale scommesse (emersi), bingo e VLT	28%	18	50
	ISTITUZIONALI	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	18	15	
		Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	23%	8	
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	10.500	10	
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250	8	
		Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	12,0%	13	
		Organizzazione e coordinamento di controlli amministrativi in materia di apparecchi e scommesse, sincroni e massivi, che interessano il territorio di almeno 5 province	4	8	
(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 8		100	100
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 3 - GIOCHI - 2,16 €/mln					

Obiettivo n. 9	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	Indice sintetico (valore + numerico) di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	68%	24	40
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	70%	18	30
		Indice di vittoria per valore in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	69%	18	30
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	80%	13	
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	80%	13	
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (solo vittorie totali)	65%	14	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale obiettivo n. 9		100	40
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 4 - CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI - 1,2 €/mln					

Obiettivo n. 10	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	S T R A T E G I C I	Percentuale delle procedure selettive indette nell'anno, rispetto a quelle autorizzate/programmate nel primo semestre dell'anno corrente e nell'anno precedente	60%	30	50
		Percentuale di ore di formazione sulle attività di controllo (dogane, accise e giochi) rispetto al totale delle ore fruite	20%	30	50
	I S T I T U Z I O N A L I	Ore di formazione media pro-capite	40	18	
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	35%	17	
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al Ministero vigilante	si/no	5	
(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 10		100	100

Obiettivo n. 11	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	S T R A T E G I C I	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	9	24	60
		Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi deliberati dal CdG nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2026-2028 (non ICT)	40%	16	40
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale degli UADM (Uffici delle dogane e dei monopoli) sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	20	
		Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	72%	30	
		Numero complessivo di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	7	10	
(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 11		100	100
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 5 - RISORSE E SUPPORTO - 1,92 €/mln					
TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa) - 12 €/mln					

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

In analogia a quanto previsto dalla metodologia per la verifica da parte del Dipartimento del maggior gettito incassato connesso al raggiungimento degli obiettivi fissati nelle Convenzioni con le agenzie fiscali ai fini dell'integrazione della quota incentivante ai sensi del citato articolo 1, comma 7, del d.lgs. 157/2015, per ognuno degli indicatori previsti nelle tabelle sopra riportate sono stati individuati il "criterio di calcolo" e la "fonte dati". Quest'ultima, attraverso strumenti e sistemi informativi/informatici, consente la "ripetibilità" dell'informazione (sia essa un dato o un report di dati) e la "visibilità", intesa come possibilità di accedere direttamente dal sistema informativo (è sufficiente la stampa della schermata che fornisca evidenza delle procedure utilizzate). L'Agenzia fornisce al Dipartimento tali evidenze in sede di consuntivazione degli indicatori nell'ambito della relazione gestionale di cui all'allegato 4.

4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

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

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore (" I_{nm} "³) 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.

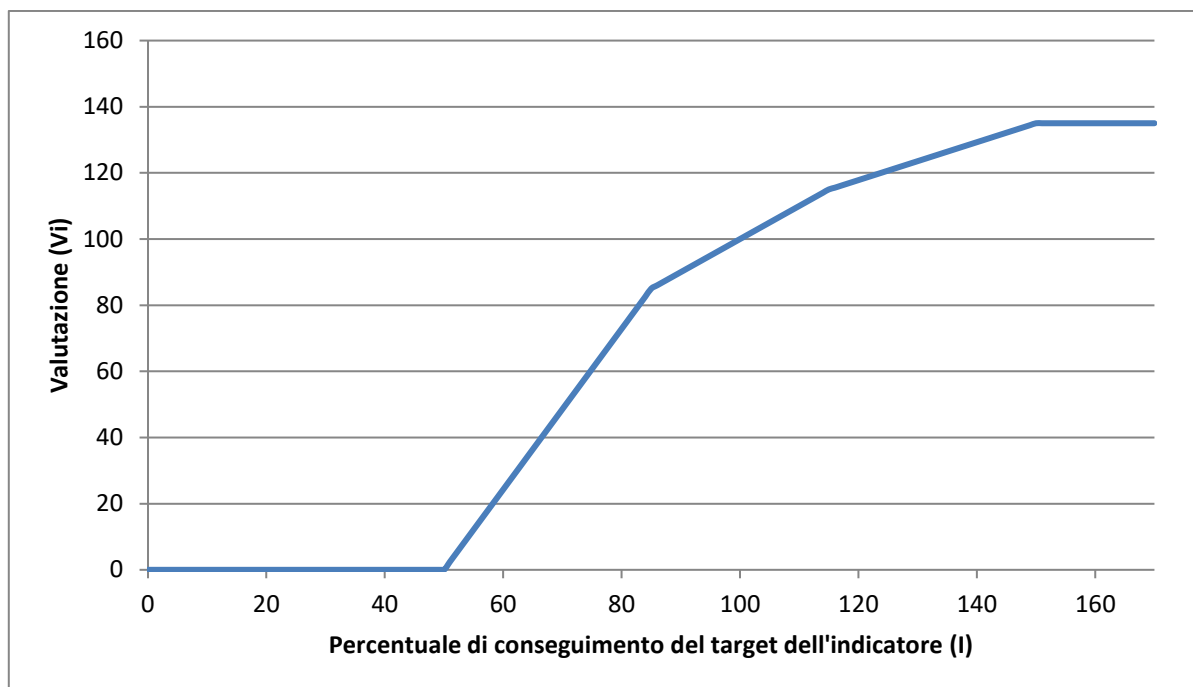
Gli stessi numeri sono illustrati, più analiticamente, nella tabella sottostante e rappresentati nel grafico successivo.

³ La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

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

106	106
107	107
108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	115,5
117	116,1
118	116,7
119	117,2
120	117,8
121	118,4
122	119
123	119,5
124	120,1
125	120,7
126	121,3
127	121,8
128	122,4
129	123
130	123,5
131	124,1
132	124,7
133	125,3
134	125,8
135	126,4
136	127
137	127,6
138	128,1
139	128,7
140	129,3
141	129,8
142	130,4
143	131
144	131,6
145	132,1
146	132,7
147	133,3
148	133,9
149	134,4
150 e oltre	135

Graficamente:



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

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

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

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

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

5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

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

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

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

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

In particolare:

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

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

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

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



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



ALLEGATO 4

MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

SOMMARIO

1. PREMESSA	3
2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....	4
2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO	4
2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE	4
2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI	5
3. LA VERIFICA DEI RISULTATI.....	5
3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA	5
3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA	5
3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA	6
3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA	6
4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI.....	16
5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI.....	17

1. PREMESSA

Per l'esercizio delle funzioni assegnate al Ministero dall'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999, volte all'indirizzo, al coordinamento e 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.

Fermo restando quanto previsto dal paragrafo 3.4 lettera c), per l'anno 2026, il Dipartimento e l'Agenzia, in applicazione di quanto previsto nell'Atto di indirizzo (il riferimento è, in particolare, alle indicazioni contenute a pagina 60, secondo cui l'Agenzia, avuto particolare riguardo alle accise, darà evidenza, per i singoli anni di imposta, degli importi accertati e recuperati, anche coattivamente, negli anni successivi), si impegnano a costituire, entro il mese di maggio 2026, un gruppo di lavoro per la definizione di una metodologia finalizzata all'acquisizione e all'analisi dei dati di gettito accertato e recuperato nel quinquennio 2021-2025, distinto per singola imposta e per anno di imposta.

2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE

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

2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO

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

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

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

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

2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE

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

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

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.

2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI

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

3. LA VERIFICA DEI RISULTATI

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

3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA

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

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

3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA

L'Agenzia invia annualmente:

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

seguito riportate. Relativamente agli aspetti contabili, le informazioni sono trasmesse in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

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

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

3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA

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

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

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

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

3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA

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

- a. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento degli indicatori strategici e istituzionali, nonché i risultati conseguiti degli indicatori di valore pubblico ai fini della valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3);

- b. il grado di conseguimento, degli indicatori di monitoraggio e dell'indicatore di PSB;
- c. importi accertati e recuperati nell'esercizio dall'Agenzia, suddivisi per tipologia e anno di imposta (cfr. schede 5a, 5b e 5c);
- d. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
 - ✓ attività di contrasto degli illeciti extra tributari, con evidenza delle eventuali riscossioni monetarie;
 - ✓ attività di autotutela distinta per area dogane, area accise, area monopoli, evidenziando, tra l'altro, sia per l'anno di competenza sia per l'anno precedente, i valori numerici e monetari delle istanze accolte;
 - ✓ numero del totale degli interventi di audit con specifica indicazione di quelli effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione con una descrizione per ciascun intervento di audit degli esiti e delle iniziative adottate a fronte degli esiti;
 - ✓ esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
 - ✓ iniziative adottate a fronte degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;
- e. attività di formazione con particolare riguardo a:
 - ✓ tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti e delle ore di formazione media pro-capite
 - ✓ tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;
- f. livello di attuazione del Piano degli investimenti con l'evidenziazione di SAL e SAC, suddivise per ASI, e con una descrizione di quelle attività che presentano rilevanti scostamenti;
- g. indagini di *customer satisfaction* avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al paragrafo 3, punto 1 dell'Allegato 1;
- h. attività svolta in materia di giochi pubblici, con particolare riguardo al contrasto al gioco minorile;
- i. attività svolta in materia di razionalizzazione territoriale della rete di raccolta del gioco;

- j. i dati sull'uso delle risorse finanziarie, umane e informatiche mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro-processi aggregati a livello complessivo di Agenzia (cfr. scheda 4);
- k. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentate nelle tabelle di seguito riportate:

ASI 1 – DOGANE	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 1 SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole	– Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza) – Numero di "autorizzazioni doganali" AEO rilasciate – Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo – Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria – Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate – Tasso di disponibilità del sistema di presentazione delle dichiarazioni doganali – Numero totale corridoi controllati – Numero corridoi controllati attivati nell'anno – Numero totale dei quesiti tributari pervenuti tramite servizio URP – Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi – Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi – Numero di navi in <i>pre-clearing</i> per il settore automotive e per i prodotti alla rinfusa – Numero totale IVO – Numero totale dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti – Totale IVA imponibile fatture presentate – Imponibile recupero IVA tramite OTELLO
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero operazioni connesse allo sdoganamento (Numero di dichiarazioni doganali, manifesti e partite di merce in temporanea custodia) – Gettito comparto dogane (Dazi, Iva e altri diritti doganali) (Mld €)

OBIETTIVO 2
CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di
presidio e controllo nelle attività doganali

- Numero controlli doganali
- Numero controlli articolati per tipologia:
- Verifiche INTRA
- Verifiche Plafond
- Revisioni di accertamento ed altri controlli con accesso
- Controlli fisici allo sdoganamento
- Controlli documentali allo sdoganamento
- Controlli scanner
- Verifiche ordinarie
- Revisioni di iniziativa su base documentale in ufficio
- Controlli audit AEO
- Numero di controlli ai passeggeri
- Tasso di positività controlli ai passeggeri
- Interventi effettuati in applicazione del Decreto-legge 223/2006 (art. 35 comma 35) convertito in Legge 248/2006 e dell'art. 181 bis del Reg. C.E. 2454/1993 per contrastare il fenomeno della sotto fatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio
- Numero totale atti accertamento Dogane
- Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria
- Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione
- Violazioni delle norme Accordo di Madrid – tutela del made in Italy
- Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati COPIS
- Violazioni delle norme in materia fitosanitaria e CITES Prodotti sequestrati in materia di stupefacenti
- Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate):
 - documentale
 - scanner
 - visita fisica
- Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione
- Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione
- Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:
 - documentale
 - visita merce
 - scanner
- Violazioni alla normativa valutaria (numero verbali elevati)
- Valore dei sequestri in materia valutaria
- Maggiori Diritti Accertati per effetto dell'intervento ex art. 35, comma 35, del

	D.L. 223/2006, convertito dalla legge 248/2006 nei settori a rischio
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di controlli doganali (in linea e a posteriori) – MDA - Maggiori diritti accertati controlli a posteriori (iva intra, plafond e verifiche doganali) (Mln €)

ASI 2 – ACCISE	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 3 SERVIZI ACCISE - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	– Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria – Numero totale dei quesiti tributari pervenuti tramite servizio URP – Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi – Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi – Numero di nuovi operatori economici aderenti al progetto RE.TE.
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di operatori censiti nei settori Energie e Alcoli – Introiti accertati nei settori Energie e Alcoli (Mln €)
OBIETTIVO 4 CONTROLLI ACCISE - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	– Numero controlli Accise con esclusione dei tabacchi – Verifiche tecnico amministrative equivalenti – Numero di controlli in materia di autotrasporto internazionale
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di verifiche nei settori Energie e Alcoli – MDA - Maggiori diritti accertati nei settori Energie e Alcoli (Mln €)
OBIETTIVO 5 SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	– Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria – Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di esercizi della rete di vendita dei prodotti del tabacco, dei PLI e dei PAT – Gettito comparto Tabacchi (accisa ed IVA sui tabacchi lavorati / imposta di consumo su PLI e PAT) (Mld €)
OBIETTIVO 6 CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	– Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati – Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti

	– Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di depositi relativi ai prodotti del tabacco – MDA - maggiori diritti accertati comparto tabacchi (imposta liquidata/accertata per svincoli irregolari) (Mln €)

ASI 3 – GIOCHI	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 7 SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	– Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria – Indice di tempestività di rilascio dei nulla osta di esercizio (NOE) per gli apparecchi da intrattenimento ai sensi dell'art. 110, comma 6a) del TULPS (% dei NOE emessi entro 7 giorni dalla richiesta, rispetto al termine di 90 giorni previsto dal Regolamento)
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Raccolta comparto Giochi (ammontare complessivo delle puntate effettuate dalla collettività dei giocatori) (Mld €) – Gettito comparto giochi (prelievo erariale, Imposta unica e Utile erariale) (Mld €)
OBIETTIVO 8 CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	– Numero di soggetti controllati settore giochi/platea totale (esercizi che effettuano la raccolta scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento e intrattenimento) – Numero controlli bingo – Numero controlli scommesse – Numero controlli apparecchi – Numero controlli gioco online – Numero controlli su produttori di schede – Numero controlli su produttori di apparecchi – Numero illeciti contestati ai sensi dell'art. 7, comma 9, D.L. 158/2012 – Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012 – Numero di siti internet inibiti – Volume complessivo della raccolta dei giochi – Volume raccolta Lotterie – Volume raccolta Lotto – Volume raccolta Giochi numerici a totalizzatore – Volume raccolta gioco a base ippica – Volume raccolta gioco a base sportiva

	– Volume raccolta Apparecchi – Volume raccolta VLT – Volume raccolta comma 7 – Volume raccolta giochi di carte organizzata in forma diversa dal torneo e giochi di sorte a quota fissa – Volume raccolta scommesse virtuali – Volume raccolta Betting Exchange – Volume raccolta Giochi di abilità a distanza – Volume raccolta Bingo – Valore complessivo delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) – Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg. dal versamento – Numero irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU – Numero avvisi bonari emessi
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero complessivo controlli nel settore dei giochi fisici – MDA - Imposta accertata settore Giochi (Mln €)

ASI 4 – CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALE	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 9 Assicurare un'efficace soluzione delle controversie erariali	– Contenzioso ambito tributario: dogane, accise compresi tabacchi, monopoli (CTP - CTR - Corte di Cassazione): – Ricorsi pervenuti nell'anno (valori assoluti); – Ricorsi in carico al 31 dicembre dell'anno precedente (valori assoluti) – Numero sentenze pronunciate nell'anno suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali); – Valore sentenze pronunciate nell'anno suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali). – Contenzioso civile e amministrativo Monopoli (primo grado, secondo grado, Corte di cassazione): – Atti introduttivi (ricorsi, citazioni) pervenuti nell'anno (valori assoluti); – Cause in carico al 31 dicembre dell'anno precedente (valori assoluti);

	– Numero sentenze pronunciate nell'anno suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali); – Valore sentenze (Civile) pronunciate nell'anno suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali) – Altri dati relativi al contenzioso tributario: – Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio – Numero di avvisi annullati in autotutela e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati annullati; – Numero di avvisi definiti con adesione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definito con adesione; – Numero di avvisi definiti per acquiescenza e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definito per acquiescenza; – Numero di avvisi definiti per mediazione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definito per mediazione; – Numero di avvisi oggetto di ricorso innanzi alle Commissioni tributarie provinciali e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati per cui è stato proposto ricorso – Numero di avvisi restanti e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti restanti
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero costituzioni in giudizio – Importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia (Mln €)

ASI 5 – RISORSE E SUPPORTO	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 10 Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	– Relazione sulle azioni intraprese dall'Agenzia a tutela della salute dei lavoratori
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di persone in servizio al 31/12

	– Spesa per formazione del personale (Mln €)
OBIETTIVO 11 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	– Numero di progetti di innovazione tecnologica e di processo a finanziamento esterno cui partecipa l'Agenzia
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Valore dei progetti non ICT – Aggiudicato dell'anno (Piano investimenti non ICT) (Mln €) – Valore dei progetti ICT – Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento (Mln €)

SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

Schede di monitoraggio infrannuale

Scheda 1

ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE:		
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/05		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					

Scheda 2

ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE:					
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/09			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO								
OBIETTIVO								

5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

Scheda di verifica

Scheda 3

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

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

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

IMPORTI ACCERTATI E RECUPERATI SUDDIVISI PER TIPOLOGIA E ANNO DI IMPOSTA

Scheda 5.a

MAGGIORI ENTRATE												
2026			ADM									
			ante 2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totale
Versamenti diretti da attività di promozione della compliance (ravvedimenti operosi)	Accise Tabacchi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Accise Energia ed Alcoli	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Iva all'importazione	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Entrate dai Giochi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Aggio sui dazi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Altri diritti di confine	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
Totale Recupero da Compliance												

MAGGIORI ENTRATE												
2026			ADM									
			ante 2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totale
Versamenti diretti da attività di controllo (adesione pvc, acquiescenza atti di accertamento, conciliazione giudiziale, ecc.)	Accise Tabacchi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Accise Energia ed Alcoli	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Iva all'importazione	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Entrate dai Giochi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Aggio sui dazi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Altri diritti di confine	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
Totale Recupero da Controllo												
Totale Compliance + Controllo												

MINORI SPESE												
2026			ADM									
			ante 2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totale
Disconoscimento crediti e rimborsi	Accise Tabacchi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Accise Energia ed Alcoli	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Iva all'importazione	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Entrate dai Giochi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Aggio sui dazi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Altri diritti di confine	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
Totale Recupero da Disconoscimenti/Dinieghi												
TOTALE RECUPERO (5.a + 5.b + 5.c)												



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2026-2028

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

SOMMARIO

TITOLO I DISPOSIZIONI GENERALI	4
ARTICOLO 1 (DEFINIZIONI)	4
ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO).....	6
ARTICOLO 3 (MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE) ..	6
ARTICOLO 4 (CONTROVERSIE).....	7
TITOLO II DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE.....	8
ARTICOLO 5 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA)	8
ARTICOLO 6 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO).....	21
TITOLO III DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....	25
ARTICOLO 7 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE).....	25
ARTICOLO 8 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO).....	30

ALLEGATI

ALLEGATO 1 *SISTEMA DI RELAZIONI*

ALLEGATO 2 *PIANO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE*

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

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

ALLEGATO 5 *MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI*

Il Ministro dell'economia e delle finanze, e per esso il Vice Ministro

L'Agenzia delle entrate, rappresentata dal Direttore

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

TITOLO I DISPOSIZIONI GENERALI

ARTICOLO 1 (DEFINIZIONI)

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:
 - a) Ministro: il Vice Ministro dell'economia e delle finanze, ai sensi delle deleghe attribuite con il decreto del Presidente della Repubblica 11 novembre 2022 a norma dell'articolo 10, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, registrato alla Corte dei conti il 14 novembre 2022;
 - b) Ministero: Ministero dell'economia e delle finanze nelle sue articolazioni centrali;
 - c) Dipartimento: Dipartimento delle finanze;
 - d) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle entrate;
 - e) Agenzia: Agenzia delle entrate;
 - f) AdeR: Agenzia delle entrate-Riscossione;
 - g) D.P.R. 602/1973: decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 602, recante *"Disposizioni sulla riscossione delle imposte sul reddito"*;
 - h) D.lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante *"Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"*;
 - i) Legge 212/2000: legge 27 luglio 2000, n. 212, recante *"Disposizioni in materia di Statuto dei diritti del contribuente"* e successive modificazioni;
 - 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.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"*;

- n) D.P.C.M. 158/2016: decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 15 giugno 2016, n. 158 recante *"Regolamento recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali"*;
 - o) 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"* e successive modificazioni;
 - p) 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"*;
 - q) Legge di bilancio per l'anno 2026: legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante *"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028"*;
 - r) Legge 111/2023: legge 9 agosto 2023, n. 111, recante *"Delega al Governo per la riforma fiscale"* e successive modificazioni;
 - s) D.lgs. 33/2025: decreto legislativo 24 marzo 2025, n. 33, recante *"Testo unico in materia di versamenti e di riscossione"*;
 - t) D.P.C.M. 103/2019: decreto del Presidente del Consiglio dei ministri n. 103 del 26 giugno 2019, recante *"Regolamento di organizzazione del Ministero dell'economia e delle finanze"*, come successivamente modificato;
 - u) D.M. 30 dicembre 2025: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 30 dicembre 2025, recante *"Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e per il triennio 2026-2028"*;
 - v) PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
 - w) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028, ai sensi dell'articolo 59 del D.lgs. 300/1999, adottato il giorno 25 febbraio 2026.
2. A decorrere dal 1° gennaio 2027, i riferimenti normativi in tema di riscossione contenuti nella presente Convenzione si intendono effettuati al citato Testo unico in materia di versamenti e di riscossione.

ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO)

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2026 – 31/12/2028, 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'articolo 1 comma 13, del D.L. 193/2016 come novellato dalla legge 30 dicembre 2021, n. 234 (legge di bilancio per l'anno 2022), nonché degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.

2. La Convenzione è composta dal presente articolato e dai seguenti allegati:

Allegato 1 – "Sistema di relazioni";

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

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

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

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

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

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili, che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano dell'Agenzia delle entrate o di quello dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione e ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.
2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano dell'Agenzia delle entrate o di quello dell'Agenzia delle entrate-Riscossione per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento e Agenzie e a seguito di informativa al

Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.

3. Le Parti si impegnano ad attivare, in concomitanza con l'avvio delle proposte relative alle previsioni di bilancio a legislazione vigente per l'anno successivo e per il nuovo triennio, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al nuovo triennio. A tal fine, le Parti dichiarano la reciproca disponibilità, anche attraverso il diretto coinvolgimento delle Strutture agenziali responsabili dei servizi dovuti e degli obiettivi da raggiungere:
 - a) ad avviare, a partire dal mese di aprile, le interlocuzioni necessarie per la revisione degli indicatori istituzionali e di valore pubblico in base ai quali misurare l'andamento della gestione;
 - b) ad avviare, a partire dal mese di ottobre, il processo di definizione degli obiettivi, mediante il consolidamento degli indicatori istituzionali e l'individuazione di quelli strategici e di monitoraggio, in concomitanza con la sessione di bilancio e con la definizione dell'Atto di indirizzo;
 - c) a definire, entro il successivo mese di gennaio, i valori *target* da associare agli indicatori istituzionali, strategici inseriti nel Piano dell'Agenzia da allegare al documento previsionale, nonché quelli relativi al monitoraggio, inseriti nell'Allegato 5, e al PSB descritti nell'Allegato 2.
4. Le modalità sopra definite, si applicano anche al processo relativo alla definizione del Piano delle attività dell'Agenzia delle entrate – Riscossione.

ARTICOLO 4 (CONTROVERSIE)

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, e in ogni altro caso previsto nella presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre amichevolmente la vertenza.
2. Nell'ipotesi di esito negativo del tentativo di composizione, la questione è rimessa alla valutazione di una commissione appositamente nominata e composta da:
 - a. tre membri, nominati dal Ministro, tra i quali un magistrato o un professore universitario

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

TITOLO II DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE

ARTICOLO 5 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA)

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dagli articoli 62 e 64 del D.lgs. 300/1999 ed il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
2. L'Agenzia promuove un fisco trasparente a sostegno della crescita economica e adotta iniziative volte a una crescente produttività operativa in funzione dell'obiettivo strategico dell'Amministrazione finanziaria di migliorare la propensione all'adempimento degli obblighi fiscali da parte dei contribuenti e di ridurre il *tax gap*, assicurando che i propri livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli degli altri soggetti che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate.
3. In relazione a quanto previsto ai commi 1 e 2, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni

tecniche e organizzative finalizzate ad attuare le misure contenute nei seguenti ambiti strategici di intervento:

a) **AREA SERVIZI**

In particolare, l'Agenzia attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

1. garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole, anche attraverso l'evoluzione, la semplificazione e la diversificazione dei contenuti e dei servizi offerti secondo un'ottica *customer oriented*. In particolare, assicurerà:

- a. l'ampliamento, ai sensi dell'articolo 23 del D.lgs. 8 gennaio 2024, n. 1, delle informazioni disponibili, ai contribuenti e ai loro intermediari appositamente delegati, nel **cassetto fiscale**, anche con la messa in disponibilità degli atti notificati emessi digitalmente, nonché delle funzionalità di scarico massivo, in cooperazione applicativa, delle informazioni di interesse (in fase di prima applicazione, i dati contenuti nelle Certificazioni Uniche – cosiddette CU). Inoltre, sarà assicurato il miglioramento dell'esperienza d'uso della navigazione anche attraverso una maggiore integrazione delle funzionalità del cassetto fiscale con gli altri servizi dell'area riservata, al fine di consentire al contribuente non solo la **consultazione di un atto**, ma anche **l'eventuale pagamento delle somme dovute e/o la richiesta di assistenza**;
- b. lo sviluppo di ulteriori servizi *online* e il miglioramento di quelli già fruibili nell'area riservata del sito *internet* dell'Agenzia, anche attraverso una migliore profilazione degli utenti. In particolare, sarà realizzato un sistema di accesso profilato in grado di presentare i servizi in una modalità adattata al profilo dei contribuenti (che saranno, quindi, anche facilitati nella ricerca delle funzionalità di interesse), in modo che possano avere una visibilità completa delle informazioni di carattere fiscale che li riguardano. Inoltre, in attuazione dell'articolo 17 del decreto legislativo 8 gennaio 2024, n. 1, per i versamenti ricorrenti, rateizzati e predeterminati concernenti scadenze future di imposte, contributi o altre somme, sarà progressivamente evoluto il servizio mediante il quale il contribuente potrà richiedere, telematicamente, **l'adempimento dell'obbligazione tributaria attraverso l'addebito diretto in conto corrente**. In tema di **deleghe agli intermediari fiscali**, saranno consolidate le nuove funzionalità che consentiranno al contribuente di delegare, con un unico modello (c.d. delega unica), i predetti soggetti all'utilizzo di uno o più servizi *on line* resi disponibili dall'Agenzia delle entrate e dall'Agenzia delle entrate-Riscossione. Al fine di agevolare

sempre più i contribuenti e gli intermediari, continuerà poi l'analisi dei servizi per ampliare il novero di quelli che potranno essere delegati con questa modalità (ad esempio, la dichiarazione dei redditi precompilata);

- c. la prosecuzione delle attività volte a dare piena attuazione alle disposizioni che disciplinano le **notifiche digitali**. L'Agenzia ha, infatti, come obiettivo, quello di rendere **la notifica telematica la modalità ordinaria per l'invio di atti e comunicazioni ai contribuenti**: a tal fine, sono allo studio delle soluzioni per addivenire alla completa integrazione di tutti gli applicativi con i servizi del Sistema documentale che individuano il domicilio digitale del destinatario secondo i criteri dettati dall'articolo 60-ter del D.P.R. 600 del 1973;
- d. l'evoluzione dei servizi resi disponibili dal Sistema di interscambio (SDI) agli intermediari e ai *provider* accreditati al fine di agevolare e ottimizzare i processi di gestione per i soggetti IVA, introducendo **nuove e più avanzate forme di comunicazione con il contribuente**, ad esempio, attraverso piattaforme integrate con altre Pubbliche Amministrazioni, anche nella prospettiva di consolidare un patrimonio informativo progressivamente più affidabile. Inoltre, nell'ottica di favorire la riduzione dei costi di adempimento e degli errori nel momento dichiarativo, sarà consolidato, come metodo ordinario per la dichiarazione dei redditi, l'utilizzo della **dichiarazione precompilata** che – in particolare, nella modalità semplificata – permette ai contribuenti, tramite un percorso guidato, di confermare o modificare direttamente i dati proposti dall'Agenzia e che, nel contempo, vengono riportati automaticamente negli appositi campi della dichiarazione dei redditi; sarà altresì esteso il *set* informativo della dichiarazione dei redditi precompilata, rendendo fruibili ulteriori informazioni già disponibili nelle banche dati della fiscalità e acquisendo nuovi dati da soggetti terzi, in modo da semplificare e velocizzare l'adempimento dichiarativo;
- e. l'incremento dell'**utilizzo del canale digitale** e degli **strumenti di assistenza da remoto**, quali il canale telefonico e il sistema di videochiamata. Quest'ultimo è già stato evoluto verso un vero e proprio "**sportello digitale**" che permette di seguire l'utente passo dopo passo, guidandolo fino alla conclusione dell'adempimento o fruizione del servizio e in grado di fornirgli la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration*, con ulteriori funzionalità integrate di scambio documentale

tramite *livechat* e di sottoscrizione digitale da parte del contribuente di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica, attraverso il rilascio di un certificato di firma digitale *one-shot* agli utenti in possesso di una identità digitale;

- f. il potenziamento dei sistemi per programmare le richieste di servizi da erogarsi necessariamente **"in presenza"** tramite l'utilizzo del servizio di prenotazione appuntamenti, garantendo comunque l'accessibilità in ufficio nei casi urgenti;
- g. l'introduzione graduale di sistemi di intelligenza artificiale finalizzati a efficientare i processi di assistenza al contribuente;

2. assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti,

accelerando i relativi pagamenti ai cittadini e alle imprese attraverso processi di semplificazione e digitalizzazione, tenuto anche conto della necessità di restituire liquidità al sistema economico e degli impegni in tema di riduzione dei tempi dei rimborsi IVA assunti con il PSB. A tal fine, sarà valorizzato l'utilizzo dei dati già in possesso dell'Amministrazione grazie al processo di fatturazione elettronica (con particolare riferimento ai rimborsi IVA) e di tecniche di analisi dei rischi, con riguardo ai rimborsi prioritari e da *split payment*. Sul fronte dei rimborsi imposte dirette, la tempestiva liquidazione delle dichiarazioni consentirà di accelerare ulteriormente l'erogazione di tali rimborsi; sarà, altresì, garantita l'attuazione delle disposizioni normative concernenti, in particolare, la gestione dei contributi e dei crediti d'imposta a favore di imprese e lavoratori autonomi e delle diverse agevolazioni previste;

3. ottimizzare i servizi catastali, migliorare il sistema informativo e contribuire alla

trasparenza del mercato immobiliare attraverso il presidio della qualità dei servizi immobiliari e la completezza delle banche dati catastali, anche mediante l'adozione di indicatori di qualità delle informazioni soggettive e oggettive esposte all'utenza, per una piena interoperabilità con i sistemi informativi di altri enti. In questa prospettiva, si punterà al completamento della mappatura territoriale, basata sulla fotointerpretazione di immagini aeree anche mediante l'utilizzo di algoritmi di intelligenza artificiale, ai fini dell'emersione degli immobili che non risultano dichiarati in Catasto. Tali azioni, unitamente alla realizzazione dell'**Anagrafe dei Titolari**, consentiranno una sempre maggiore fruibilità delle banche dati immobiliari sia per scopi tributari sia per attività di supporto agli enti territoriali, di gestione delle emergenze e salvaguardia del patrimonio immobiliare.

Proseguiranno, inoltre, le azioni di ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie e lo sviluppo dei servizi a distanza per l'accesso alla documentazione non ancora digitalizzata conservata presso gli archivi delle Conservatorie. Sarà inoltre incrementata la **disponibilità e fruibilità da remoto dei servizi digitali ipotecari e catastali**, realizzando sul sito internet istituzionale funzionalità che rispettino i principi di accessibilità e qualità, assicurando la protezione dei dati personali e il rispetto delle misure di sicurezza previste.

Per rispondere a tali esigenze, dovranno essere progressivamente dismessi i servizi digitali SISTER, realizzando applicativi sul sito internet istituzionale che consentano all'utente la fruizione digitale in modalità *self-service* degli stessi servizi erogati dall'Area Territorio presso le sedi provinciali, adeguando allo stesso tempo le modalità di **autenticazione dell'utenza** e gli **strumenti di gestione dei pagamenti**.

Sarà altresì assicurato l'**aggiornamento dell'Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane** (ANNCSU), nonché lo sviluppo dei relativi servizi.

Sarà garantito, infine, il contributo alla **trasparenza del mercato immobiliare**, in particolare, assicurando: i) l'indagine con **schede di rilevazione** delle compravendite e delle locazioni immobiliari, producendo statistiche e quotazioni immobiliari; ii) la consultazione dei valori economici afferenti, oltre ai prezzi di compravendita, anche ai canoni di locazione dei nuovi contratti di affitto; iii) la qualità dei servizi tecnico-estimativi forniti alle pubbliche amministrazioni e ai soggetti privati che per norma sono obbligati a richiedere tali servizi all'Amministrazione finanziaria, al fine di rendere più efficienti i processi di gestione del proprio patrimonio immobiliare e più efficace l'*iter* degli atti amministrativi che richiedono l'intervento dell'Agenzia in campo tecnico estimativo; iv) il supporto all'attività di accertamento fiscale sulle transazioni immobiliari per incrementarne l'efficacia.

b) **AREA PREVENZIONE**

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

4. favorire il dialogo preventivo con i contribuenti e la certezza del diritto per supportare i contribuenti sia nel momento dichiarativo sia nel pagamento dei tributi e per favorire la maggiore competitività delle imprese italiane e l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere e gli investitori che intendono operare nel territorio nazionale. A tal fine, saranno rafforzati i servizi resi ai contribuenti e le varie forme di interlocuzione costante e preventiva tra questi ultimi e l'Amministrazione finanziaria, garantendo un approccio coerente e unitario verso quei soggetti che decidono di aderire agli strumenti di

cooperazione con il fisco. In primo luogo, sarà aumentato lo sforzo diretto a **fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie**, in presenza di obiettive condizioni di incertezza, mediante l'**assistenza**, la tempestiva adozione di **documenti di prassi**, le risposte alle istanze di **interpello** e la **consulenza giuridica**, ivi comprese quelle sui **nuovi investimenti** nonché la pubblicazione dei pareri resi, che saranno accessibili attraverso l'utilizzo di canali telematici e la realizzazione di un servizio *web* dedicato. Inoltre, in attuazione delle recenti modifiche apportate, in sede di riforma dello Statuto dei diritti del contribuente, alla disciplina dell'istituto dell'interpello, continueranno le iniziative per la realizzazione di una banca dati al fine di consentire alle persone fisiche e ai contribuenti di minori dimensioni la **consultazione semplificata** degli atti di prassi e dei pareri pubblicati per l'individuazione della soluzione relativa a casi concreti e personali. Nell'ottica del consolidamento del rapporto fiduciario e del dialogo collaborativo con i contribuenti, nonché del miglioramento della competitività del Paese, verrà sempre più potenziato, negli anni, il ricorso allo strumento degli **accordi preventivi per le imprese con attività internazionale**, quale istituto di *compliance* che consente di garantire, nell'ambito di operazioni transnazionali complesse, trasparenza e certezza nei rapporti tra fisco e imprese, tenendo in debita considerazione il *risk rating* dei contribuenti interessati. Nella medesima ottica, sarà assicurata la tempestiva trattazione delle procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali (**c.d. MAP - Mutual Agreement Procedure**) e la conclusione degli accordi relativi al regime di tassazione agevolata connesso all'utilizzo di beni immateriali (c.d. **patent box**);

5. promuovere l'adempimento collaborativo e la tax compliance

In tale area di intervento saranno valorizzati gli strumenti, anche premiali, e i percorsi di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale dei contribuenti previsti dalla legge. A tal fine, saranno tempestivamente lavorate istanze di adesione al regime di **adempimento collaborativo (c.d. cooperative compliance)** presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale, aumentando progressivamente gli imponibili monitorati. L'adempimento spontaneo degli obblighi dichiarativi dei contribuenti di dimensioni medio-piccole sarà, invece, promosso attraverso l'**aggiornamento degli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA)** e la gestione del **concordato preventivo biennale (CPB)**, finalizzati a stimolare comportamenti fiscalmente corretti e l'emersione di basi imponibili, anche attraverso la condivisione di dati e informazioni nella disponibilità dell'Agenzia. Il potenziamento dello strumento delle

lettere di compliance punterà, inoltre, a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, nonché della tassazione immobiliare su base catastale, migliorando gli algoritmi di selezione in modo da contenere i casi di "falsa positività". 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, nonché dalla fatturazione elettronica generalizzata, integrati con quelli generati dalla trasmissione telematica dei corrispettivi relativi alle transazioni verso i consumatori finali. Infine, saranno utilizzati strumenti di *data analysis* anche per la verifica dell'efficacia dell'invio di tali comunicazioni e, più in generale, delle azioni finalizzate alla promozione della compliance, monitorando il gettito recuperato.

c) **AREA CONTROLLI**

In tale ambito, saranno innanzitutto predisposte le stime di base del *tax gap* dei principali tributi gestiti dall'Agenzia e proseguiranno le attività di analisi e studio della *tax non compliance* volte all'individuazione dei maggiori rischi di comportamenti non conformi, anche attraverso l'ottimizzazione degli strumenti di *network analysis e machine learning*. L'Agenzia punterà, in particolare, a conseguire i seguenti obiettivi:

6. controllare tempestivamente le dichiarazioni e i pagamenti

In tale ambito proseguirà l'accelerazione del controllo automatizzato delle dichiarazioni al fine di assicurare la tempestiva liquidazione delle imposte e verranno rafforzate le misure di controllo preventivo delle compensazioni realizzate attraverso il modello di delega F24 e delle cessioni dei crediti agevolativi.

Saranno, altresì, ottimizzati i controlli formali, anche attraverso l'analisi del rischio supportata dall'intelligenza artificiale, per verificare la correttezza dei dati indicati nelle dichiarazioni, e per accelerare le procedure di rimborso spettanti ai contribuenti, ottimizzando l'impiego delle risorse pubbliche;

7. contrastare l'evasione e l'elusione fiscale

Per migliorare l'attività di accertamento degli imponibili e di recupero di gettito, l'Agenzia incrementerà la propria capacità operativa nell'ottica di **aumentare il numero dei controlli e migliorare la qualità**, attraverso la **digitalizzazione dei processi** e l'implementazione degli applicativi di supporto al controllo, anche in modo da ridurre le attività a basso valore aggiunto, nonché mediante nuovi strumenti di **analisi avanzata dei dati**, favoriti dall'applicazione di tecniche di intelligenza artificiale, quali il *machine learning*, il *text mining* e il *network analysis*.

In particolare, sarà migliorata la **frequenza dei controlli**, soprattutto per i settori di attività a maggior rischio di evasione. In tale contesto, si rafforzeranno le iniziative congiunte con la Guardia di Finanza e con l'Agenzia delle dogane e dei monopoli per potenziare le attività di **analisi congiunta del rischio** finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività.

La **valutazione del rischio** di non *compliance* e il **monitoraggio dei soggetti a elevata pericolosità fiscale** si baseranno anche sullo sfruttamento delle potenzialità derivanti dall'utilizzo di informazioni presenti nel Sistema informativo della fiscalità (SIF) – comprese quelle di natura finanziaria contenute nell'Archivio dei rapporti finanziari, dei dati derivanti dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi che consentiranno di migliorare le analisi e i controlli incrociati su dichiarazioni e pagamenti, anche alla luce dell'**obbligo di collegamento tra le informazioni derivanti dai pagamenti elettronici e dalla registrazione dei corrispettivi** (c.d. transato elettronico) – nonché da quelle provenienti da enti esterni, incluse quelle derivanti dallo scambio automatico obbligatorio con le Amministrazioni fiscali estere. A quest'ultimo riguardo, sarà incrementato il **ricorso agli strumenti di cooperazione internazionale** relativi all'utilizzo dei dati che derivano dallo scambio automatico di informazioni, tra cui quelle pervenute tramite il *Common Reporting Standard* (CRS), per contrastare i fenomeni di evasione internazionale, l'illecita detenzione di patrimoni e le attività finanziarie fuori dei confini nazionali nonché le fittizie residenze all'estero e sarà dato impulso all'acquisizione anche massiva di dati e notizie sui movimenti transfrontalieri che consentano di intercettare comportamenti fiscali illeciti.

Nel medio periodo, il dimensionamento e la qualità dei controlli dovranno essere valutati anche in relazione alla **capacità di accertamento degli imponibili generati dall'economia sommersa e di recupero del tax gap**, come stimato nella Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva. A tal fine, in sede di verifica sui risultati di gestione, l'Agenzia, avuto riguardo alle principali imposte amministrate (IRPEF, IRES, IRAP e IVA), darà evidenza, per i singoli anni di imposta, degli importi accertati e recuperati, anche coattivamente, negli anni successivi. 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.

Per quanto riguarda **l'attività antifrode**, sarà potenziato l'utilizzo degli strumenti di cooperazione amministrativa avanzata, le azioni di tempestiva individuazione e contrasto

dei fenomeni di frode e di utilizzo indebito di crediti d'imposta e di altre agevolazioni. In tale contesto, risulteranno ancor più centrali gli strumenti di prevenzione già operativi e volti a prevenire l'utilizzo di crediti di imposta indebiti, l'abuso della qualifica dell'esportatore abituale e l'utilizzo di partite IVA per commettere illeciti fiscali;

8. rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale

Continueranno le azioni di presidio del territorio, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative di controllo, al fine di favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti relativamente i) agli immobili non aggiornati in catasto e ii) alle unità immobiliari soggette a interventi di lavori agevolati dalle detrazioni fiscali di cui all'articolo 119 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 77 del 2020 (c.d. incentivi *ecobonus* e *sismabonus*), mediante l'invio di comunicazioni volte a favorire la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente. Nel caso di inerzia del contribuente ovvero di mancato chiarimento in merito alle irregolarità segnalate, l'Agenzia effettuerà i dovuti controlli finalizzati a far emergere la reale base imponibile catastale. In tal modo, considerate anche le normali attività di verifica, saranno aumentati il numero di immobili complessivamente sottoposti a controllo, ai fini della loro regolarizzazione catastale.

d) AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALE

In tale ambito, l'Agenzia realizzerà il seguente obiettivo:

9. assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali

A tal fine saranno garantiti, da un lato, il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, migliorando così l'indice di vittoria dell'Amministrazione finanziaria nelle controversie tributarie. Per misurare la **capacità di prevenire o risolvere in via stragiudiziale le controversie**, saranno monitorati, attraverso appositi indicatori, il numero e il valore dei provvedimenti definiti per acquiescenza del contribuente nonché quelli annullati, in tutto o in parte, in autotutela dall'Agenzia, con i relativi tassi di definizione o annullamento. Per **misurare le performance raggiunte in sede giurisdizionale** saranno, invece, previsti appositi indicatori in grado di valutare sia il numero sia il valore delle controversie definite a favore dell'erario.

e) **AREA RISORSE**

In proposito, l'Agenzia punterà prioritariamente a perseguire i seguenti obiettivi:

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

- a. il completamento del piano pluriennale di potenziamento dell'organico, in coerenza con l'ordinamento per famiglie professionali, strutturato per competenze e ambiti di conoscenza. La formazione e lo sviluppo professionale del personale saranno orientati in funzione degli obiettivi istituzionali per consentire, da un lato, l'efficace inserimento dei neoassunti e, dall'altro, *l'upskilling* e il *reskilling* del personale già in servizio;
- b. l'utilizzo di strumenti informatici evoluti, che prevedono anche l'uso dell'intelligenza artificiale, a supporto delle attività di formazione, sviluppo e gestione del personale;
- c. il rafforzamento dell'investimento nei processi di apprendimento continuo (*lifelong learning*) al fine di sostenere, in tutte le fasi della vita lavorativa del personale, l'acquisizione di competenze aggiornate per il miglioramento dei processi, l'innovazione dei servizi e l'evoluzione dei modelli di erogazione più efficaci;
- d. la pubblicazione, con periodicità regolare, di bandi di concorsi pubblici per l'accesso alla qualifica dirigenziale di seconda fascia sia per le attività *core* (gestione, riscossione dei tributi, erogazione dei servizi fiscali e servizi catastali) sia per quelle *no-core*, da svolgersi ai sensi dell'articolo 1, comma 93, lett. e), della legge n. 205 del 2017, dell'articolo 28, comma 1-*ter* del D.lgs. 165 del 2001 e mediante la procedura prevista dall'articolo 1-*ter*, del decreto-legge n. 75 del 2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 112 del 2023, in collaborazione con la SNA, in modo da consentire con regolarità la partecipazione ai candidati più meritevoli appartenenti a tutte le famiglie professionali e valorizzando anche le esperienze lavorative pregresse;
- e. l'avvio e il consolidamento di percorsi professionali per consentire al personale di sviluppare le proprie competenze anche in funzione delle diverse e nuove sfide che l'Agenzia è chiamata ad affrontare. I percorsi professionali rappresenteranno occasioni di crescita per il personale all'interno di una chiara cornice di contesto organizzativo e saranno sviluppati anche attraverso piani individuali di formazione;
- f. la valorizzazione del lavoro in *team* ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia anche mediante il potenziamento delle posizioni organizzative di cui all'articolo 15 del CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che costituiscono nodi strategici essenziali alla base della catena funzionale degli uffici e

- punto di contatto con gli *stakeholder* esterni e interni;
- g. l'individuazione di percorsi gradualmente di crescita professionale dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente quali le posizioni organizzative previste dal predetto articolo 15 CCNL e le posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità (articolo 1, comma 93, lettera a), della legge n. 205 del 2017), con procedure che valorizzino il merito e le valutazioni positive della *performance*, fino al consolidamento di un bagaglio professionale adeguato per la candidatura ai concorsi per la qualifica dirigenziale;
- h. la previsione di percorsi di formazione e di valorizzazione delle competenze manageriali, delle competenze tecniche *core* e *no-core* e di conoscenza delle lingue straniere per i dirigenti di ruolo dell'Agenzia al fine di selezionare i più meritevoli ai quali conferire gli incarichi di prima fascia con le modalità previste dalla normativa primaria e dal Regolamento di amministrazione in un quadro di trasparenza, imparzialità, oggettività e pubblicità.

Saranno potenziati i mezzi e le dotazioni a disposizione del personale per lo svolgimento delle attività di servizio, anche ai fini di consentire l'utilizzo del telelavoro, *coworking* e lavoro agile (c.d. *smart working*), con modalità coerenti con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'Agenzia delle entrate. Tali obiettivi saranno perseguiti in una cornice di sicurezza cibernetica e di protezione dati, in linea con i dettati normativi sia per quanto riguarda l'infrastruttura informatica, sia attraverso l'incremento del livello di consapevolezza dei dipendenti sulla sicurezza informatica;

11. qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili

A tal fine saranno rafforzate le iniziative atte a garantire la realizzazione degli investimenti ICT e immobiliari, il contenimento delle spese di funzionamento, anche tramite la razionalizzazione degli acquisti, e a migliorare l'efficienza organizzativa, sfruttando a tal fine l'innovazione tecnologica, accompagnata da una adeguata attenzione alla gestione del cambiamento, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini, il ricorso al telelavoro e al lavoro agile. In particolare, al fine di favorire l'ottimizzazione degli oneri di gestione della documentazione cartacea e migliorare la qualità dei servizi di accesso ai documenti, erogabili anche attraverso l'impiego del lavoro agile, saranno effettuate attività di scarto documentale e proseguiranno i progetti di dematerializzazione dei documenti cartacei per agevolarne l'accessibilità a distanza. Ad ogni modo, ferma restando l'attuazione

di tutti gli interventi direttamente connessi ad un obbligo normativo o a provvedimenti autoritativi, l'Agenzia: i) per gli investimenti relativi agli acquisti immobiliari e alla razionalizzazione degli spazi effettuerà un'analisi costi-benefici e una valutazione sul ritorno del capitale investito e ne darà evidenza nel piano pluriennale degli investimenti; ii) per gli investimenti relativi ad interventi di efficientamento energetico sugli immobili di proprietà pianificherà l'utilizzo di sistemi specifici per analizzare il valore economico delle opere, valutandole anche in termini di benefici finanziari complessivi; iii) per gli interventi ICT svilupperà strumenti di stima e pianificazione del valore pubblico delle iniziative, da valutarsi anche in termini di benefici complessivi generati per la collettività.

4. L'Agenzia, titolare della funzione di riscossione nazionale, assicura il conseguimento degli obiettivi da parte di Agenzia delle entrate-Riscossione in termini di servizi ai contribuenti, riscossioni complessive ed efficienza di quest'ultima, definiti nell'Allegato 4 della presente Convenzione concernente il *"Piano dell'Agenzia delle entrate-Riscossione"*. A tal fine, in linea con le disposizioni legislative, statutarie e regolamentari che disciplinano la *governance* della riscossione, l'Agenzia svolge l'indirizzo operativo e il controllo su AdeR, monitorandone costantemente l'attività, secondo principi di trasparenza e pubblicità.
5. L'Agenzia si impegna altresì a:
 - a) garantire, anche con un percorso di miglioramento della qualità delle banche dati già in atto e con il progressivo passaggio dei propri applicativi sul Sistema integrato del Territorio, la disponibilità al Paese di un sistema informativo (l'Anagrafe Immobiliare Integrata) che permetta di identificare univocamente, per ogni immobile presente sul territorio nazionale, la conoscenza della posizione geografica, la rappresentazione e le caratteristiche geometriche e censuarie, nonché le quotazioni di riferimento della zona OMI e i soggetti titolari di diritti e quote. L'aggiornamento e lo sviluppo del sistema informativo catastale saranno realizzati in coerenza con le indicazioni di Organismi europei ed extraeuropei in materia di dati territoriali;
 - b) svolgere, ai sensi dell'articolo 64, comma 3-bis del D.lgs. 300/1999, le attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative rese alle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D.lgs. 165/2001 e agli enti a esse strumentali con rimborso dei costi sostenuti, come determinati nel paragrafo 9 dell'Allegato 1. Provvede inoltre a produrre statistiche e quotazioni dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare, assicurare la consultazione dei valori economici afferenti ai prezzi di compravendita dei beni

immobili, anche in attuazione di quanto previsto dal Testo Unico Bancario con riferimento all'Osservatorio.

6. Relativamente ai tributi di propria competenza, l'Agenzia garantisce la collaborazione tecnica con gli Uffici del Ministero, con le altre istituzioni pubbliche e con gli organismi internazionali, in merito alla:
 - c) predisposizione di provvedimenti legislativi e regolamentari, anche in fase prodromica e in fase di valutazione successiva;
 - d) partecipazione a tutte le fasi dei processi legislativi, amministrativi, autorizzativi, contenziosi e precontenziosi dell'Unione Europea, in coordinamento con gli Uffici del Ministero.
7. L'Agenzia, una volta entrato in vigore l'articolo 1, comma 1, lettera p), del D.lgs. 219/2023, assicura al nuovo Garante nazionale del contribuente ogni utile collaborazione ai fini del mantenimento del rapporto di fiducia tra cittadini e amministrazione finanziaria, in attuazione dell'articolo 13, comma 4, della L. 212/2000, come sostituito dal D.lgs. 219/2023. Nelle more dell'entrata in vigore del predetto articolo 1, comma 1, lettera p), del D.lgs. 219/2023, l'Agenzia continua ad assicurare al Garante del contribuente il supporto tecnico-logistico e le risorse umane necessarie per lo svolgimento delle sue funzioni, fornendo risposta alle segnalazioni entro 30 giorni.
8. I contenuti dell'Allegato 2 "*Piano dell'Agenzia delle entrate*" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che l'Agenzia è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
9. Per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quest'ultima fornisce al Ministero ai sensi dell'articolo 59, comma 3, lettera 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 a essa assegnate e con gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo nonché con lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità, predispone entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D.lgs. 300/1999.
11. Sono soggette ad approvazione, ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.lgs. 300/1999, le

deliberazioni adottate dal comitato di gestione relative a: statuto, regolamenti, *budget* economico annuale ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia. L'Agenzia pubblica tempestivamente sul proprio sito internet:

- a) tutte le delibere adottate dal Comitato di gestione e fornisce, su richiesta del Dipartimento, i relativi documenti allegati;
 - b) le determinazioni direttoriali di organizzazione di cui all'articolo 2, comma 4, del Regolamento di amministrazione.
12. L'Agenzia valuta annualmente la *performance* organizzativa e individuale del personale, dirigente e non dirigente, applicando i propri sistemi di misurazione e valutazione della *performance* in coerenza con le disposizioni, normative e contrattuali, ad essa applicabili.
13. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente.
14. L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui al successivo articolo 6, commi 6 e 7, al miglioramento delle condizioni di funzionamento e al potenziamento della struttura nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali, ferme restando le disposizioni introdotte dall'articolo 1, comma 7-bis, del D.lgs. 157/2015. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2026, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio e al 30 novembre dell'esercizio di competenza.
15. L'Agenzia riversa all'entrata del bilancio dello Stato eventuali avanzi di gestione ai sensi dell'articolo 1, comma 358, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, nonché eventuali ulteriori risorse in virtù delle vigenti norme di contenimento della spesa.

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 stanziate dalla legge di bilancio per l'anno 2026, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli normativi e di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie, ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.
4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3890, il Dipartimento trasferisce:
 - a) in due rate di uguale importo, le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziate sul piano gestionale 1, da erogarsi la prima entro febbraio e la seconda entro luglio;
 - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento stanziate sul piano gestionale 2. Il primo dodicesimo sarà erogato entro il mese di febbraio;
 - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui ai predetti piani gestionali 1 e 2 in dodicesimi.
 - d) terminata la gestione provvisoria con l'approvazione del *budget* da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.lgs. 300/1999, trovano applicazione le disposizioni di cui ai precedenti punti a) e b), detratti i dodicesimi già assegnati con la gestione provvisoria. Se la gestione provvisoria si protrae per oltre quattro mesi, nelle more dell'approvazione del *budget* da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.lgs. 300/1999, sulla base di documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell'ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio

finanziario dell'Agenzia.

5. Per quanto riguarda le risorse di cui al capitolo 3904, il Dipartimento eroga all'Agenzia, per il successivo trasferimento ad AdeR, le risorse necessarie ad assicurare il funzionamento del servizio nazionale della riscossione, ai sensi dell'articolo 1, comma 13, lettera b) del D.L. 193/2016 e dell'articolo 14 dello Statuto di AdeR. A tal fine, trasferisce in quattro rate di uguale importo, con periodicità trimestrale, a partire dal mese di febbraio di ogni anno, le risorse destinate alla copertura degli oneri di gestione e delle spese di investimento necessarie per realizzare i miglioramenti programmati.
6. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2025 ai sensi dell'articolo 59 del D.lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente – ferma restando la normativa vigente, ivi compresa quella in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi – il Dipartimento trasferisce l'importo spettante entro il 31 luglio 2026, 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, commi 7 e 7-bis del D.lgs. 157/2015, correlati alla verifica dei risultati 2026, 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 2026 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 2026 e in un'unica soluzione:
 - a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge n. 266/2005 (finanziaria 2006);
 - b) le risorse assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'articolo 1, commi 7 e 7 bis, del D.lgs. 157/2015.
9. Infine, il Dipartimento trasferisce all'Agenzia, in un'unica soluzione, entro 30 giorni dall'assegnazione ed effettiva disponibilità delle risorse:
 - a) le somme stanziare sul capitolo 3891 dello stato di previsione del Ministero, per il pagamento all'Agenzia del demanio dei canoni di locazione per gli immobili assegnati alle amministrazioni dello Stato, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute nel corso della gestione;
 - b) le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del bilancio dello Stato relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale incombenza connessa.
10. Gli importi di cui ai commi dal 3 al 9 del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12105 "Agenzia delle entrate" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
11. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative.
12. Il Dipartimento si impegna a mettere in atto le iniziative di competenza per il reperimento dei fondi necessari al pagamento, da parte dell'Agenzia, dei debiti dei soppressi Dipartimenti delle Entrate e del Territorio, derivanti dall'attività svolta da questi ultimi fino al 31 dicembre 2000.

TITOLO III DISPOSIZIONI RELATIVE ALL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

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

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

a) AREA SERVIZI

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

1. migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi resi ai contribuenti

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

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

b) AREA RISCOSSIONE

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

2. garantire l'efficacia della riscossione

Assicurare il raggiungimento dei volumi di gettito attesi e migliorare i tassi di riscossione dei nuovi crediti affidati dagli enti creditori, ferma restando la salvaguardia di quelli già affidati in riscossione, **indirizzando l'attività prioritariamente verso i crediti con**

maggiori possibilità di incasso e sfruttando, a tal fine, anche i dati e le informazioni a disposizione dell'Agente della riscossione nelle banche dati disponibili – compresi quelli della fatturazione elettronica, resi disponibili dall'Agenzia delle entrate per le attività di analisi finalizzate all'avvio di procedure mirate di pignoramento dei crediti da rapporti commerciali intrattenuti dal soggetto debitore con soggetti terzi – anche tenendo conto dei termini normativi previsti per il discarico dei crediti affidati.

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

- a. **assicurare il raggiungimento degli obiettivi di gettito normativamente previsti**, anche con il contributo degli incassi derivanti dagli istituti di definizione agevolata, e promuovendo al contempo le possibili forme di rateizzazione dei pagamenti delle somme dovute;
- b. **garantire la salvaguardia dei crediti affidati in riscossione** attraverso il tempestivo tentativo di notifica della cartella di pagamento nonché degli atti interruttivi dei termini di prescrizione del credito, pianificando altresì gli interventi idonei a rendicontare anticipatamente agli enti creditori i carichi residui di comprovata inesigibilità (c.d. discarico anticipato) ovvero, secondo le scadenze previste, quelli per i quali decorrono i termini per il discarico (c.d. discarico automatico);
- c. migliorare l'efficacia delle attività di recupero del credito, assicurando l'avvio delle procedure di riscossione in coerenza con quanto stabilito nell'ambito della **pianificazione annuale delle attività di riscossione**. A tal fine, verrà innanzitutto garantito il miglioramento delle tecniche di analisi e dei criteri di selezione delle posizioni debitorie al fine di innalzare il livello di efficacia delle azioni di recupero attraverso l'acquisizione e l'utilizzo, nel rispetto della normativa vigente a tutela della *privacy*, delle informazioni presenti nelle banche dati disponibili per l'Agenzia delle entrate-Riscossione. Inoltre, verrà assicurato l'utilizzo, nel rispetto delle previsioni normative vigenti, di dati selettivi e aggiornati in modo da evitare, nel caso di impiego di strumenti massivi, eventuali errori, riducendo la ripetizione di procedure ridondanti per il medesimo carico debitorio e per il medesimo soggetto;
- d. **favorire lo scambio telematico con gli enti impositori o beneficiari** per consentire il tempestivo aggiornamento e la fruibilità delle informazioni e delle rendicontazioni riguardanti le procedure di recupero e le riscossioni conseguite

(c.d. "stato della riscossione") nonché quelle riguardanti le sospensioni legali della riscossione, le rateazioni e i provvedimenti modificativi dei debiti affidati, anche attraverso la continua evoluzione dei sistemi e della relativa interoperabilità.

c) **AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ESATTORIALE**

In particolare, l'Agenzia perseguirà il seguente obiettivo:

3. migliorare la *performance* del contenzioso esattoriale

L'Agenzia assicurerà l'aggiornamento tempestivo e puntuale della base informativa automatizzata del contenzioso, potenziando il monitoraggio dell'attività difensiva svolta dalle risorse interne e dai professionisti esterni incaricati e la verifica delle iniziative poste in essere per prevenire la soccombenza avuto riguardo al *rating* di sostenibilità delle controversie. Garantirà, inoltre, l'efficace programmazione e la corretta consuntivazione della spesa. A tal fine l'attività dell'Agenzia sarà orientata a realizzare azioni finalizzate a migliorare la *performance* del contenzioso esattoriale, tra le quali:

- a. l'utilizzo sistematico, tempestivo e integrale degli applicativi informatici deputati alla gestione del contenzioso per consentire l'accesso in tempo reale a tutti i documenti relativi ai procedimenti in corso, garantendo l'attendibilità dei dati, la corretta impostazione dei processi e il controllo delle relative fasi, nonché la possibilità di un efficace presidio dei costi;
- b. favorire lo scambio di informazioni con le banche dati del Ministero dell'economia e delle finanze, anche attraverso la creazione di interfacce che consentano l'utilizzo sistematico dei servizi telematici del contenzioso tributario;
- c. l'attenta valutazione dei motivi dell'impugnazione dell'atto emesso, al fine di valutare l'esistenza dei presupposti per la coltivazione del giudizio;
- d. il presidio dell'attività di costituzione in giudizio nei casi in cui ciò si renda effettivamente necessario;
- e. l'esame tempestivo delle pronunce giudiziali ai fini dell'eventuale gravame;
- f. la pronta liquidazione delle soccombenze e l'avvio del tentativo di recupero delle spese di vittoria;
- g. il potenziamento delle attività di presidio dei contenziosi seriali o di particolare rilevanza economica o giuridica e dei relativi esiti.

d) **AREA RISORSE E SUPPORTO**

In particolare, l'Agenzia attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

4. reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento

degli obiettivi istituzionali

Garantire la propria capacità operativa e salvaguardare i livelli di produttività attraverso la gestione del turnover e l'adeguato sviluppo delle competenze professionali del personale addetto. A tal fine l'attività dell'Agenzia sarà orientata a:

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

5. qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili

Migliorare i livelli di efficienza della gestione in ottica di contenimento dei costi di funzionamento, anche attraverso iniziative di investimento per la digitalizzazione dei processi operativi della riscossione in ottica di crescente automazione e di miglioramento dei servizi ai contribuenti. A tal fine l'attività dell'Agenzia sarà orientata a:

- a. incrementare i livelli di efficienza e contribuire alla progressiva razionalizzazione dei costi nel rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore e la tempestività dei pagamenti, perseguendo ulteriori iniziative di efficientamento organizzativo e operativo anche attraverso le possibili forme di integrazione logistica e lo sviluppo di piattaforme digitali comuni con l'Agenzia delle entrate;
- b. realizzare i propri piani pluriennali di investimento materiali e immateriali, favorendo l'uso delle più evolute tecnologie e delle forme di integrazione/interoperabilità dei sistemi informativi con gli Enti creditori, funzionale alle attività di recupero. Ad ogni modo, ferma restando l'attuazione di tutti gli interventi direttamente connessi ad un obbligo normativo o a provvedimenti autoritativi, l'Agenzia: i) per gli investimenti relativi agli acquisti immobiliari e alla razionalizzazione degli spazi effettuerà un'analisi costi-benefici e una valutazione sul ritorno del capitale investito e ne darà evidenza nel piano pluriennale degli investimenti; ii) per gli investimenti relativi ad interventi di efficientamento energetico sugli immobili di proprietà pianificherà l'utilizzo di sistemi specifici per analizzare il valore economico delle opere, valutandole anche in termini di benefici finanziari complessivi; iii) per gli interventi ICT svilupperà strumenti di stima

e pianificazione del valore pubblico delle iniziative, da valutarsi anche in termini di benefici complessivi generati per la collettività.

3. In relazione a quanto previsto dai commi 1 e 2, l'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna, in particolare, ad adottare le soluzioni tecniche e organizzative finalizzate allo svolgimento dei seguenti compiti:
 - a) l'attività di riscossione mediante ruolo, secondo le disposizioni di cui al titolo I, capo II, e al titolo II del D.P.R. 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'articolo 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'articolo 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 17 del D.lgs. 112/1999, così come sostituito dall'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'articolo 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'articolo 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'articolo 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'articolo 28-ter del DPR 602/1973 effettuate fino all'entrata in vigore del regolamento previsto dall'articolo 16 del D.lgs. 110/2024;
 - h) del rimborso di cui all'articolo 4 del D.L.119/2018, convertito, con modificazioni, dalla legge del 17 dicembre 2018, n. 136;

- i) del rimborso di cui all'articolo 4 del D.M. 15 giugno 2015;
 - j) del rimborso di cui all'articolo 1, commi 684 e 685 della legge 190/2014;
 - k) del rimborso di cui all'articolo 1, comma 224 della legge 197/2022;
 - l) 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 e dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli eventuali ordini di accreditamento e/o degli ordini di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o variazioni compensative.
3. Il Ministero, tramite il Dipartimento, e AdeR, anche al di fuori delle predette fattispecie, possono sottoscrivere, nell'ambito delle risorse finanziarie stanziata a legislazione vigente, accordi per disciplinare – qualora spettante – il rimborso delle spese relative ad attività legittimamente espletate da quest'ultima nella sua qualità di agente della riscossione a tutela dei crediti erariali che, per intervenute modifiche normative o per successivi consolidamenti di orientamenti giurisprudenziali, non risultano ripetibili dai contribuenti morosi.

Il Vice Ministro dell'Economia e delle Finanze

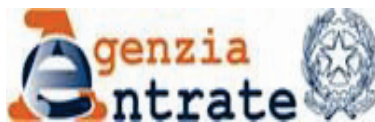
Maurizio Leo

[Firmato digitalmente]

Il Direttore dell'Agenzia delle entrate

Vincenzo Carbone

[Firmato digitalmente]



ALLEGATO 1

SISTEMA DI RELAZIONI

SOMMARIO

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE 3

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA	3
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	4
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI	5
4. SISTEMI INFORMATIVI	5
5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA.....	7
6. COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI	8
7. CONVENZIONI CONTRO LE DOPPIE IMPOSIZIONI E COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI INTERNAZIONALI RELATIVE A CONTRIBUENTI INDIVIDUATI	10
8. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO E AGENZIA.....	11
9. DETERMINAZIONE DEI COSTI PER IL RIMBORSO DEGLI ONERI DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE IMMOBILIARE E TECNICO-ESTIMATIVA	13

SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE..... 14

1. COOPERAZIONE CON L'AGENZIA DELLE ENTRATE	14
2. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI INDIRIZZO OPERATIVO E CONTROLLO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE SU AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE	14
3. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	16
4. SISTEMI INFORMATIVI	16
5. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI	17

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA

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

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

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

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

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

Inoltre, l'Agenzia si impegna a dare pronto riscontro alle richieste del Dipartimento dirette ad acquisire elementi informativi sulle segnalazioni provenienti dai contribuenti, entro un tempo medio di 60 giorni e, di norma, non oltre i 90 giorni.

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

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

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

Sempre al fine di assicurare trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, l'Agenzia si impegna a 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 legge 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 legge 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;
- miglioramento delle funzioni istituzionali mediante l'adozione di sistemi di analisi avanzata dei dati e tecnologie ed algoritmi di AI;
- consolidamento del patrimonio informativo dell'Amministrazione finanziaria attraverso strategie di miglioramento del valore dei dati e della qualità dell'informazione.

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

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

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

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

5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA

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

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

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

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

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

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

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

Ai fini del monitoraggio sulle attività di cooperazione internazionale svolte nel campo dell'imposizione indiretta e dell'IVA, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tempestivamente il

sistema della banca dati del "*Central Liaison Office*" (C.L.O.).

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

L'Agenzia assicura inoltre la collaborazione con il Dipartimento:

- per lo svolgimento delle attività rientranti nelle competenze di cui al decreto legislativo 14 agosto 2012, n. 149 in materia di recupero dei crediti risultanti da dazi, imposte ed altre misure;
- per l'applicazione delle disposizioni contenute negli accordi e nelle convenzioni in materia di scambio di informazioni fiscali e assistenza per il recupero e durante le fasi negoziali;
- per migliorare l'efficienza e la sicurezza delle procedure di rimborso delle ritenute in eccesso nelle operazioni transfrontaliere, inclusa l'attuazione degli obblighi derivanti dalla direttiva (UE) 2025/50 relativa a un'esenzione più rapida e sicura dalle ritenute alla fonte in eccesso;
- 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 il Gruppo di monitoraggio dello scambio automatico di informazioni finanziarie (APRG Group) del *Global Forum* e gli sviluppi dell'*Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*, lanciato dall'OCSE nel 2013, sostenuto dal G-20, inclusi in particolare a) gli adempimenti connessi alla tassazione minima globale (*global minimum tax*) come attuata anche a livello europeo dalla direttiva 2022/2523 e a livello interno dal D.lgs. n. 209/2023; e b) mediante partecipazione attiva alla tempestiva definizione della posizione negoziale e alle riunioni, i lavori condotti in seno al *Working Party 6* dell'OCSE in materia di prezzi di trasferimento, finalizzati, tra l'altro, alla revisione delle Linee Guida OCSE;
- in sede di aggiornamento della lista UE delle giurisdizioni non cooperative, mediante la fornitura dei dati sulla cooperazione con le giurisdizioni terze, atti a valutarne la conformità ai principi di trasparenza fiscale.

L'Agenzia valuta, alla luce delle indicazioni ricevute dal Dipartimento e delle risorse

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

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

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

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

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

L'Agenzia - nell'ambito delle procedure amichevoli previste dalla Direttiva (UE) 2017/1852, dalla Convenzione 90/436/CEE e dalle vigenti Convenzioni contro le doppie imposizioni sui redditi

stipulate dall'Italia, relative a contribuenti individuati, già aperte o che saranno aperte - è competente per le attività concernenti la fase istruttoria relativa all'ammissibilità delle istanze, nonché per le attività di negoziazione, definizione, stipula e implementazione degli accordi con le competenti Autorità estere, inclusa la gestione della fase arbitrale.

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

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

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

8. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO E AGENZIA

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal D.P.R. 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 e assicurativi, mentre l'Amministrazione dove presta servizio il candidato assicurerà l'eventuale retribuzione variabile.

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

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

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

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

Sulla base dei criteri indicati nell'allegato al Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del Territorio 17 aprile 2012 per la "*Determinazione provvisoria dei costi da rimborsare...*" - emanato al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa - il rimborso costi delle attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative è determinato dal prodotto dei seguenti fattori:

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

SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

1. COOPERAZIONE CON L'AGENZIA DELLE ENTRATE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

di gestione gli esiti delle attività di vigilanza svolte e degli interventi di miglioramento proposti.

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

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

3. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

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

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

4. SISTEMI INFORMATIVI

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

L'Agenzia delle entrate-Riscossione partecipa ai tavoli tecnici di coordinamento promossi dal Ministero per la definizione di strategie comuni declinando i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per l'informatica ed in quelli previsti nei contratti con il *partner* tecnologico.

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

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

5. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI

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

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



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



ALLEGATO 2

PIANO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

SOMMARIO

PREMESSA.....	3
1. IL PIANO DELL'AGENZIA.....	6
1.1 AREA STRATEGICA SERVIZI	6
1.2 AREA STRATEGICA PREVENZIONE.....	13
1.3 AREA STRATEGICA CONTROLLI	19
1.4 AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI	25
1.5 AREA STRATEGICA RISORSE.....	27
2. INDICATORE DI EFFICIENZA COMPLESSIVA	32
3. INDICATORI DI RECUPERO DI GETTITO DA ATTIVITA' DI PREVENZIONE E CONTROLLO.	32
3.1 IL PIANO STRUTTURALE DI BILANCIO A MEDIO TERMINE 2025-2029 (PSB).....	32
3.2 INDICATORE AGGREGATO DI RECUPERO DEL GETTITO	34
4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	36
4.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITE.....	44
4.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE	45
4.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO	46
5 POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	47
APPENDICE	65
LA STIMA DEL TAX GAP	65

PREMESSA

Le prospettive economiche dell'Italia nell'attuale contesto congiunturale risultano influenzate dall'incertezza sulle politiche commerciali internazionali e dalla situazione geopolitica, che condizionano le scelte di investimento e di consumo degli operatori economici. Il Governo intende attuare degli interventi di riduzione del prelievo fiscale sui redditi, cui verranno affiancate misure volte a mantenere livelli elevati della spesa per investimenti nonché rifinanziare ed efficientare il sistema di incentivi alle imprese.

Per perseguire l'obiettivo di ridurre strutturalmente l'evasione fiscale si continuerà, da un lato, ad adottare un approccio più collaborativo tra l'Agenzia delle entrate e i contribuenti che promuova la semplificazione degli adempimenti, aumenti la *compliance* volontaria e ne riduca i costi e, dall'altro, a impiegare strategie di controllo ancora più efficaci e sanzioni tempestive.

In tale prospettiva, proseguiranno le misure di efficientamento lungo tre direttrici prioritarie: i) proseguire nel processo di attuazione della legge di delega di riforma fiscale; ii) promuovere la *tax compliance*, al fine di aumentare il gettito derivante da attività di prevenzione e contestualmente rafforzare l'attività di contrasto all'evasione; iii) provvedere al completamento della riforma di efficientamento del sistema della riscossione.

Saranno ulteriormente potenziati gli strumenti di promozione dell'adempimento spontaneo, puntando prioritariamente sulla semplificazione dei rapporti con i contribuenti, sull'ampliamento dei servizi erogati e su una loro semplificata modalità di fruizione. Il contribuente sarà al centro del sistema attorno al quale ruotano i servizi e, in tale ottica, un ruolo rilevante è attribuito ai processi di digitalizzazione degli adempimenti fiscali che consentono, ad esempio, la precompilazione della dichiarazione dei redditi e degli altri documenti IVA che permetterà un significativo risparmio in termini di costi amministrativi e di adempimento, riducendo anche la possibilità di errori nel momento dichiarativo.

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

Continuerà il presidio della qualità dei servizi immobiliari e la completezza delle banche dati

catastali, anche mediante l'adozione di indicatori di qualità delle informazioni, per garantire una piena interoperabilità con i sistemi informativi di altri enti e consentire una sempre maggiore fruibilità delle banche dati immobiliari sia per scopi tributari sia per attività di supporto agli enti territoriali, di gestione delle emergenze e salvaguardia del patrimonio immobiliare.

Per favorire il dialogo preventivo e la certezza del diritto sarà aumentato lo sforzo diretto a fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie mediante l'assistenza, la tempestiva adozione di documenti di prassi, le risposte alle istanze di interpello e la consulenza giuridica, ivi comprese quelle sui nuovi investimenti.

Saranno valorizzati gli strumenti e i percorsi di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale dei contribuenti previsti dalla legge. A tal fine, saranno tempestivamente lavorate le istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale, aumentando progressivamente gli imponibili monitorati. Si promuoveranno gli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale, quale strumento che consenta di garantire, nell'ambito di operazioni transnazionali complesse, trasparenza e certezza nei rapporti tra Amministrazione e imprese.

Il potenziamento dello strumento delle lettere di *compliance* punterà a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, nonché della tassazione immobiliare su base catastale, migliorando gli algoritmi di selezione in modo da contenere i casi di falsa positività.

Nell'ambito del contrasto all'evasione, al fine di migliorare l'attività di accertamento degli imponibili e di recupero di gettito, l'Agenzia incrementerà la propria capacità operativa per aumentare il numero dei controlli e migliorarne la qualità, attraverso la digitalizzazione dei processi e l'implementazione degli applicativi di supporto al controllo, anche in modo da ridurre le attività a basso valore aggiunto, nonché mediante nuovi strumenti di analisi avanzata dei dati, favoriti dall'applicazione di tecniche di intelligenza artificiale, quali il *machine learning*, il *text mining* e il *network analysis*. Inoltre, si rafforzeranno le iniziative con la Guardia di Finanza per potenziare le attività di analisi congiunta del rischio finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività.

Per quanto riguarda l'attività antifrode, sarà consolidato l'utilizzo degli strumenti di cooperazione amministrativa avanzata, le azioni di tempestiva individuazione e contrasto dei fenomeni di frode e di utilizzo indebito di crediti d'imposta e di altre agevolazioni. A tal fine saranno utilizzati strumenti di prevenzione volti a prevenire l'utilizzo di crediti di imposta indebiti, l'abuso

della qualifica dell'esportatore abituale e l'utilizzo di partite IVA per commettere illeciti fiscali.

Continueranno le azioni di presidio del territorio, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative di controllo, al fine di favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti relativamente agli immobili non aggiornati in catasto e alle unità immobiliari soggette a interventi di lavori agevolati dalle detrazioni fiscali mediante l'invio di comunicazioni volte a favorire la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente.

Per assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali saranno garantiti, da un lato, il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione alle udienze pubbliche, migliorando così l'indice di vittoria dell'Agenzia nelle controversie tributarie.

Il completamento del processo di transizione digitale sarà strategico e trasversale rispetto alle già menzionate linee di azione. La digitalizzazione dei processi recherà beneficio sia ai soggetti direttamente coinvolti (cittadini e imprese) che all'Amministrazione. Si rafforzeranno le misure per la digitalizzazione e dematerializzazione del procedimento di controllo, promuovendo forme di interlocuzione a distanza, con un recupero di efficienza del processo, per la riduzione dei costi di gestione delle attività a più basso valore aggiunto e un miglioramento del confronto tra i contribuenti, gli intermediari e l'Amministrazione, con positivi riflessi in termini di sostenibilità degli obblighi tributari e di riduzione del contenzioso.

Sul piano degli assetti organizzativi e operativi saranno introdotte misure per potenziare il capitale umano per aumentare la produttività, la qualità e la quantità dei servizi forniti. Gli interventi puntano al completamento del piano pluriennale di potenziamento dell'organico, in coerenza con l'ordinamento per famiglie professionali, strutturato per competenze e ambiti di conoscenza. La formazione e lo sviluppo professionale del personale saranno orientati in funzione degli obiettivi istituzionali per consentire, da un lato, l'efficace inserimento dei neoassunti e, dall'altro, l'*upskilling* e il *reskilling* del personale già in servizio. Saranno potenziati i mezzi e le dotazioni a disposizione del personale, anche ai fini di consentire l'utilizzo del telelavoro, *coworking* e lavoro agile, con modalità coerenti con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'Agenzia. Tali obiettivi saranno perseguiti in una cornice di sicurezza cibernetica e di protezione dati sia per quanto riguarda l'infrastruttura informatica, sia attraverso l'incremento del livello di consapevolezza dei dipendenti sulla sicurezza informatica.

Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2026-2028 è stato elaborato tenendo conto degli indirizzi dell'Autorità politica per fornire, in relazione ai propri ambiti di attività, il proprio apporto prioritariamente per:

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

1. IL PIANO DELL'AGENZIA

Il Piano 2026 prevede l'individuazione di cinque aree strategiche che descrivono gli ambiti di attività dell'Agenzia e individuano le priorità politiche sopra delineate. All'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e i relativi indicatori strategici e istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Sono anche presenti alcuni indicatori di valore pubblico, volti a monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

Il recupero di gettito fiscale da attività di prevenzione e da attività di controllo sarà conseguito, da un lato, con l'ampliamento dei servizi erogati per favorire la semplificazione dei rapporti con i contribuenti e la promozione della *tax compliance* e, dall'altro, con il miglioramento dell'analisi del rischio e il potenziamento del sistema informativo della fiscalità e dell'interoperabilità tra le banche dati disponibili.

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

1.1 AREA STRATEGICA SERVIZI

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

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

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

Gli sforzi maturati in relazione a tale obiettivo saranno rendicontati mediante due **indicatori strategici**: *"Percentuale di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia"* il cui *target* misurerà l'impegno profuso nello sviluppo di ulteriori servizi *online* e il miglioramento di quelli già fruibili nell'area riservata del sito internet dell'Agenzia e *"Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente"*. Nell'ottica di favorire la riduzione dei costi di adempimento e degli errori nel momento dichiarativo, sarà consolidato – come metodo ordinario per la dichiarazione dei redditi – l'utilizzo della dichiarazione precompilata; in particolare, sarà ulteriormente implementata la modalità semplificata per la presentazione della dichiarazione precompilata, che permette ai contribuenti, tramite un percorso guidato, di confermare o modificare direttamente i dati proposti dall'Agenzia e che, nel contempo, vengono riportati automaticamente negli appositi campi della dichiarazione dei redditi. Sarà altresì esteso il *set* informativo della dichiarazione dei redditi precompilata, rendendo fruibili ulteriori informazioni già disponibili nelle banche dati della fiscalità e acquisendo nuovi dati da soggetti terzi, in modo da semplificare e velocizzare l'adempimento dichiarativo.

L'obiettivo prevede tre **indicatori istituzionali**: *"Numero dei modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari"*, *"Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati"* e *"Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti, per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi"*, che evidenzia l'impegno profuso nel presidiare l'attività di interpretazione delle norme tributarie, mediante l'emanazione di circolari e risoluzioni.

2) Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti

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

A essi si aggiungono gli **indicatori istituzionali** *"Percentuale di rimborsi IVA ordinari*

lavorati/magazzino", "Percentuale di rimborsi Imposte Dirette lavoratori/magazzino", la cui erogazione potrà essere accelerata grazie anche alla tempestiva attività di liquidazione delle dichiarazioni, e "Percentuale di rimborsi Imposte Indirette diverse dall'IVA lavoratori/magazzino".

3) Ottimizzare i servizi catastali, migliorare il sistema informativo e contribuire alla trasparenza del mercato immobiliare

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

L'impatto sociale dell'azione svolta dall'Agenzia viene rilevato attraverso gli indicatori di **valore pubblico**. Un primo indicatore in tal senso è *"Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31 dicembre dell'esercizio precedente"*. Esso mira a promuovere l'incremento dell'utilizzo del canale digitale e degli strumenti di assistenza da remoto, quali il canale telefonico e il sistema di videochiamata che, in particolare, è già evoluto verso un vero e proprio "sportello digitale", che permette di seguire l'utente passo dopo passo, guidandolo fino alla conclusione dell'adempimento o fruizione del servizio, fornendogli la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration*, con ulteriori funzionalità integrate di scambio documentale tramite *livechat* e di sottoscrizione digitale da parte del contribuente di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica, attraverso il rilascio di un certificato di firma digitale *one-shot* agli utenti in possesso di una identità digitale. Ad esso si aggiungono i nuovi indicatori *"Percentuale di sviluppo di ulteriori servizi online e il miglioramento di quelli già fruibili nell'area riservata del sito internet dell'Agenzia, anche attraverso*

una migliore profilazione degli utenti" e l'"Incremento dei servizi di interoperabilità (API) per la consultazione da parte degli intermediari dei dati presenti nel Cassetto Fiscale".

L'impatto positivo sulla collettività, nello specifico dal punto di vista economico, è misurato dagli indicatori *"Importi dei rimborsi IVA erogati ai contribuenti"* e *"Importi dei rimborsi II.DD. erogati ai contribuenti"* seguiti dagli indicatori quantitativi *"Numero dei rimborsi IVA erogati ai contribuenti"* e *"Numero dei rimborsi II.DD. erogati ai contribuenti"*, sarà monitorata anche la tempestività dell'azione di Agenzia con la rilevazione della *"Percentuale rimborsi mod. 730 senza sostituto di imposta erogati nello stesso anno di presentazione della dichiarazione"*.

Infine, con specifico riferimento all'ambito immobiliare, l'Agenzia rendiconta il suo operato con gli indicatori *"Numero di richieste ai servizi di interoperabilità concernenti il patrimonio immobiliare"* e *"Barometro della qualità dei servizi catastali e ipotecari"*.

* * * * *

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

ASI 1: SERVIZI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell’Area			Ore/persona (mgl) 20.977		€/mln 1.254
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 1 Garantire ai contribuenti le informazioni e il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole	STRATEGICI	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall’Agenzia	89%	90%	90%
		Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente	5,5 mln	5,6 mln	5,7 mln
	ISTITUZIONALI	Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari	21 mln	21 mln	21 mln
		Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Compreso tra 88% e 90%	Compreso tra 88% e 90%	Compreso tra 88% e 90%
		% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi	95%	95%	95%
OBIETTIVO 2 Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	STRATEGICI	% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	95%	95%	95%
		Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	70	67	64
	ISTITUZIONALI	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	95%	95%	95%
		% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	94%	94%	95%
		% di rimborsi imposte indirette diverse dall'IVA lavorati/magazzino	90%	91%	92%

ASI 1: SERVIZI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 20.977		€/mln 1.254
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 3 Ottimizzare i servizi catastali, migliorare il sistema informativo e contribuire alla trasparenza del mercato immobiliare	STRATEGICI	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	77,50%	80%	83%
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	60%	66%	72%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	85%	90%	95%
		Schede di rilevazione per l'aggiornamento della banca dati OMI	91.000	92.400	92.700
		Tasso di recupero delle volture automatiche non registrate	80%	81%	82%
		Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto FABBRICATI	72,30%	72,60%	72,90%

ASI 1: SERVIZI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell’Area			Ore/persona (mgl) 20.977		€/mln 1.254
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
ASI 1 – VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31 dicembre dell'esercizio precedente	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero di richieste ai servizi di interoperabilità concernenti il patrimonio immobiliare	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di sviluppo di ulteriori servizi online e il miglioramento di quelli già fruibili nell’area riservata del sito internet dell’Agenzia, anche attraverso una migliore profilazione degli utenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importi dei rimborsi IVA erogati ai contribuenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importi dei rimborsi IIDD erogati ai contribuenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero dei rimborsi IVA erogati ai contribuenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero dei rimborsi IIDD erogati ai contribuenti	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Barometro della qualità dei servizi catastali e ipotecari	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Incremento dei servizi di interoperabilità (API) per la consultazione da parte degli intermediari dei dati presenti nel Cassetto Fiscale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di rimborsi mod. 730 senza sostituto di imposta erogati nello stesso anno di presentazione della dichiarazione	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

1.2 AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Tale area comprende tutte le attività finalizzate a promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche).

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

4) Favorire il dialogo preventivo con i contribuenti e la certezza del diritto

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

In primo luogo, sarà aumentato lo sforzo diretto a fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie mediante le risposte alle istanze di interpello, nonché la pubblicazione dei pareri resi. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare tale impegno sono *"Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza"* e *"Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza"*.

Nell'ottica del consolidamento del rapporto fiduciario e del dialogo collaborativo con i contribuenti, nonché del miglioramento della competitività del Paese, verrà sempre più potenziato, negli anni, il ricorso allo strumento degli accordi preventivi per le imprese. Al fine di monitorare gli strumenti di cooperazione, sono previsti due **indicatori istituzionali**, la *"Percentuale di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1"*; cui si aggiunge il nuovo indicatore *"Percentuale di risposte fornite entro 120 giorni alle istanze di consulenza giuridica presentate tra il 1° novembre 2025 (anno t-1) ed il 31 ottobre 2026 (anno t)"*.

5) Promuovere l'adempimento collaborativo e la *tax compliance*

Lo strumento delle comunicazioni di *compliance* sarà consolidato per favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, migliorando gli algoritmi di selezione in modo da ridurre al minimo i casi di "falsi positivi". Per la predisposizione di tali comunicazioni saranno utilizzate le basi dati alimentate dai flussi informativi, anche derivanti dallo scambio automatico di informazioni previsto dalle direttive europee e dagli accordi internazionali, e da quelli derivanti dalla fatturazione elettronica generalizzata, integrati con quelli generati dalla trasmissione telematica dei corrispettivi relativi alle transazioni verso i consumatori finali. L'**indicatore strategico** che misura l'attività svolta in tale ambito è *"Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di compliance)";* peraltro, al fine di verificare l'efficacia dell'invio di tali comunicazioni l'Agenzia si impegna a misurare, attraverso un apposito **indicatore istituzionale** la percentuale di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno.

Inoltre, saranno valorizzati gli strumenti, anche premiali, e i percorsi di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale dei contribuenti previsti dalla legge. In quest'ambito, saranno tempestivamente lavorate le istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale. L'attività svolta sarà monitorata mediante l'**indicatore strategico** *"Percentuale di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t"*.

L'adempimento spontaneo degli obblighi dichiarativi dei contribuenti di dimensioni medio-piccole sarà, invece, promosso attraverso la gestione del concordato preventivo biennale. L'impatto generato da tale innovativo strumento di promozione della *compliance* sarà misurato dall'**indicatore istituzionale** *"Pubblicazione del modello di adesione al CPB entro XX gg dalla pubblicazione del DM"* e da due indicatori di **valore pubblico** *"Numero di adesioni alle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall'Agenzia"* e *"Ammontare degli imponibili relativi alle proposte di adesione al concordato preventivo biennale accettate - €/mln"*.

Attraverso un ulteriore indicatore sarà misurato il bacino di utenti che usufruiscono degli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA) e, in tal senso, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tale strumento e a monitorarne lo sviluppo mediante l'**indicatore istituzionale** *"Percentuale di attività economiche"*

*per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco 2024". Sarà assicurata la tempestiva trattazione delle procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali (c.d. MAP - *Mutual Agreement Procedure*), misurata mediante l'indicatore di **valore pubblico** "Percentuale di definizione delle MAP pendenti al 31 dicembre dell'anno t-1".*

Infine, l'impatto economico dell'attività svolta sarà misurato mediante gli indicatori di **valore pubblico** "Versamenti da attività di prevenzione - €/mld", "Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti (€/mld) e "Maggior gettito stimato da nuovi investimenti oggetto di interpello approvati nell'anno - €/mln", nonché dall'"Importo dei crediti per i quali risultano attivati i meccanismi di prevenzione relativi alla sospensione dell'esecuzione delle deleghe di pagamento e al divieto di compensazione nei confronti dei soggetti cessati (...) - €/mln".

* * * * *

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

ASI 2: PREVENZIONE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell’Area			Ore/persona (mgl) 1.248		€/mln 75
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 4 Favorire il dialogo preventivo con i contribuenti e la certezza del diritto	STRATEGICI	Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	85%	87%	90%
		Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l’interlocuzione formale di cui all’articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all’articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell’istanza	85%	87%	90%
	ISTITUZIONALI	% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all’anno t-1	21%	22%	23%
		Percentuale di risposte fornite entro 120 giorni alle istanze di consulenza giuridica presentate tra il 1° novembre 2025 (anno t-1) e il 31 ottobre 2026 (anno t)	70%	70%	70%

ASI 2: PREVENZIONE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell’Area			Ore/persona (mgl) 1.248		€/mln 75
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 5 Promuovere l'adempimento collaborativo e la <i>tax compliance</i>	STRATEGICI	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l’emersione degli imponibili ai fini IVA e dell’effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i>)	2.400.000	2.400.000	2.400.000
		% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell’anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	90%	90%	90%
	ISTITUZIONALI	% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell’anno	≤3%	≤3%	≤2%
		Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco 2024	85%	87%	90%
		Pubblicazione del modello di adesione al CPB entro XX gg dalla pubblicazione del DM	entro 30 giorni dalla pubblicazione del DM	entro 30 giorni dalla pubblicazione del DM	entro 30 giorni dalla pubblicazione del DM

ASI 2: PREVENZIONE						
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 1.248		€/mln 75	
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET			
			2026	2027	2028	
ASI 2 – VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	
		Versamenti da attività di prevenzione - €/mld	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	
		Maggior gettito stimato da nuovi investimenti oggetto di interpello approvati nell'anno - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	
		Numero di adesioni alle proposte di concordato preventivo biennale elaborate dall'Agenzia	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	
		% di definizione delle MAP pendenti al 31 dicembre dell'anno t-1	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	
		Ammontare degli imponibili relativi alle proposte di adesione al concordato preventivo biennale accettate - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	
		Importo dei crediti per i quali risultano attivati i meccanismi di prevenzione relativi alla sospensione dell'esecuzione delle deleghe di pagamento e al divieto di compensazione nei confronti dei soggetti cessati ai sensi dell'art. 35 commi 15-bis e 15-bis 1 DPR 633/1972 (art. 37, commi 49 ter e seguenti del decreto-legge 4 luglio 2006 n. 223 e art. 17 comma 2-quater del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241) e ai sensi dell'art. 37 comma 49-quinquies del decreto-legge 4 luglio 2006, n. 223 - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	

1.3 AREA STRATEGICA CONTROLLI

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.

L'Agenzia attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

6) **Controllare tempestivamente le dichiarazioni e i pagamenti**

In tale ambito proseguirà l'accelerazione del controllo automatizzato delle dichiarazioni al fine di assicurare la tempestiva liquidazione delle imposte misurata da un apposito indicatore istituzionale.

Saranno ottimizzati i controlli formali, anche attraverso l'analisi del rischio supportata dall'intelligenza artificiale, per verificare la correttezza dei dati indicati nelle dichiarazioni, e per accelerare le procedure di rimborso spettanti ai contribuenti, ottimizzando l'impiego delle risorse pubbliche.

Il grado di conseguimento dell'obiettivo sarà misurato mediante due **indicatori strategici**: "*Numero di controlli formali 36-ter*" e "*Tasso di positività dei controlli formali 36-ter (Solo CEC)*", cui sarà affiancato un **indicatore istituzionale** sulla puntualità dell'azione di Agenzia rilevato con una relazione in merito alla "*Tempestiva liquidazione delle dichiarazioni (mod. 730 e redditi PF) entro i termini di presentazione della dichiarazione per il successivo anno d'imposta*".

7) **Contrastare l'evasione e l'elusione fiscale**

Per migliorare l'attività di accertamento degli imponibili e di recupero di gettito, l'Agenzia incrementerà la propria capacità operativa nell'ottica di aumentare il numero dei controlli e migliorare la qualità, attraverso la digitalizzazione dei processi e l'implementazione degli applicativi di supporto al controllo, anche in modo da ridurre le attività a basso valore aggiunto, nonché mediante nuovi strumenti di analisi avanzata dei dati, favoriti dall'applicazione di tecniche di intelligenza artificiale, quali il *machine learning*, il *text mining* e il *network analysis*.

Si rafforzeranno le iniziative congiunte con la Guardia di Finanza per potenziare le attività di analisi del rischio finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività. Sarà, altresì, incrementato il ricorso agli strumenti di cooperazione internazionale con particolare riguardo all'utilizzo dei dati che derivano dallo scambio automatico di informazioni, tra cui quelle pervenute tramite il *Common Reporting Standard (CRS)*, per contrastare i fenomeni di

evasione internazionale, l'illecita detenzione di patrimoni e attività finanziarie fuori dei confini nazionali nonché le fittizie residenze all'estero e sarà dato impulso all'acquisizione anche massiva di dati e notizie sui movimenti transfrontalieri che consentano di intercettare comportamenti fiscali illeciti.

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

Il grado di conseguimento dell'obiettivo è misurato dagli **indicatori strategici** *"Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo", "Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)", "Numero di controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi a fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)" e "Numero di partite IVA chiuse (art. 35, commi 15-bis e 15 bis 1 DPR 633/172)".*

Ad essi si affiancano gli **indicatori istituzionali** *"Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni Country-by-Country reporting e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del Country-by-Country reporting" e "Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni".*

Il potenziamento dell'attività di contrasto all'evasione sarà misurato dagli **indicatori istituzionali** *"Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP)", "Numero degli accessi brevi effettuati nell'anno t" e "Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione".* Infine, per monitorare l'azione di Agenzia in correlazione con l'agente della riscossione sono previsti i due **indicatori istituzionali** *"Crediti affidati all'agente della riscossione entro 120 giorni dalla definitività del provvedimento di accertamento e controllo (SOLO accertamenti esecutivi)" e*

"Metodologie, procedure informatiche e Incremento delle banche dati messe a disposizione dell'Agente della Riscossione tramite servizi di interoperabilità".

8) Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale

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

L'impatto economico dell'attività svolta nell'area è misurato, a consuntivo, dagli indicatori di **valore pubblico** *"Versamenti da attività di controllo formale - €/mld"*, *"Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate (€/mln)"*, *"Versamenti da attività di controllo sostanziale €/mld"*, *"Risparmi di spesa conseguenti al disconoscimento di rimborsi e crediti d'imposta fittizi - €/mld"* e *"Valore catastale emerso a seguito di attività di controllo"*. Altri indicatori di **valore pubblico** sono *"Percentuale di completamento delle procedure di digitalizzazione del procedimento di accertamento"* e *"Indice di efficacia dell'accertamento catastale"*.

Infine, l'efficienza dell'attività di contrasto all'evasione è misurata, nella sua interezza, dall'indicatore di **valore pubblico** *"Indice di efficienza dei controlli"*.

* * * * *

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

ASI 3: CONTROLLI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 19.885		€/mln 1.188
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 6 Controllare tempestivamente le dichiarazioni e i pagamenti	STRATEGICI	Numero di controlli formali 36-ter	600.000	610.000	620.000
		Tasso di positività dei controlli formali 36-ter (solo CEC)	90%	91%	92%
	ISTITUZIONALI	Tempestiva liquidazione delle dichiarazioni (mod. 730 e redditi PF) entro i termini di presentazione della dichiarazione per il successivo anno d'imposta	Relazione	Relazione	Relazione
OBIETTIVO 7 Contrastare l'evasione e l'elusione fiscale	STRATEGICI	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	75.000	75.000	75.000
		Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)	18%	20%	22%
		Numero di controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi a fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)	530.000	550.000	560.000
		Numero di partite IVA chiuse (art. 35, commi 15-bis e 15-bis 1 DPR 633/1972)	9.000	9.500	10.000

	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP)	93%	94%	94%
		Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	95%	95%	95%
		Numero degli accessi brevi effettuati nell'anno t	35.000	37.500	40.000
		Crediti affidati all'agente della riscossione entro 120 giorni dalla definitività del provvedimento di accertamento e controllo (SOLO accertamenti esecutivi)	87%	90%	90%
		Metodologie, procedure informatiche e incremento delle banche dati messe a disposizione dell'Agente della Riscossione tramite servizi di interoperabilità	Relazione	-	-
		Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	16	17	18
		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	90%	90%	90%
OBIETTIVO 8 Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale	STRATEGICI	Tasso di copertura degli immobili da controllare	36%	37%	38%
		Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in Catasto	20.000	40.000	60.000
	ISTITUZIONALI	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ex lege 244/2007	90%	90%	90%

		Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati	20.000	25.000	25.000
ASI 3 – VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Versamenti da attività di controllo formale - €/mld	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Indice di efficienza dei controlli	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura sospese e non confermate (€/mln)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Versamenti da attività di controllo sostanziale €/mld	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Risparmi di spesa conseguenti al disconoscimento di rimborsi e crediti d'imposta fittizi - €/mld	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Percentuale di completamento delle procedure di digitalizzazione del procedimento di accertamento	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Indice di efficacia dell'accertamento catastale	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Valore catastale emerso a seguito di attività di controllo	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

1.4 AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI

Al fine di valorizzare l'attività svolta dall'Agenzia delle entrate in sede di giudizio nelle controversie tributarie è stata istituita la nuova area strategica Controversie e Contenzioso erariali che monitora l'andamento del contenzioso tributario, la qualità delle difese e la partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, con l'obiettivo di migliorare gli indici di vittoria dell'Amministrazione finanziaria nelle controversie tributarie.

In particolare, l'Agenzia realizzerà azioni volte a perseguire il seguente obiettivo:

9) Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali

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

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

Tra gli indicatori di **valore pubblico** presenti in questa area strategica, uno misura l'impatto economico dell'attività svolta dall'Agenzia attraverso la rilevazione degli *"Importi delle controversie decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia- €/mln"*, cui si affiancano due indicatori che misurano la capacità di prevenire o risolvere in via stragiudiziale le controversie:

- *"Percentuale di atti impositivi notificati dall'Agenzia (dal 1° novembre t-1 al 31 ottobre t) e definiti per acquiescenza del contribuente";*
- *"Percentuale di atti impositivi corretti in autotutela"*.

* * * * *

Di seguito sono riportati in forma tabellare l'obiettivo e gli indicatori dell'Area strategica Controversie e Contenzioso erariali con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

ASI 4: CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell’Area			Ore/persona (mgl) 5.419		€/mln 324
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
	STRATEGICI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell’Agenzia	76%	77%	78%
		% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all’Agenzia	73%	73%	73%
	ISTITUZIONALI	% di sentenze definitive totalmente favorevoli all’Agenzia	70%	71%	72%
		Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	96%	96%
Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile		96%	96%	96%	
OBIETTIVO 9 Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	VALORE PUBBLICO	% di atti impositivi notificati dall'Agenzia (dal 1° novembre t-1 al 31 ottobre t) e definiti per acquiescenza del contribuente (VALORE)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		% di atti impositivi corretti in autotutela (VALORE)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Importi delle controversie decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
ASI 4 – VALORE PUBBLICO ATTESO					

1.5 AREA STRATEGICA RISORSE

Questa area racchiude tutte le attività svolte dall'Agenzia in relazione all'utilizzo e allo sviluppo del personale, nonché alla sua capacità di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e di migliorare il livello delle risorse intangibili.

A questo fine l'Agenzia punterà prioritariamente a perseguire i seguenti obiettivi:

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

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

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

L'Agenzia si impegna a fornire al Ministero le informazioni necessarie a consentire un costante monitoraggio dell'attività svolta rispettando le tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al ministero vigilante, a tal fine è previsto un apposito **indicatore istituzionale**.

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

Saranno rafforzate le iniziative atte a garantire la realizzazione degli investimenti ICT e immobiliari, il contenimento delle spese di funzionamento, anche tramite la razionalizzazione degli acquisti, e a migliorare l'efficienza organizzativa, sfruttando a tal fine l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini nonché il ricorso al telelavoro e al lavoro agile. Gli **indicatori strategici** previsti per misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo sono "*Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti*

*direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2026-2028 (compresi gli impegni pregressi) e agli approvvigionamenti di arredi e servizi di ingegneria e architettura" e "Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis D. Lgs. 13/2023)", ai quali si aggiungono gli **indicatori istituzionali** "Contenimento del numero di metri quadri/dipendente per gli spazi adibiti ad uso ufficio", "Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2026-2028, compresi gli impegni pregressi" e viene introdotto un ultimo **indicatore istituzionale** per monitorare la valutazione degli investimenti ICT. L'impegno dell'Agenzia in tema di sicurezza informatica è monitorato con l'**indicatore istituzionale** "Adeguamento alle direttive dell'ACN in tema di misure di sicurezza ICT".*

Nella consapevolezza che la creazione di **valore pubblico** esterno dipende anche dal miglioramento della salute delle risorse dell'amministrazione, è previsto un apposito indicatore volto a consuntivare le *"Iniziative di prevenzione per la salute del personale ulteriori rispetto a quelle di sorveglianza sanitaria obbligatoria, (campagne, opuscoli o altre pubblicazioni, eventi, convenzioni, progetti) "*. Infine, gli indicatori *"Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln"* e *"Spesa per formazione del personale - €/mln"* evidenziano l'impegno dell'Agenzia a operare perseguendo i paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità nell'esecuzione delle scelte aziendali, mentre in tema ICT saranno rilevati sia i *"Pc dismessi ceduti a istituti scolastici"* sia il *"Numero di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati"*.

* * * * *

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

ASI 5: RISORSE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 8.470		€/mln 506
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 10 Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Numero di procedure concorsuali completate nell'anno t rispetto al numero di procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti (%)	80%	80%	80%
		Numero di ore di formazione erogate in media al personale neoassunto della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario"	55	55	55
	ISTITUZIONALI	Numero di assunzioni effettuate nell'anno	1.200	1.000	600
		Ore pro-capite di formazione del personale interno in tema di controlli	35	42	42
		Ore pro-capite di formazione del personale interno in tema di cybersecurity e transizione digitale	7	7	7
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al ministero vigilante	SI/NO	SI/NO	SI/NO

ASI 5: RISORSE				
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area		Ore/persona (mgl) 8.470		€/mln 506
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET		
		2026	2027	2028
OBIETTIVO 11 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2026-2028 (compresi gli impegni pregressi) e agli approvvigionamenti di arredi e servizi di ingegneria e architettura		
		21%	40%	45%
	ISTITUZIONALI	Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis d. lgs 13/2023)		
		≤18 giorni	≤18 giorni	≤18 giorni
		Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad uso ufficio		
		27,96	26,98	25,78
	ISTITUZIONALI	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2026-2028, compresi gli impegni pregressi		
		56%	57%	57%
		Sviluppo di una metodologia di valutazione investimenti ICT		
	ISTITUZIONALI	Studio sull'applicabilità ai progetti dell'Agenzia delle metodologie di valutazione degli investimenti ICT	Riserva di inserire un valore in base agli esiti esposti nella relazione sullo studio fatto nel 2026	-
		Adeguamento alle direttive dell'ACN in tema di misure di sicurezza ICT	Relazione sull'adozione di un flusso di gestione idoneo all'adempimento dell'obbligo di notifica degli incidenti significativi di base, sull'aggiornamento informativo, sull'adozione delle misure di sicurezza di base	Aggiornamento informativo, monitoraggio del flusso di gestione degli incidenti e delle misure di sicurezza di base

ASI 5: RISORSE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area			Ore/persona (mgl) 8.470		€/mln 506
OBIETTIVI	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
ASI 5 – VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	Iniziative di prevenzione per la salute del personale ulteriori rispetto a quelle di sorveglianza sanitaria obbligatoria (campagne, opuscoli o altre pubblicazioni, eventi, convenzioni, progetti)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Spesa per formazione del personale - €/mln	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Pc dismessi ceduti a istituti scolastici	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Numero di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Costo di funzionamento per addetto	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

2. INDICATORE DI EFFICIENZA COMPLESSIVA

Allo scopo di apprezzare l'efficienza complessiva dell'Agenzia, può essere messa a confronto l'incidenza della spesa prevista a carico del bilancio dello Stato con il totale delle entrate riscosse.

La tabella seguente espone la tendenza di tale indicatore nell'arco del triennio 2026-2028, il cui *trend* decrescente nell'arco del triennio evidenzia i progressi in termini di efficienza della struttura.

TABELLA EFFICIENZA COMPLESSIVA				
	Descrizione Entrate	2026	2027	2028
Entrate che affluiscono al bilancio dello Stato in €/mln	Imposta sul reddito delle persone fisiche (unità di voto 1.1.11)	248.100	256.744	266.899
	Imposta sul reddito delle società (unità di voto 1.1.12)	66.430	66.312	63.139
	Imposte sostitutive di imposte sui redditi (unità di voto 1.1.13)	45.547	43.705	44.004
	Altre tasse sul patrimonio e sul reddito (unità di voto 1.1.14)	11.292	11.330	11.372
	IVA (al netto dell'IVA importazione CAP. ADM 1203.2)(unità di voto 1.1.21)	198.076	203.642	207.852
	Registro e Bollo (unità di voto 1.1.22)	16.398	16.570	16.525
	Altre tasse e imposte sugli affari (unità di voto 1.1.23)	12.749	13.009	13.229
	Entrate non ricorrenti (1.2.13 - 1.2.14 - 1.2.15 - 1.2.23 - 1.2.24)	3.829	3.681	3.697
	Sanzioni derivanti dalla riscossione di entrate tributarie (unità di voto 2.1.101, al netto delle entrate del Cap. 3314 Accise)	15.711	15.711	15.734
	TOTALE ENTRATE TRIBUTARIE COMPLESSIVAMENTE RISCOSE	618.132	630.704	642.451
	Efficienza complessiva	2026	2027	2028
Costi sostenuti a carico del bilancio dello Stato per riscuotere 100 euro di imposte e diritti	A)Entrate complessivamente riscosse (€/mld)	618,132	630,704	642,451
	B)Spese di funzionamento dell'Agenzia a carico del bilancio dello Stato (€/mld)*	3,450	3,499	3,500
	C) Costo riscosso totale - spese sostenute per riscuotere 100 euro di imposte e diritti (€) $C = (B/A) * 100$	0,56 €	0,55 €	0,54 €

* Somma dei capitoli 3890/3891 da LB+ stima 1 annualità integrativa ex D. lgs n. 157/2015;

3. INDICATORI DI RECUPERO DI GETTITO DA ATTIVITA' DI PREVENZIONE E CONTROLLO.

Per valutare gli effetti prodotti in termini di lotta all'evasione, l'Atto di indirizzo prevede appositi indicatori aggregati di incremento del gettito fiscale – fattore rilevante anche ai fini della realizzazione delle riforme necessarie per l'estensione del periodo di aggiustamento del PSB – che, nel medio periodo, consentiranno di misurare l'aumento delle entrate derivanti da attività di prevenzione e contrasto rispetto al 2024.

3.1 IL PIANO STRUTTURALE DI BILANCIO A MEDIO TERMINE 2025-2029 (PSB)

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

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

Alcune delle misure contenute nel PSB sono in continuità con quanto previsto nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e, nello specifico, viene confermato l'impegno all'attuazione della legge delega di riforma del fisco, compresa l'intensificazione dello sforzo di recupero del gettito fiscale.

A tal fine, nel PSB di medio termine 2025-2029 è prevista l'introduzione e la definizione di un indicatore aggregato di recupero complessivo di gettito fiscale versato spontaneamente dai contribuenti a seguito delle azioni di prevenzione e attività di controllo più efficaci realizzate dall'Amministrazione fiscale.

Nello specifico nell'Appendice VI – tavola A.VI.2 del sopracitato documento è indicato l'indicatore *"Maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo rispetto al 2024"* (14 miliardi di euro), incluse le entrate favorite dall'invio di lettere di conformità, "inviti al contraddittorio" e "atti istruttori ravvedibili", escludendo misure quali "ruoli", "concordato preventivo", nonché qualsiasi misura volta a regolare i debiti fiscali passati a condizioni vantaggiose quali "rottamazione cartelle esattoriali", "saldo e stralcio" e "ravvedimento speciale", nella misura del:

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

Tali *target* sono stati previsti per l'Amministrazione finanziaria nel suo complesso.

Pertanto, oltre ai correlati indicatori di valore pubblico presenti nel Piano 2026-2028, l'Agenzia si impegna, nel periodo di vigenza della presente Convenzione, a contribuire al raggiungimento dei *target* prefissati attraverso i seguenti risultati:

Promozione dell'adempimento fiscale	2026	2027	2028
<i>Maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo in €/mld</i>	14,5	14,7	14,9

Tale indicatore tiene conto:

- delle entrate derivanti dalle attività di prevenzione e di promozione dell'adempimento spontaneo, incluse quelle favorite dall'invio di lettere di *compliance*;

- delle entrate derivanti dalle azioni di contrasto all'evasione più selettive e basate su analisi del rischio più efficaci (anche grazie all'utilizzo di tecniche di intelligenza artificiale e allo sviluppo dell'interoperabilità delle banche dati).

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

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

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

Nella direzione del conseguimento di tale obiettivo, nella Convenzione 2026-2028 è stato previsto un indicatore strategico di *performance* che impegna l'Agenzia ad una consistente accelerazione dei **tempi medi relativi a tali rimborsi** (espressi in giorni) con riferimento al 2024, secondo quanto di seguito indicato:

Riduzione dei tempi dei rimborsi IVA	2026	2027	2028
<i>Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA (espresso in giorni)</i>	70	67	64

Infine, in coerenza con l'obiettivo del PSB di migliorare l'efficienza complessiva del sistema fiscale, anche tramite l'aggiornamento del registro catastale entro il 2028, la Convenzione 2026-2028 include due indicatori in ambito catastale che misurano le attività dirette alla:

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

3.2 INDICATORE AGGREGATO DI RECUPERO DEL GETTITO

L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028 individua, tra le priorità politiche e gli obiettivi da realizzare attraverso l'azione pubblica, le

misure di *policy* e di efficientamento dell'Amministrazione finanziaria, lungo alcune direttrici fondamentali, tra cui il rafforzamento delle attività di prevenzione e contrasto all'evasione.

Per consentire la valutazione degli effetti positivi prodotti da tale azione, sono introdotti appositi indicatori aggregati di incremento del gettito fiscale che, nel medio periodo, consentiranno di misurare il recupero di gettito e le minori spese assicurati al bilancio dello Stato attraverso le attività di prevenzione e controllo.

Gli indicatori utili a misurare gli effetti dell'azione dell'Agenzia - per il 2026 – riguardano il recupero al gettito riferito ai:

- versamenti da attività di prevenzione;
- versamenti da attività di controllo sostanziale;
- versamenti da attività di controllo di dichiarazione e atti;
- Recupero in sede di accertamento di crediti utilizzati per compensazioni o richieste di rimborso;
- Recupero di gettito da controlli sull'uso indebito di crediti fittizi.

Indicatore di recupero del gettito	2026	2027	2028
Gettito recuperato da attività di accertamento e controllo	> anno precedente	> anno precedente	> anno precedente

4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

Introduzione

Le novità nell'organizzazione del lavoro e nell'utilizzo delle nuove tecnologie, a cominciare dal lavoro agile e dall'intelligenza artificiale, impongono all'Agenzia politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane in grado di assicurare una crescita costante dei livelli di professionalità, di competenze specifiche e predisposizione al cambiamento. Un impegno reso più attuale dal forte ricambio generazionale degli ultimi anni e dalla profonda modifica della consistenza di personale in termini di famiglie professionali e profili di ruolo. Investire sulla formazione, sulla selezione, sulla mappatura professionale, sui percorsi di crescita e sul consolidamento dei modelli di gestione della performance rappresenta l'unica strada per garantire servizi di qualità, ad alto valore aggiunto, per i cittadini e per la collettività.

L'evoluzione e l'aggiornamento delle conoscenze tecniche e delle competenze comportamentali, in linea con l'ammodernamento complessivo della PA, saranno improntate all'incremento dell'autonomia funzionale e alla piena responsabilità nelle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi e la soddisfazione piena dei bisogni dei contribuenti.

In linea con quanto realizzato nell'ultimo triennio, continua il consolidamento di un'area di alta professionalità intermedia tra i funzionari e i dirigenti. Questo modello gestionale-organizzativo ha consentito l'individuazione di chiari precorsi di crescita e sviluppo e deve ancora essere supportato da percorsi di formazione, di aggiornamento e di sviluppo.

Reclutamento

Negli ultimi anni il numero delle uscite è via via diminuito, dopo aver toccato il punto di maggiore concentrazione tra il 2019 e il 2021, a causa dell'elevata età media del personale e dell'introduzione di forme previdenziali che hanno anticipato l'uscita dal mondo del lavoro. Di conseguenza, il numero dei dipendenti dell'Agenzia si è andato costantemente riducendo per effetto delle cessazioni avvenute, in particolare, nel triennio 2023 -2025 per un totale di 4.575 unità.

Uscite nel triennio 2023-2025

2023	2024	2025	Totale
1.388	1.865	1.322	4.575

A fronte di tali cessazioni, il personale in servizio al 31 dicembre 2025 è pari a 36.662 unità, a fronte di una dotazione organica di 42.547 unità di personale. Pur in presenza della continua evoluzione degli strumenti informatici e telematici e del costante incremento del loro utilizzo, l'elemento umano resta preponderante e una sua eccessiva compressione rischia, a lungo andare, di incidere in maniera significativa sulla capacità e sulla continuità operativa dell'Agenzia.

Nel triennio 2026-2028 è previsto un rallentamento complessivo delle uscite per limiti di età rispetto al precedente triennio, con particolare riferimento al 2026, per effetto dello spostamento del limite ordinamentale da 65 a 67 anni avvenuto a partire dal 2025, e un successivo progressivo aumento per effetto dell'impatto del nuovo limite ordinamentale sugli anni 2027 e 2028, e si stima che lasceranno l'Agenzia 2.564 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 2026-2028 a legislazione vigente

Qualifica	2026	2027	2028	Totale
Area degli Operatori e degli Assistenti	286	305	374	965
Area dei Funzionari	438	545	586	1.569
Dirigenti	8	9	14	30
Totale	732	859	974	2.564

Per quanto riguarda le nuove assunzioni, nel periodo considerato, si utilizzeranno i risparmi derivanti da cessazione di personale avvenute nel 2023, 2024 e 2025 e i fondi previsti da leggi speciali per il reclutamento di circa 3.212 unità di personale. Si provvederà, anche, alle assunzioni obbligatorie delle categorie protette ex legge 68/1999, mediante chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento o utilizzando apposite convenzioni stipulate ai sensi dell'articolo 11 della citata legge 68/1999 o mediante l'avvio di una procedura concorsuale riservata ai sensi dell'articolo 39-*quater* del D.lgs. 165/2001.

Inoltre, l'Agenzia intende avvalersi della mobilità come leva integrativa rispetto al reclutamento tramite procedure concorsuali al fine di intercettare, principalmente attraverso la movimentazione tra Pubbliche Amministrazioni, personale dell'area assistenti o professionalità specifiche. Nel 2026 si prevede di assumere mediante procedure di trasferimento 173 assistenti.

Sviluppo

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

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

Lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze

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

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

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

In ottica di percorsi di carriera orientati allo sviluppo e alla crescita delle persone e dell'organizzazione, è in fase di progettazione un'iniziativa sulla valutazione del potenziale destinata ai dirigenti, al fine di identificare i talenti interni e pianificarne la crescita professionale e delineare dei piani di successione.

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

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

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

Sempre in ottica di sviluppo delle competenze e di evoluzione dell'organizzazione verso modelli gestionali *competency-based*, si inserisce la partecipazione dell'Agenzia, come amministrazione pilota, al progetto RiVa patrocinato dal Dipartimento della Funzione pubblica e finalizzato a realizzare un modello di gestione del capitale umano della PA, incentrato sulle competenze, basato su un *framework* trasversale e distintivo delle Pa, supportato da una banca dati integrata. Al fine di favorire l'interoperabilità con tale piattaforma e con le altre PA nella gestione delle risorse umane, verranno avviate le attività necessarie a favorire l'allineamento e i flussi di comunicazione con l'applicativo del DFP "*Minerva*".

Inoltre, è stato avviato un percorso di analisi delle competenze comuni e distintive di ciascuna famiglia professionale e/o posizione di lavoro, al fine convalidare le capacità comportamentali descritte nelle schede delle posizioni di lavoro e di valorizzare i processi gestionali relativi alle risorse umane, ad esempio, per progettare specifiche iniziative di sviluppo professionale, definire i percorsi di carriera e avviare una riflessione puntuale sulle competenze inserite nel nuovo ordinamento professionale, anche al fine di introdurre eventuali aggiornamenti nei dizionari delle competenze. In tema di gestione dell'inquadramento giuridico del personale è in corso la progettazione dei percorsi che consentiranno ai dipendenti, nel rispetto del sistema delineato dal nuovo impianto di famiglie professionali, di cambiare la famiglia professionale a supporto del quale è in via di completamento lo sviluppo *in house* di un *software* dedicato a gestire il processo.

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

La formazione

"Fare formazione" in Agenzia significa operare in un contesto in cui il tema dello sviluppo delle competenze del personale della pubblica amministrazione, fortemente evoluto nel corso degli ultimi anni, ha raggiunto un grado di maturità che consente, in prospettiva, di guardare in ottica integrata a tutti i sistemi di management delle risorse umane. È significativo, sotto questo aspetto, il grado di consapevolezza manifestato nei sistemi fin qui introdotti e sperimentati in Agenzia.

L'approccio strategico alla formazione ha infatti ormai come chiaro focus la centralità del sistema delle competenze, inteso come punto di raccordo coerente di conoscenze, capacità tecniche e comportamenti organizzativi che vengono richiesti a ciascuna risorsa della nostra organizzazione per garantire un'efficace copertura del ruolo; in sintesi, la manifestazione tangibile della sua professionalità.

La formazione, intesa come processo, necessita quindi di essere pensata e progettata in stretta connessione con le politiche di inserimento, valutazione, sviluppo e di carriera.

Solo basandosi su questo presupposto è possibile definire puntualmente:

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

L'offerta formativa integra la logica di progettazione con l'attenzione ai processi caratterizzanti, alle famiglie professionali e, in prospettiva, anche ai singoli profili di ruolo. Il piano di formazione per ciascuna annualità pone attenzione:

- a contenuti coerenti, in ampiezza e profondità, con gli obiettivi strategici e con l'articolazione delle famiglie *target*;

- alle modalità di erogazione, in modo da permettere il raggiungimento di volumi soddisfacenti, nell'equilibrio fra costi e risultati attesi.

La definizione dei piani annuali di formazione tiene in debita considerazione le politiche di reclutamento in atto e le ricadute che queste hanno in termini di nuove risorse su cui investire, per l'allineamento e potenziamento delle competenze previste dai vari profili professionali in entrata. Le numerose immissioni in servizio, infatti, hanno reso necessario incrementare l'offerta formativa al fine di garantire al personale neoassunto l'acquisizione delle conoscenze e delle competenze necessarie a svolgere l'attività lavorativa in Agenzia potenziando, da un lato, le competenze tecniche sui processi core e, dall'altro, le competenze comportamentali e valoriali. Non si tratta solo di una "formazione per neoassunti", che potrebbe avere lo scopo, comunque importante, di favorire l'inserimento di nuovo personale sui processi operativi; è piuttosto un investimento in progress che l'Agenzia realizza per affrontare al meglio, in prospettiva, la propria missione istituzionale.

La stessa attenzione, in termini di offerta formativa, è posta anche alla più vasta platea di personale per supportarlo nell'aggiornamento delle evoluzioni normative e organizzative, nonché delle competenze necessarie per agire efficacemente nel contesto organizzativo.

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

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

Per il 2026 si prevede un aumento complessivo delle iniziative tecnico-tributarie che saranno sempre più riferite al contesto operativo dell'Agenzia e progettate in stretta collaborazione con le Divisioni e le Direzioni Centrali. Il 60% delle iniziative saranno programmate e realizzate entro il mese di luglio.

L'offerta formativa manageriale proseguirà nella direzione di un potenziamento delle competenze dei ruoli di responsabilità:

- diffondendo nella dirigenza le corrette competenze di leadership per la valutazione e la valorizzazione delle performance, in coerenza e in collaborazione anche con i percorsi formativi definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica assieme al Formez.
- promuovendo la leadership "ibrida", orientata alla valorizzazione del lavoro agile come strumento manageriale per la responsabilizzazione e autonomia dei collaboratori, puntando agli *outcome* della dematerializzazione dei documenti, della reingegnerizzazione dei processi in chiave digitale, dei servizi agili, sportello virtuale, contraddittori e altre azioni deflattive del contenzioso gestite a distanza.
- potenziando i responsabili verso una maggiore comprensione del cambiamento in corso e delle responsabilità di tipo gestionale connesse al proprio ruolo, in collaborazione anche con la SNA, con autorevoli istituti universitari e, per alcune iniziative, aderendo a strumenti di finanziamento.

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

In linea generale, le iniziative di carattere operativo e gestionale, di impatto diretto sulle attività degli uffici, continuano a essere erogate con risorse interne. L'Agenzia si affida alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) prevalentemente per l'alta formazione sui temi di carattere manageriale, tecnico-tributario e giuridico-amministrativo, mentre l'offerta formativa specialistica prevede, in ambiti di interesse strategico per l'Agenzia, anche la collaborazione con enti esterni (Formez PA, atenei, scuole di alta formazione, ordini professionali, associazioni di categoria).

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

La valutazione

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

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

Coerentemente al dettato normativo e alle Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, la valutazione in Agenzia è concepita come un ciclo di gestione della performance, che inizia con l'individuazione di obiettivi misurabili, prosegue mediante monitoraggi intermedi e si conclude con la valutazione vera e propria che temporalmente si colloca nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento. Dal punto di vista metodologico, durante l'intero ciclo della *performance*, è previsto l'uso di strumenti gestionali che consentono di svolgere il processo in modo efficiente: dal colloquio di patto tra capo e collaboratore in fase di assegnazione degli obiettivi, ai colloqui di *feedback* intermedio al colloquio di valutazione finale inteso sia come momento di confronto sulla prestazione erogata, sia come strumento di sviluppo, teso a individuare e condividere le iniziative da mettere in campo per favorire la crescita professionale dei singoli collaboratori. Tenendo conto delle molteplici strutture centrali e periferiche di cui l'Agenzia si compone, durante il ciclo di gestione della performance, sono previsti meccanismi di *calibration ex-ante* ed *ex-post* finalizzati a rendere omogenei i criteri adottati dai valutatori nella fase di assegnazione degli obiettivi e nella formulazione della valutazione finale.

4.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITALE

Ore lavorabili pro capite	Piano 2026	Piano 2025	Consuntivo 2025
Ore lavorabili lorde	1.822	1.800	1.800
Ore di assenza per ferie	224	224	224
Ore lavorabili contrattuali	1.598	1.576	1.576
Ore di assenza per malattia	40	40	40
Ore di assenza per altri motivi	111	110	111
Ore lavorabili ordinarie	1.447	1.426	1.425
Ore di straordinario	15	16	16
Ore lavorabili pro capite	1.462	1.442	1.441

4.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agenzia nel 2026

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2026													
Qualifica	Personale al 31.12.2025	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni	<u>Personale disponibile al 31.12.2025</u> (A+B-C)	Entrate 2026	Uscite 2026	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	<u>Personale disponibile al 31.12.2026</u> (D+E-F+G-H)	Consistenza media disponibile 2026	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2026 (J-K-L)
											part time	altre cause	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Dirigenti di prima fascia	13	1	1	13	6	1	0	0	18	15	0	0	15
Dirigenti a tempo determinato di prima fascia	4	0	0	4	0	0	0	0	4	4	0	0	4
Dirigente di seconda fascia	376	3	14	365	3	12	0	0	356	361	0	0	361
Dirigenti a tempo determinato di seconda fascia	14	0	0	14	0	1	0	0	13	13	0	0	13
Totale dirigenti	407	4	15	396	9	14	0	0	391	392	0	0	392
area funzionari	30.485	1	155	30.331	2.995	438	0	10	32.878	31.904	154	0	31.750
area assistenti	5.835	1	21	5.815	1.116	285	173	10	6.809	6.033	66	0	5.967
area operatori	121	0	1	120	50	1	0	0	169	145	1	0	144
Totale personale delle aree	36.441	2	177	36.266	4.161	724	173	20	39.856	38.082	221	0	37.861
TOTALE COMPLESSIVO	36.848	6	192	36.662	4.170	738	173	20	40.247	38.474	221	0	38.253
Tirocinanti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PO legge 205/2017 (compresi nella area funzionari)	1.513	0	0	1.513	29	0	0	0	1.542	1.542	0	0	1.542

4.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO

Area	Ore Migliaia	%	Area/Macroprocesso	Ore	%
Accertamento	19.885	35,51	Analisi del rischio e contrasto agli illeciti	1.371.754	2,45
			Verifica dati delle dichiarazioni	5.077.707	9,07
			Accertamento imposta non dichiarata	13.358.134	23,85
			Fiscalità internazionale	77.440	0,14
Servizi di assistenza ai contribuenti e intermediari	20.977	37,46	Identificazione del contribuente	1.539.832	2,75
			Assistenza a contribuenti e intermediari	2.064.472	3,69
			Liquidazione delle imposte	5.504.553	9,83
			Rilascio attestazioni, certificazioni e autorizzazioni	2.168.894	3,87
			Servizi di riscossione spontanea	92.307	0,16
			Rimborso del credito	2.892.985	5,17
			Contributi e compensi a terzi	62.343	0,11
			Aggiornamento catasto e cartografia	4.174.339	7,45
			Aggiornamento registri di Pubblicità Immobiliare	1.576.436	2,82
			Servizi estimativi e di valutazione	524.198	0,94
			Produzione informazioni statistiche sul mercato immobiliare	377.028	0,67
Promozione della tax compliance	1.248	2,23	Adempimento spontaneo	531.961	0,95
			Applicazione della normativa fiscale	164.047	0,29
			Interpelli e consulenza giuridica	552.333	0,99
Governo e gestione dei dati	320	0,57	Governo e gestione dei dati	320.341	0,57
Difendere gli atti e Riscossione	5.419	9,68	Difesa atti impugnati	3.443.940	6,15
			Rapporti con l'agente della riscossione	115.059	0,21
			Recupero del credito	1.860.121	3,32
Strategia, Governo e Gestione	1.221	2,18	Strategia, Governo e Gestione	1.220.500	2,18
Tutela legale e trasparenza	373	0,67	Tutela legale e trasparenza	372.624	0,67
Sistemi di controllo interno	459	0,82	Sistemi di controllo interno	458.584	0,82
Processi di supporto	6.098	10,89	Processi di supporto	6.098.069	10,89
	56.000	100,00	Totale ore Agenzia	56.000.000	100,00

5 POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

INVESTIMENTI ICT

Gli investimenti ICT 2026-2028 rappresentano gli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia nel triennio a venire, ed è stato elaborato sulla base delle esigenze di automazione dei servizi informatici dell'Agenzia.

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

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

Approccio metodologico

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

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

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

Descrizione sintetica del piano triennale ICT

Le linee strategiche di riferimento derivano innanzitutto dalla normativa e dagli indirizzi che pervengono dal Legislatore e dall'Autorità politica, tra i quali è utile menzionare l'atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale nel triennio 2025-2027, la Convenzione tra il Ministero dell'economia e delle finanze e l'Agenzia delle entrate 2025-2027, il Documento di Finanza Pubblica 2025 (DFP), il Documento programmatico di Finanza Pubblica (DPFP), nonché il disegno di legge di bilancio per l'anno 2026 e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Nell'ambito della digitalizzazione della Pubblica Amministrazione sono da considerare, inoltre, il Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026 predisposto dall'Agenzia per l'Italia digitale (AgID) ed aggiornato ad ottobre 2025 per l'anno 2026, la strategia Italia Digitale 2026 nell'ambito del PNRR, la Strategia Nazionale di Cybersicurezza, la Strategia Nazionale Cloud, la Strategia italiana per l'Intelligenza Artificiale, oltre, naturalmente, al Codice dell'Amministrazione Digitale. Mentre, in ambito più strettamente fiscale, si è tenuto conto delle Linee strategiche di natura tecnologica e in materia di sicurezza del Sistema Informativo della Fiscalità per il triennio 2025-2027.

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

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

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

- il costante monitoraggio ed incremento delle misure di prevenzione e contrasto alle crescenti e più insidiose minacce da parte dei cybercriminali e le azioni di mitigazione dei rischi di sicurezza, unitamente alla sensibilizzazione del personale sulle tematiche di sicurezza informatica e sui rischi connessi all'impiego delle tecnologie digitali (*cybersecurity awareness*).

Trasversale alle tematiche suddette vi è l'ascesa dell'intelligenza artificiale che, sebbene presente nella scena tecnologica già da diversi anni, nella recente declinazione generativa e conversazionale (c.d. GenAI), costituisce uno strumento flessibile e potente, se attentamente governato in linea con i recenti dettami normativi in materia, per affermarsi come elemento di sviluppo e di ulteriore innovazione per la società e, ovviamente, anche per la Pubblica Amministrazione, per la quale rappresenta una rilevante opportunità per migliorare l'efficienza operativa, la qualità, la personalizzazione e la trasparenza dei servizi offerti ai cittadini. Proprio a tale scopo, ad aprile 2025 è stato istituito un gruppo di lavoro incaricato di avviare l'elaborazione dei necessari strumenti per l'adozione, la governance e l'utilizzo etico dell'Intelligenza Artificiale nell'Agenzia. Tra i primi risultati dei lavori, nel mese di ottobre 2025 è stata emanata una *policy* interna per regolamentare l'utilizzo degli strumenti di Intelligenza Artificiale generativa.

Dal punto di vista più generale del contesto operativo ed istituzionale, alle Pubbliche Amministrazioni, ed in particolare all'Agenzia delle entrate, è richiesto un elevato impegno per attuare gli indirizzi del Governo, in particolare quelli derivanti dalla riforma fiscale in corso, ed allo stesso tempo per mantenere elevati i livelli di qualità dei servizi, in un contesto caratterizzato da notevole incertezza per il già evocato profilo di crisi socioeconomica ed ambientale in atto.

Nel prossimo triennio, dunque, l'Agenzia rafforzerà ulteriormente il modello basato sull'ampliamento dei servizi agli utenti in modalità digitale e sulla massima valorizzazione dei dati in possesso dell'amministrazione finanziaria rilevati direttamente dall'Amministrazione interagendo con l'ambito in cui normalmente opera il contribuente (esempi tipici sono la dichiarazione precompilata e gli adempimenti IVA che potranno essere facilitati dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi) o ottenibili tramite lo sfruttamento delle possibilità offerte dal modello di interoperabilità promosso in ambito pubblico.

Ulteriori aspetti da considerare nel prossimo futuro riguardano la crescente domanda di digitalizzazione, enfatizzata dalla rapida evoluzione tecnologica, espressa da parte dei contribuenti e degli intermediari che sperimentano in numero sempre maggiore i vantaggi derivanti dall'interazione digitale con l'Amministrazione, nonché la necessità per l'Agenzia di raccogliere autonomamente ed automaticamente dati da fonti distribuite (ad esempio, le fatture elettroniche e i dati trasmessi da

registratori telematici e distributori automatici) al fine di limitare le richieste informative al contribuente stesso (in base al principio "*once only*"), ridurre l'invasività dei controlli tradizionali e le necessità di verifica o correzione dei dati trasmessi. Queste esigenze necessitano dell'ampliamento ed evoluzione delle architetture strutturate di interazione con l'esterno (quali, a titolo di esempio, servizi di interoperabilità basati su API Management), su opportuni formati e protocolli standard che agiscano sempre in trasparenza e sicurezza nei confronti del contribuente. Ciò permetterà l'ulteriore semplificazione degli adempimenti, offrendo agli utenti servizi sempre più personalizzati e con dati precompilati, aumentando l'utilizzo del canale digitale. La conoscenza di dati ed informazioni personalizzate del contribuente favorirà, inoltre, le attività di rilevazione preventiva e mirata di eventuali posizioni potenzialmente a rischio, con notevoli ritorni attesi sul piano della *tax compliance*.

La strategia digitale dell'Agenzia, aggiornata rispetto all'anno precedente tenendo conto dello scenario e degli input sopradescritti, è basata su **sette direttive strategiche**, che ne rappresentano di fatto "i pilastri", vale a dire i riferimenti nella definizione delle iniziative progettuali e nella valutazione delle priorità di azione, sinteticamente descritte nel seguito.

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



Figura 1 – Direttive strategiche della strategia digitale dell'Agenzia

Digitalizzazione dei Servizi Utente. L'obiettivo, secondo il principio *digital-first*, è incentivare il contribuente a servirsi sempre di più dei canali digitali per operare e comunicare con l'Agenzia, da preferire ai canali tradizionali, anche nell'ottica di un efficientamento nell'utilizzo delle risorse e di un incremento della economicità e sostenibilità dell'azione amministrativa. L'Agenzia ha infatti già adottato, ed intende ulteriormente sviluppare, una serie di misure volte a privilegiare modelli innovativi di relazione con l'utenza, promuovendo i contatti a distanza e, in particolare, quelli attraverso strumenti digitali.

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

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

Interconnessione digitale con attori esterni. Rappresenta la capacità dell'Agenzia di connettersi con gli attori esterni, quali aziende, intermediari, Enti, altre Pubbliche Amministrazioni ed organismi internazionali, secondo paradigmi di integrazione moderni quali ad esempio le Application Programming Interface o API, in linea con il quadro generale di implementazione del modello di interoperabilità previsto dal Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione e regolato dalle linee guida dell'AgID sull'argomento, allo scopo di acquisire e fornire informazioni, in una cornice strutturata di sicurezza e di protezione dei dati, in maniera fluida, costante e sempre più integrata con i processi di questi soggetti; l'obiettivo è la semplificazione degli adempimenti e l'acquisizione di dati di qualità più elevata, proprio perché provenienti direttamente dall'esecuzione di processi e dalla fruizione di servizi e non da una elaborazione successiva (a titolo di esempio si vedano le esperienze già consolidate nell'ambito della fatturazione elettronica e della trasmissione telematica dei corrispettivi).

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

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

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

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

Cybersecurity. La sicurezza rappresenta un pilastro fondamentale dell'intero sistema informativo che custodisce i dati fiscali e immobiliari di tutti gli italiani. Il sistema di sicurezza, nella sua più ampia accezione di sicurezza cibernetica ossia *cybersecurity*, intesa come difesa attiva, proattiva, analitica e risoltrice di potenziali minacce e vulnerabilità provenienti sia dal web 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, sia interni che esterni, quale fattore critico per accrescere ulteriormente l'utilizzo del canale digitale e per lo sviluppo di nuovi servizi.

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

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

In particolare, l'Agenzia è impegnata nelle attività relative alle disposizioni introdotte dalla recente Direttiva UE 2022/2555 del 14 dicembre 2022 (nota come "Direttiva NIS2", Network and Information Security 2), e il suo decreto di recepimento nell'ordinamento nazionale (decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138, "Decreto NIS"). Tale normativa prevede per l'Agenzia, in qualità di "soggetto essenziale", specifici obblighi di comunicazione all'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale e la realizzazione nel 2026 di ulteriori misure di sicurezza tecniche e organizzative.

Etica digitale e protezione dei dati. Il tema della protezione dei dati personali e dell'etica digitale è sempre più all'attenzione delle organizzazioni e degli Enti, alla luce delle norme in materia (in primis il GDPR), nonché della crescente digitalizzazione che per sua natura implica l'aggregazione in forma strutturata di grandi moli di dati di cui vanno adeguatamente governati i trattamenti. L'Agenzia ha per tempo adottato un proprio Sistema di Gestione per la Protezione dei Dati Personali

(SGPDP) finalizzato ad assicurare che il trattamento dei dati personali acquisiti e gestiti nell'ambito delle attività istituzionali avvenga in conformità al Regolamento europeo. Tuttavia, oltre ad ottemperare ai dettami normativi, è quanto mai opportuno adottare un approccio etico al problema della tutela della privacy, seguendo i valori e lo spirito di servizio proprio di una Pubblica Amministrazione: in tal senso, l'impiego della tecnologia in questo ambito, soprattutto alla luce della diffusione dell'intelligenza artificiale generativa e conversazionale, ha il potenziale per trasformare la natura del lavoro, consentendo alle organizzazioni di stimolare la crescita e raggiungere il successo più rapidamente, ma al contempo una eventuale violazione della privacy può influenzare negativamente l'Agenzia ed il modo con cui i cittadini vi si rapportano, minando il senso di fiducia verso di essa. Proprio per tali aspetti dirompenti, al fine di potersi avvalere della enorme capacità di trasformazione rappresentata dalla GenAI e iniziare ad utilizzarne appieno il potenziale, appare necessario elaborare contemporaneamente solide politiche di sicurezza e protezione dati e strutture di governance per mitigarne i grandi rischi connessi alla trasparenza e affidamento da parte dei cittadini e degli stessi lavoratori, in modo da tutelare adeguatamente i loro diritti fondamentali nel rispetto delle nuove norme in materia introdotte in ambito comunitario (*in primis* il Regolamento UE AI Act) e nazionale.

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

Inclusione digitale degli utenti e sviluppo delle competenze digitali del personale dell'Agenzia. La strategia di digitalizzazione dei processi e servizi dell'Agenzia deve tener conto che non tutti i cittadini sono pronti o hanno i mezzi e le capacità di interfacciarsi con le nuove modalità di fruizione offerte dall'evoluzione tecnologica. È necessario, pertanto, prevedere nel disegno dei nuovi processi forme alternative di erogazione dei servizi, per non escludere chi non può avere accesso agli strumenti tecnologici e offrire forme di assistenza che consentano di aiutare a colmare il *digital divide*, in modo che nessuna fascia di contribuenti resti esclusa. L'attenzione a questi temi anche da parte del Legislatore è testimoniata dal fatto che il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), adottato dall'Agenzia per il triennio 2025-2027 ed ora in fase di aggiornamento, ha tra i suoi obiettivi quello di definire le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità. Coerentemente proseguiranno gli interventi

formativi innovativi, finalizzati a potenziare le competenze digitali del personale, in particolare in tema di impiego della Intelligenza Artificiale anche in ottemperanza alle normative in materia.

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

ATTIVITA' ISA DI SOGEI

Le attività da svolgere nel triennio 2026-2028 dalla Sogei - a seguito dell'incorporazione, con decorrenza 1° gennaio 2024, della Società Soluzioni per il Sistema Economico (SOSE) disposta dall'articolo 18-*bis* della legge 30 dicembre 2023, n. 123 – previste sulla base dell'attuale modello organizzativo, sono sinteticamente rappresentate di seguito:

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

INVESTIMENTI DI QUALIFICAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

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

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

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

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

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

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

Al fine di scongiurare il perpetuarsi di tali criticità, sono state introdotte modifiche alla procedura per le locazioni immobiliari (durata novennale dei contratti e facoltà di recesso limitabile, compatibilmente con le esigenze operative dell'Agenzia): gli effetti di tali cambiamenti hanno già condotto ad un apprezzabile miglioramento della *performance* gestionale.

Inoltre, le indicazioni operative maturate in tema di vulnerabilità sismica con la deliberazione prot. 37 del 27 settembre 2023 dell'Assemblea Generale del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici, recepite anche dal Legislatore con decreto-legge 21 maggio 2025, n. 73 convertito con modificazioni dalla legge 18 luglio 2025, n. 105, hanno condotto a una delimitazione degli immobili che soggiacciono all'obbligo di verifica sismica. Verosimilmente fino al primo semestre 2026 (periodo entro cui ha validità detta norma, salvo proroghe) si determinerà un rinnovato impulso alle indagini di mercato immobiliare e una maggiore risposta degli operatori del settore con innegabili riverberi sotto il profilo logistico degli immobili.

Va altresì precisato che l'articolo 16 *sexies* del d.l. 146/2021 (così come novellato dall'articolo 3, comma 1 del decreto legge 30 dicembre 2023, n. 215 - in G.U. 30/12/2023, n.303 – conv. con mod. con legge 23 febbraio 2024, n. 18) dispone, per alcune specifiche ipotesi locative, la disapplicazione della decurtazione del canone prevista *ope legis* per i contratti locativi stipulati entro il 31 dicembre 2025. La proroga della vigenza di tale previsione normativa darebbe, nel triennio 2026-28, un notevole impulso alla definizione delle istruttorie in corso pur determinando, allo stesso tempo, un impatto negativo sull'ammontare dei risparmi previsti nei piani di razionalizzazione.

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

Al riguardo, il legislatore, in sede di approvazione della legge 30 dicembre 2023, n. 213 (bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026), ha introdotto, all'articolo 1 comma 69, la possibilità, per la parte proprietaria che avesse comunicato disdetta nei termini contrattualmente previsti, di rinunciare agli effetti di tale atto entro il primo trimestre 2024.

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

Invero, le scelte strategiche su queste tipologie di immobili, che rappresentano un'importante percentuale delle consistenze in uso all'Agenzia, prese di concerto con l'Agenzia del demanio, nel suo ruolo di Conduttore unico, influenzeranno profondamente l'attività in ambito immobiliare dell'Agenzia nel triennio 2026-2028.

In tale contesto, si inquadrano le procedure volte al reperimento di nuove soluzioni allocative con congruo anticipo rispetto alla scadenza dei rapporti contrattuali. Tale strategia immobiliare si rivela cogente e indifferibile per gli immobili ancora detenuti in occupazione extracontrattuale dall'Agenzia delle entrate per effetto del mancato esercizio della facoltà di revoca della disdetta (cfr. ad es. la sede di Milano, via Manin).

Degna di rilievo anche la nuova strategia immobiliare – maturata in sinergia con l'Agenzia del Demanio – volta ad esplorare la possibilità di acquisire in proprietà immobili – già conferiti ai Fondi sopra richiamati – reputati strategici per questa Agenzia. Inoltre, nel triennio 2026-2028 l'Agenzia delle entrate procederà alla formalizzazione di acquisizioni immobiliari al proprio patrimonio.

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

Nell'ottica di un'ampia strategia di razionalizzazione della spesa pubblica e di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, durante il triennio 2026-2028, l'Agenzia proseguirà con le attività di:

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

La riorganizzazione dei processi operativi riguardanti gli investimenti immobiliari – realizzata con la costituzione della Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti e la creazione di un ufficio dedicato agli affidamenti dei lavori e dei servizi tecnici immobiliari – sta conducendo ad

un'intensificazione dell'attività negoziale con conseguente graduale miglioramento, della situazione logistica degli edifici sotto il profilo dell'abbattimento delle barriere architettoniche e del miglioramento delle condizioni degli ambienti di lavoro.

Nel 2023 l'Agenzia ha bandito una procedura per *l'affidamento di servizi di ingegneria e architettura per la progettazione definitiva, esecutiva e direzione lavori per la realizzazione di opere edilizie ed impiantistiche*. Nel 2025 sono stati stipulati i contratti con i progettisti aggiudicatari (salvo alcuni interventi per cui è cessata l'esigenza) al fine di elaborare i progetti esecutivi necessari per avviare la procedura di gara per la realizzazione dei lavori

Contemporaneamente l'Agenzia è impegnata nella definizione di un accordo quadro per l'affidamento dei servizi di ingegneria e architettura del valore complessivo pari a circa € 22.800.000, come stimato dal quadro economico. La gara sarà avviata nel 2026 e avrà una durata di 48 mesi. Tale procedura permetterà, tra l'altro, di definire gli elaborati progettuali per una futura gara lavori per gli interventi inseriti nel programma triennale dei lavori 2026-2028.

Inoltre, con l'obiettivo di assicurare ambienti di lavoro funzionali, confortevoli e riconoscibili, che contribuiscano a valorizzare e consolidare l'identità istituzionale dell'Agenzia, e tenuto conto del significativo aumento di personale registrato negli ultimi anni, nel 2026 è prevista l'adesione allo Sistema Dinamico di Acquisizione della Pubblica Amministrazione (SDAPA) per la fornitura di arredi con una copertura finanziaria massimale pari a circa € 75.600.000.

Le procedure di gara in corso e da avviare nel 2026 sortiranno positivi riverberi sotto il profilo dell'impiego degli importi accantonati in bilancio.

Sintesi Piano pluriennale degli investimenti

	2026	2027	2028	TOTALE 2026-2028
Investimenti ICT	140,30	128,10	133,60	402,00
Investimenti di qualificazione del patrimonio immobiliare	37,94	68,63	79,86	186,43
Totale	178,24	196,73	213,46	588,43

Valori in €/mln

PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO*Importi in euro/migliaia*

Oneri di gestione	REV 2025	BDG 2026
PRODUZIONE	799.623	756.936
Costi di funzionamento	139.115	116.866
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	316.600	329.400
Spese postali e notifica atti	65.756	63.388
Oneri per la gestione dei tributi	278.152	247.282
PERSONALE	2.162.926	2.322.560
Stipendi	1.379.050	1.492.226
Imposte dell'esercizio	118.063	128.742
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	410.414	447.386
Straordinari	12.792	12.790
Premi e incentivi	12.100	12.000
Accantonamenti premi e incentivi	167.141	165.141
Missioni	6.001	6.227
Indennità di missione	897	887
Mensa e buoni pasto	48.437	49.649
Servizi per il personale	5.710	5.277
Altri costi per il personale	2.320	2.235
IMMOBILI	273.812	294.141
Gestione immobili	273.812	294.141
TOTALE COSTI	3.236.361	3.373.637

COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA¹

importi in euro/migliaia

Costi del personale ripartiti per qualifica	
Qualifica	Totale costi
Totale Dirigenti	76.231
Dirigenti	76.231
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	2.242.649
Area Funzionari	1.931.392
Area Assistenti	306.144
Area Operatori	5.113
Totale dirigenti e personale a tempo determinato	3.680
Dirigenti con contratti a tempo determinato	3.680
Tirocinanti	-
Totale	2.322.560

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

Appendice

LA STIMA DEL TAX GAP

Considerazioni di carattere generale

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

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

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

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

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

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

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

Le stime del *tax gap*

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

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

ii) l'IVA è il primo momento in cui si manifestano al fisco i proventi dell'attività di produzione e consumo di beni e servizi e, pertanto, rappresenta anche il principio logico di eventuali evasioni da sotto dichiarazione dei ricavi o 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'articolo 2, comma 2, del D.lgs. n. 160/2015, ha prodotto, nel corso del 2025, una stima del *gap* IVA per gli anni che vanno dal 2018 al 2022, effettuata con il metodo *top down* e basata sul confronto tra i dati statistici prodotti dalla Contabilità Nazionale ISTAT e le risultanze ricavate dall'Anagrafe Tributaria⁴. Per la finalità della presente appendice, con lo stesso metodo, sono stati stimati i dati dal 2000 al 2017.

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

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

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

La tempistica di diffusione delle stime è legata alla disponibilità delle informazioni di base, pertanto, in generale, nell'anno "*t*" si diffonde la stima dell'anno "*t-3*". Come tutte le metodologie *top down*, i risultati delle stime sono soggetti alle revisioni periodiche dei dati di Contabilità Nazionale.

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

Un forte limite all'utilizzo del *tax gap* per finalità operative è dettato dal ritardo temporale con il quale si rendono disponibili le stime. Nel 2026, infatti, a metodologia attuale, saranno disponibili le stime provvisorie del 2023. Sull'adempimento spontaneo del 2023 l'Agenzia delle entrate non potrà incidere nel corso del 2026, in quanto l'attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2024-2025 e parte nel 2023.

Le stime del 2023, che saranno diffuse nel 2026, sono provvisorie in virtù del processo di revisione ordinaria degli aggregati della Contabilità Nazionale dell'ISTAT, necessari per calcolare il *gap* IVA. In occasione della fornitura dei dati relativi al nuovo anno, infatti, l'ISTAT rivede le stime fino a tre anni indietro. Pertanto, il dato definitivo del 2023 si renderà disponibile solo nel 2027.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

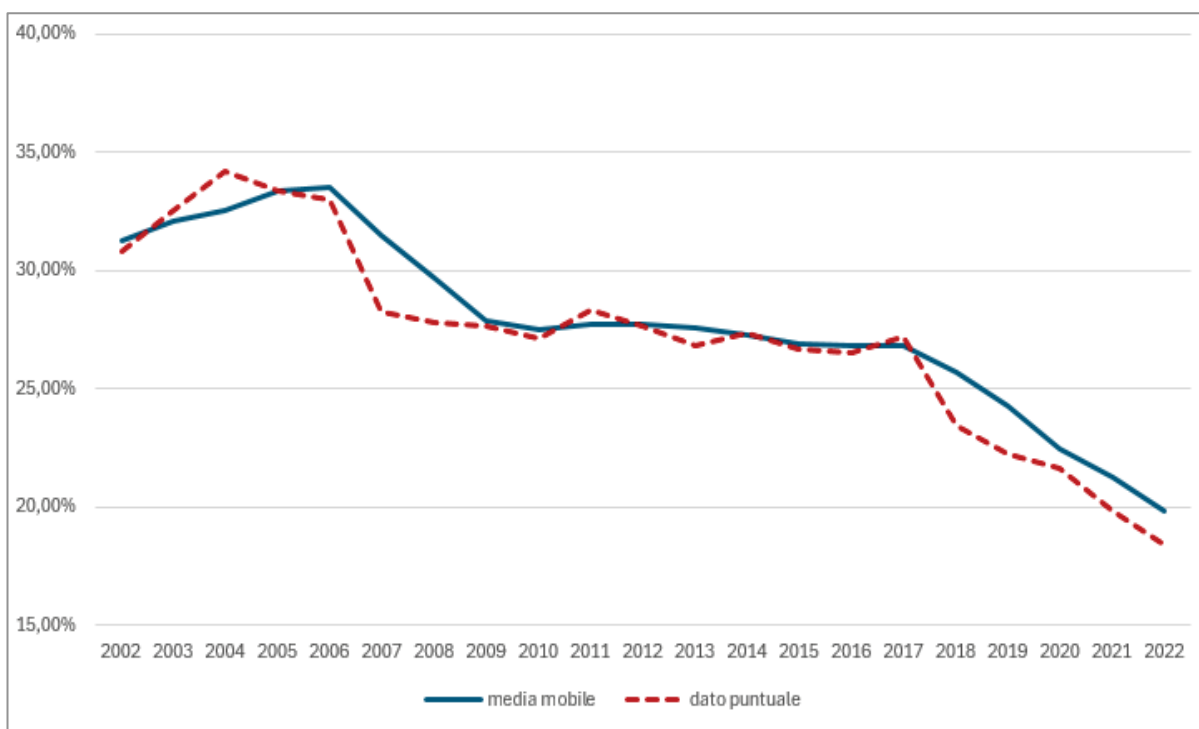
Peraltro, le considerazioni svolte dal Fondo Monetario Internazionale, dall'OECD e dal Regno Unito assegnano al *tax gap* un valore molto importante come indicatore strategico, ma solo per valutare le tendenze di lungo periodo dell'operato di tutta l'Amministrazione Fiscale e sottolineano,

nel contempo, le difficoltà ad assumerlo come indicatore di *performance* dell'operato delle Agenzie Fiscali; allo stato attuale, infatti, non si ha contezza di un tale utilizzo a livello internazionale.

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

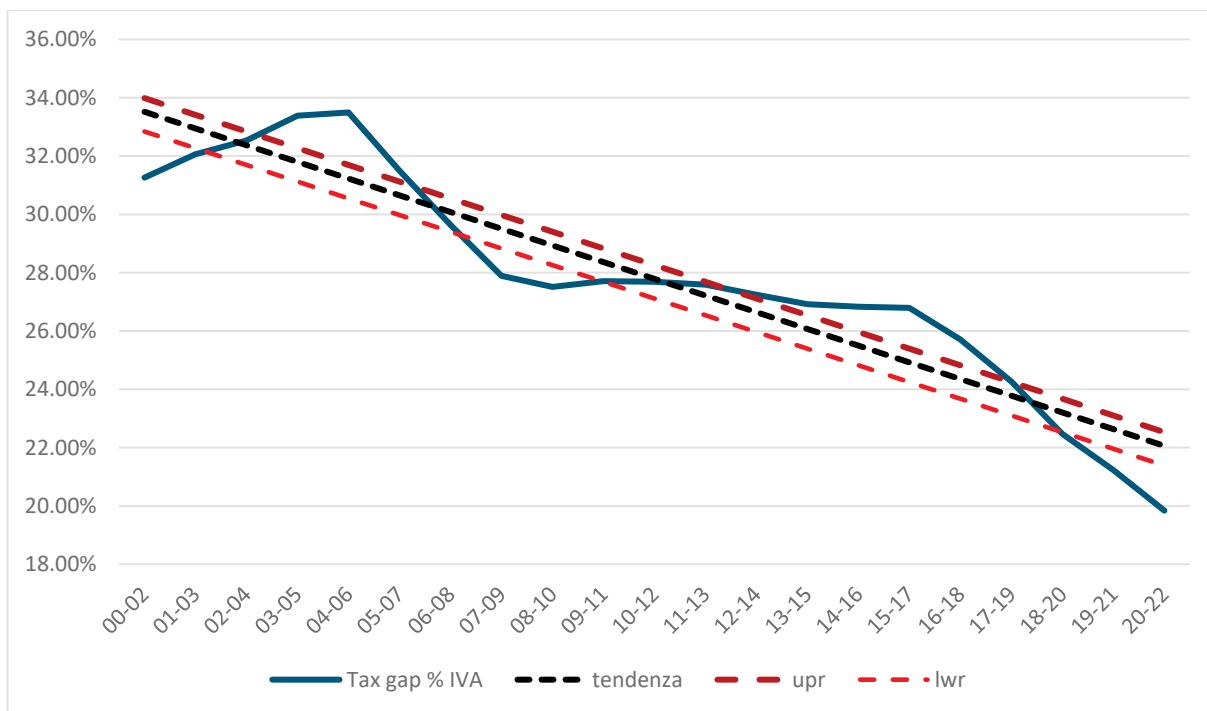
La figura 1a illustra l'andamento delle serie storiche del *gap* IVA calcolato puntualmente, anno per anno, e di quella risultante dal calcolo delle medie mobili a tre termini non centrate. Come si può osservare la seconda smussa le fluttuazioni annuali presenti nella prima.

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



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

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



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

Gli anni trascorsi ci insegnano, però, che si possono verificare anche delle oscillazioni, sia positive che negative, intorno a questa linea di tendenza, che non ne hanno pregiudicato la decrescita (per considerare questo aspetto è stato costruito un intervallo di confidenza, basato sull'errore medio di regressione, ed indicato con le linee tratteggiate rosse in figura 1b). Pertanto, nel 2026 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2021-2023 rapportata a quella degli anni 2020-2022 (si veda figura 1b). Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale variazione dovrà collocarsi all'intervallo compreso tra -0,68% e -0,47%. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a -0,57%.

⁵ Secondo le stime dell'ultimo rapporto "VAT gap in the EU" (Ottobre 2024), la mediana della propensione al *gap* IVA europeo per il 2022 è circa del 6,03%.



ALLEGATO 3

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

SOMMARIO

<i>PREMESSA</i>	3
1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE	3
2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI	5
3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	31
4. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE	34

Premessa

Il presente allegato definisce:

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

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

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

1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2026 è costituita:

- a) da una quota parte dello stanziamento del capitolo 3890, piano gestionale 1, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente;
- b) da un'integrazione da disporsi con apposito provvedimento in corso di gestione ai sensi dell'articolo 1, comma 7, del D.lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti;
- c) da un incremento da disporsi ai sensi dell'articolo 1, comma 7, sesto periodo, del citato D.lgs. 157/2015 con il medesimo provvedimento in corso di gestione di cui alla precedente lettera b). Il 75% di tale incremento è collegato al miglioramento dei risultati di gettito, misurato attraverso l'indicatore aggregato di recupero di gettito di cui all'allegato 2, par. 3.2.

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

personale dipendente dei compensi incentivanti di cui alle lettere a) e b), nonché il 25% delle risorse di cui alla lettera c), sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

Per quanto riguarda il 75% di cui alla precedente lettera c), l'Agenzia individua con apposito provvedimento il personale destinatario che ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi di recupero di gettito, le specifiche attività incentivabili, i criteri e la misura delle incentivazioni erogabili, tenendo conto degli esiti dei rispettivi sistemi di valutazione e dell'apporto assicurato dalle diverse strutture centrali e territoriali alla realizzazione degli obiettivi di produttività delle agenzie.

2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

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

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

AREA STRATEGICA SERVIZI						
Obiettivo n. 1	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
Garantire ai contribuenti le informazioni ed il supporto necessari per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	89%	25	50	4,92
		Numero di modelli 730 precompilati trasmessi dal contribuente - mln	5,5	25	50	4,92
	ISTITUZIONALI	Numero di modelli 730 precompilati scaricati dagli intermediari - mln	21	15		
		Tasso di copertura di alcuni dati inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Compreso tra 88% e 90%	20		
		% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) predisposti, per le norme tributarie di maggiore interesse, entro il termine per la presentazione della dichiarazione dei redditi	95%	15		
(Peso 12% - Valore 9,84 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 1		100	100	9,84
Obiettivo n. 2	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
Assicurare la tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti	STRATEGICI	% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	95%	25	50	4,1
		Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	70	25	50	4,1
	ISTITUZIONALI	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	95%	20		
		% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	94%	15		
		% di rimborsi imposte indirette diverse dall'IVA lavorati/magazzino	90%	15		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 2		100	100	8,2

Obiettivo n. 3		Indicatori	Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
Ottimizzare i servizi catastali, migliorare il sistema informativo e contribuire alla trasparenza del patrimonio immobiliare	STRATEGICI	Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	77,5%	24	55	4,51
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	60%	24	45	3,69
	ISTITUZIONALI	Percentuale di territorio nazionale oggetto di indagine su base cartografica	85%	12		
		Schede di rilevazione per l'aggiornamento della banca dati OMI	91.000	10		
		Tasso di recupero delle volture automatiche non registrate	80%	15		
		Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto FABBRICATI	72,30%	15		
		TOTALE OBIETTIVO N. 3		100	100	8,2
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI						26,24

AREA STRATEGICA PREVENZIONE						
Obiettivo n. 4		Indicatori	Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
Favorire il dialogo preventivo con i contribuenti e la certezza del diritto	STRATEGICI	Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	85%	30	50	4,1
		Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza	85%	30	50	4,1
	ISTITUZIONALI	% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1	21%	20		
		Percentuale di risposte fornite entro 120 giorni alle istanze di consulenza giuridica presentate tra il 1° novembre 2025 (anno t-1) e il 31 ottobre 2026 (anno t)	70%	20		
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 4		100	100	8,2

Obiettivo n. 5		Indicatori	Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentivazi one	Incentivazione indicatore €/mln
Promuovere l'adempimento collaborativo e la <i>tax compliance</i>	STRATEGICI	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i>)	2.400.000	25	50	4,1
		% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	90%	25	50	4,1
	ISTITUZIONALI	% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	≤3%	25		
		Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco 2024	85%	10		
		Pubblicazione del modello di adesione al CPB entro XX gg dalla pubblicazione del DM	entro 30 giorni dalla pubblicazione e del DM	15		
		TOTALE OBIETTIVO N. 5		100	100	8,2
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE						16,4

AREA STRATEGICA CONTROLLI						
Obiettivo n. 6		Indicatori	Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
Controllare tempestivamente le dichiarazioni e i pagamenti	STRATEGICI	Numero di controlli formali 36-ter	600.000	40	50	2,46
		Tasso di positività dei controlli formali 36-ter (solo CEC)	90%	40	50	2,46
	ISTITUZIONALI	Tempestiva liquidazione delle dichiarazioni (mod. 730 e redditi PF) entro i termini di presentazione della dichiarazione per il successivo anno d'imposta	Relazione	20		
(Peso 6% - Valore 4,92 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 6		100	100	4,92

Obiettivo n. 7		Indicatori	Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentiva zione	Incentivazio ne indicatore €/mln
Contrastare l'evasione e l'elusione fiscale	STRATEGICI	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	75.000	12	30	2,46
		Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)	18%	10	25	2,05
		Numero di controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)	530.000	10	25	2,05
		Numero di partite IVA chiuse (art. 35, commi 15-bis e 15-bis 1 DPR 633/1972)	9.000	8	20	1,64

Obiettivo n. 7	Indicatori	Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentiva zione	Incentivazione indicatore €/mln
Contrastare l'evasione e l'elusione fiscale	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP)	93%	8	
		Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	95%	10	
		Numero degli accessi brevi effettuati nell'anno t	35.000	10	
		Crediti affidati all'agente della riscossione entro 120 giorni dalla definitività del provvedimento di accertamento e controllo (SOLO accertamenti esecutivi)	87%	8	
		Metodologie, procedure informatiche e incremento delle banche dati messe a disposizione dell'Agente della Riscossione tramite servizi di interoperabilità	Relazione	6	
		Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	16	10	
		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	90%	8	
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 7		100	100
					8,2

Obiettivo N. 8		Indicatori	Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentiva zione	Incentivazione indicatore €/mln
Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale	STRATEGICI	Tasso di copertura degli immobili da controllare	36%	30	50	3,28
		Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in Catasto	20.000	30	50	3,28
	ISTITUZIONALI	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale <i>ex lege</i> 244/2007	90%	20		
		Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati	20.000	20		
(Peso 8% - Valore 6,56 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 8		100	100	6,56
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTROLLI						19,68

AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI						
Obiettivo n. 9		Indicatori	Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	76%	25	50	3,28
		% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	73%	25	50	3,28
	ISTITUZIONALI	% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	70%	20		
		Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	15		
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	96%	15		
(Peso 8% - Valore 6,56 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 9		100	100	6,56
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI						6,56

AREA STRATEGICA RISORSE						
Obiettivo n. 10	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Numero di procedure concorsuali completate nell'anno t rispetto al numero di procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti (%)	80%	30	60	4,92
		Numero di ore di formazione erogate in media al personale neoassunto della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario"	55	25	40	3,28
	ISTITUZIONALI	Numero di assunzioni effettuate nell'anno	1.200	15		
		Ore pro-capite di formazione del personale interno in tema di controlli	35	11		
		Ore pro-capite di formazione del personale interno in tema di <i>cybersecurity</i> e transizione digitale	7	10		
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al Ministero vigilante	Si/NO	9		
		TOTALE OBIETTIVO N. 10		100	100	8,2
(Peso 10% - Valore 8,2 €/mln)						

Obiettivo n. 11		Indicatori	Risultato atteso 2026	Peso <i>performance</i>	Peso incentivazione	Incentivazione indicatore €/mln
Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2026-2028 (compresi gli impegni pregressi) e agli approvvigionamenti di arredi e servizi di ingegneria e architettura	21%	20	40	1,97
		Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 <i>bis</i> D. Lgs.13/2023)	≤18 giorni	30	60	2,95
	ISTITUZIONALI	Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad uso ufficio	27,96	15		
		Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2026-2028, compresi gli impegni pregressi	56%	15		
		Sviluppo di una metodologia di valutazione investimenti ICT	Studio sull'applicabilità ai progetti dell'Agenzia delle metodologie di valutazione degli investimenti ICT	10		
		Adeguamento alle direttive dell'ACN in tema di misure di sicurezza ICT	Relazione sull'adozione di un flusso di gestione idoneo all'adempimento dell'obbligo di notifica degli incidenti significativi di base, sull'aggiornamento informativo, sull'adozione delle misure di sicurezza di base	10		
	(Peso 6% - Valore 4,92 €/mln)		TOTALE OBIETTIVO N. 11		100	100
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA RISORSE						13,12
TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa)						82,0

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

In analogia a quanto previsto dalla metodologia per la verifica da parte del Dipartimento del 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 nelle tabelle sopra riportate sono specificati il "criterio di calcolo" e la "fonte dati". Quest'ultima, attraverso strumenti e sistemi informativi/informatici, consente la "ripetibilità" dell'informazione (sia essa un dato o un report di dati) e la "visibilità", intesa come possibilità di accedere direttamente dal sistema informativo (è sufficiente la stampa della schermata che fornisca evidenza delle procedure utilizzate). L'Agenzia fornisce al Dipartimento tali evidenze in sede di consuntivazione degli indicatori nell'ambito della relazione gestionale di cui all'allegato 5.

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

Indicatore strategico	Descrizione
% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	L'indicatore misura la lavorazione dei rimborsi IVA prioritari presenti nel magazzino al 31/12 dell'anno precedente e di quelli acquisiti entro il 31 luglio dell'esercizio in corso.
Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	L'indicatore misura il tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA, la tendenziale diminuzione di tale indicatore potrà consentire un maggiore afflusso di liquidità nel sistema produttivo favorendo, di conseguenza, un migliore svolgimento delle attività economiche interessate.
Indicatore istituzionale	Descrizione
% di rimborsi 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 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.
% di rimborsi imposte indirette diverse dall'IVA lavorati/magazzino	L'indicatore misura la lavorazione dei rimborsi imposte indirette diverse dall'IVA presenti nel magazzino al 31/12 dell'anno precedente e di quelli acquisiti entro il 31 luglio dell'esercizio in corso.

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

AREA STRATEGICA PREVENZIONE	
Indicatore strategico	Descrizione
Percentuale di risposta agli interpelli interpretativi entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	L'indicatore misura la tempestività di risposta agli interpelli interpretativi presentati dal contribuente. Con tale indicatore l'Agenzia si impegna a ridurre ulteriormente i tempi di risposta per tali interpelli.
Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 110 giorni dalla presentazione dell'istanza	L'indicatore misura la tempestività delle risposte alle istanze fornite in anticipo rispetto alla scadenza dell'interpello.
Indicatore istituzionale	Descrizione
% di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) in relazione alle istanze presentate fino all'anno t-1.	L'indicatore misura la percentuale di conclusione delle procedure di accordo preventivo rapportate alle istanze presentate fino all'anno t-1.
Percentuale di risposte fornite entro 120 giorni alle istanze di consulenza giuridica presentate tra il 1° novembre 2025 (anno t-1) e il 31 ottobre 2026 (anno t)	L'indicatore misura il rapporto tra il numero di risposte fornite entro 120 giorni alle istanze di consulenza giuridica presentate tra il 1° novembre 2025 (anno t-1) e il 31 ottobre 2026 (anno t) rispetto a quello totale.
Indicatore strategico	Descrizione
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)	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.
% di istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t	L'indicatore misura in termini percentuali, il numero delle istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo lavorate rispetto alle istanze presentate dal 01/09 dell'anno t-1 (2024) al 31/08 dell'anno t (2025).

Indicatore istituzionale	Descrizione
% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	L'indicatore misura la percentuale di falsi positivi, ovvero quei casi in cui l'anomalia evidenziata nella comunicazione risulti totalmente giustificata, dal contribuente in relazione al numero di comunicazioni inviate nell'anno.
Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco 2024	L'indicatore misura il rapporto percentuale tra il numero di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco 2024.
Pubblicazione del modello di adesione al CPB entro XX gg dalla pubblicazione del DM	L'indicatore rileva il termine, in giorni, entro il quale viene pubblicato il modello di adesione al CPB rispetto alla pubblicazione del DM.

AREA STRATEGICA CONTROLLI	
Indicatore strategico	Descrizione
Numero di controlli formali 36-ter	L'indicatore misura il numero di controlli formali ex art. 36-ter eseguiti.
Tasso di positività dei controlli formali 36-ter (Solo CEC)	L'indicatore misura il tasso di positività dei controlli formali ex art. 36-ter eseguiti ed è riferito alle sole comunicazioni esiti centralizzati (CEC) che sono il risultato di controlli automatici e incroci di dati effettuati a livello centrale per verificare la correttezza delle dichiarazioni dei redditi.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Tempestiva liquidazione delle dichiarazioni (mod. 730 e redditi PF) entro i termini di presentazione della dichiarazione per il successivo anno d'imposta	L'indicatore misura la tempestività della liquidazione delle dichiarazioni (mod. 730 e redditi PF) entro i termini di presentazione della dichiarazione per il successivo anno d'imposta.
Indicatore strategico	Descrizione
Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiuntamente alla Guardia di Finanza ai fini della rispettiva attività di controllo	L'indicatore misura il numero di soggetti che vengono sottoposti ad analisi congiunta da parte dell'Agenzia e della Guardia di finanza per predisporre in modo efficace e integrato i rispettivi piani di intervento annuale. Consente di valutare il grado di collaborazione tra i due Enti.
Tasso di incremento dei controlli ordinari rispetto all'anno 2024 (II.DD., IVA e IRAP)	L'indicatore misura in percentuale quanto sono aumentati i controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP) rispetto a quelli effettuati nell'anno 2024.
Numero di controlli sostanziali (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi a fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale)	L'indicatore misura il totale dei controlli sostanziali effettuati e comprende più tipologie di atti (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto, atti di contestazione e irrogazione sanzioni, atti, schemi, inviti/questionari e PVC con ravvedimento totale).
Numero di partite IVA chiuse (art. 35, commi 15-bis e 15-bis 1 DPR 633/1972)	L'indicatore misura il numero di partite IVA chiuse in base al disposto dell'art. 35, commi 15-bis e 15-bis 1 del DPR 633/1972.

Indicatore istituzionale	Descrizione
Tasso di positività dei controlli ordinari (II.DD., IVA e IRAP)	L'indicatore consente di valutare l'efficacia della preventiva attività di analisi del rischio di evasione effettuata ai fini della selezione dei soggetti da sottoporre a controllo.
Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni Country-by-Country reporting e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del Country-by-Country reporting	L'indicatore misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischio fiscale predefiniti, sul totale di quelle presenti nello scambio complessivo di informazioni Country-by-Country reporting a seguito dell'analisi del rischio di elusione da parte delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.
Numero degli accessi brevi effettuati nell'anno t	L'indicatore misura il numero degli accessi brevi effettuati nell'anno di riferimento.
Crediti affidati all'agente della riscossione entro 120 giorni dalla definitività del provvedimento di accertamento e controllo (SOLO accertamenti esecutivi)	L'indicatore misura la tempestività nell'affidamento dei crediti all'Agente della riscossione con riferimento ai soli accertamenti esecutivi.
Metodologie, procedure informatiche e incremento delle banche dati messe a disposizione dell'Agente della Riscossione tramite servizi di interoperabilità	L'indicatore mira a illustrare le metodologie, procedure informatiche e incremento delle banche dati messe a disposizione dell'Agente della riscossione tramite servizi di interoperabilità.
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.

Indicatore istituzionale	Descrizione
Valore delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate preventivamente dall'Agenzia rispetto al valore complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regola le agevolazioni	L'indicatore misura il tasso di copertura - declinato in termini di valore dei crediti ceduti - che le analisi del rischio preventive, condotte dall'Agenzia delle entrate, assicurano in relazione alle comunicazioni di cessione di credito, nonché alle comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura, riguardanti i bonus edilizi. In particolare, la procedura di controllo preventivo si articola in tre fasi: 1) arrivo nella piattaforma informatica delle comunicazioni inviate dai contribuenti. In tale fase sono svolti i controlli di coerenza interna e completezza dei dati presenti nella comunicazione; 2) esecuzione, entro 5 giorni dall'arrivo delle comunicazioni, delle verifiche preventive basate su indicatori di rischio predefiniti. In esito a dette verifiche, sono individuate e sospese, per la durata di 30 giorni, le comunicazioni che presentano profili di anomalia; 3) verifica puntuale delle comunicazioni sospese, con eventuale annullamento di quelle rispetto alle quali vengono confermati i profili di anomalia.

Indicatore strategico	Descrizione
Tasso di copertura degli immobili da controllare	L'indicatore fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità delle dichiarazioni che vengono presentate nell'esercizio di riferimento; è calcolato come rapporto tra le Unità Immobiliari Urbane (UIU) sottoposte a verifica nel merito sul totale delle UIU che sono state classate ed inserite in atti.
Numero di segnalazioni per immobili che non risultano aggiornati in Catasto	L'indicatore misura le azioni di presidio del territorio al fine di far emergere gli immobili non dichiarati in catasto e favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ex lege 244/2007	L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli immobili che, dopo essere stati riconosciuti catastalmente irregolari, a seguito dell'attività di controllo svolta dall'Ufficio, sono stati regolarizzati dai soggetti interessati o dall'Ufficio (con riferimento espresso alle previsioni contenute nell'art. 1 comma 277 della L. n. 244/2007, che prevede, in caso di inadempienza, l'intervento di regolarizzazione in surroga da parte delle strutture operative dell'Agenzia) sul totale immobili sottoposti a controllo dall'Agenzia. Non sono considerati nel calcolo gli immobili, derivanti dall'operazione di verifica dei fabbricati rurali che, a seguito di controllo, sono risultati regolari.
Numero di segnalazioni per la regolarizzazione catastale degli immobili con interventi edilizi agevolati	L'indicatore misura l'invio di comunicazioni volte a favorire la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente dell'immobile, mediante la presentazione della dichiarazione di variazione in catasto per le unità immobiliari soggette a interventi di lavori agevolati dalle detrazioni fiscali.

AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI	
Indicatore strategico	Descrizione
% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	L'indicatore misura la percentuale dell'importo deciso a favore dell'Agenzia in relazione all'importo complessivo oggetto delle decisioni divenute definitive nell'anno.
% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	L'indicatore misura la percentuale di pronunce definitive nei diversi gradi del giudizio tributario totalmente favorevoli e parzialmente favorevoli all'Agenzia, rispetto al numero delle pronunce divenute definitive nell'anno corrente, sfavorevoli e favorevoli in tutto e in parte.
Indicatore istituzionale	Descrizione
% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	L'indicatore misura la percentuale di pronunce definitive nei diversi gradi del giudizio tributario totalmente favorevoli all'Agenzia, rispetto al numero delle pronunce divenute definitive nell'anno corrente, sfavorevoli e favorevoli in tutto e in parte.
Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	L'indicatore misura la percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione in giudizio scade nell'anno.
Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	L'indicatore misura la percentuale delle controversie discusse in pubblica udienza con valore economico in contestazione superiore a 10.000 € e di valore indeterminabile a cui si è partecipato rispetto al totale delle udienze rilevanti.

AREA STRATEGICA RISORSE	
Indicatore strategico	Descrizione
Numero di procedure concorsuali completate nell'anno t rispetto al numero di procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti (%)	L'indicatore misura in percentuale quante procedure concorsuali avviate entro il 30 giugno dell'anno t e negli anni precedenti sono state completate.
Numero di ore di formazione erogate in media al personale neoassunto della famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario"	L'indicatore misura la media annua delle ore di formazione erogate al personale neoassunto dell'area Funzionari, appartenente alla famiglia professionale "Funzionario giuridico-tributario", con riferimento alle assunzioni effettuate nell'anno t-1 e nel primo trimestre dell'anno t.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Numero di assunzioni effettuate nell'anno	L'indicatore misura il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente sia in termini di rinnovamento, calcolando il personale assunto nell'anno di riferimento.
Ore pro-capite di formazione del personale interno in tema di controlli	L'indicatore misura la media annua di ore pro-capite di formazione erogate al personale in tema di controlli fiscali. È finalizzato a valutare l'investimento, in termini formativi, per accrescere le competenze e migliorare l'efficacia e la correttezza della attività di controllo fiscale.
Ore pro-capite di formazione del personale interno in tema di cybersecurity e transizione digitale	L'indicatore misura la media annua di ore pro-capite di formazione erogate al personale in tema di cybersecurity e transizione digitale. Indica l'impegno dell'Agenzia nel rafforzare le competenze del personale al fine di incrementare la resilienza organizzativa contro le minacce digitali e nel supportare il personale nell'adozione di soluzioni digitali per modernizzare e rendere maggiormente efficienti le attività e i processi organizzativi.

Indicatore istituzionale	Descrizione
Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al ministero vigilante	L'indicatore valuta il rispetto delle tempistiche convenzionalmente definite per l'invio al Ministero delle informazioni necessarie a consentire un costante monitoraggio e un'appropriata valutazione dell'attività svolta dall'Agenzia (1. Monitoraggio infrannuale al 31 maggio; 2. Monitoraggio infrannuale al 30/9 con prec. 31/12; 3. Report preliminare sui risultati al 31/12; 4. Relazione sui risultati conseguiti al 31/12; 5. Risposta alla richiesta di informazioni necessarie per la predisposizione del Rapporto di verifica; 6. Osservazioni allo schema di Rapporto di verifica trasmesso dal Dipartimento; 7. Riscontro alla richiesta di elementi informativi per l'avvio dell'attività di Vigilanza, con particolare riferimento alla definizione della popolazione di atti e del campione; 8. Inoltro dei questionari per l'analisi del procedimento sottoposto a vigilanza). Il risultato si intende raggiunto qualora siano rispettate sei scadenze su otto e l'eventuale ritardo, anche solo di una fornitura, non superi i dieci giorni lavorativi.

Indicatore strategico	Descrizione
Importi complessivamente contrattualizzati con procedure di gara per investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia (escluse Convenzioni con Provveditorati OO.PP.) rispetto agli impegni immobiliari programmati nel Programma triennale dei lavori pubblici 2026-2028 (compresi gli impegni pregressi) e agli approvvigionamenti di arredi e servizi di ingegneria e architettura	L'indicatore misura l'attuazione del Programma triennale dei lavori 2026-2028, relativamente agli investimenti immobiliari gestiti direttamente dall'Agenzia – escludendo, quindi, gli interventi oggetto di convenzionamento coi Provveditorati alle OO.PP. – nonché agli approvvigionamenti di arredi e dei servizi di ingegneria e architettura.
Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis D. Lgs.13/2023)	L'indicatore misura la tempestività da parte dell'Agenzia nell'effettuare il pagamento delle fatture commerciali.
Indicatore istituzionale	Descrizione
Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad uso ufficio	L'indicatore si riferisce alla media alla fine dell'anno considerando solo gli immobili in uso "onerosi" ossia quelli in locazione passiva/FIP/FP1 con l'esclusione quindi di immobili demaniali, di proprietà AdE e comodati.
Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2026-2028, 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 2026-2028 (compresi gli impegni pregressi) viene contabilizzata nell'anno di riferimento.
Sviluppo di una metodologia di valutazione investimenti ICT	L'indicatore si pone l'obiettivo di realizzare uno studio sull'applicabilità ai progetti dell'Agenzia delle metodologie di valutazione degli investimenti ICT
Adeguamento alle direttive dell'ACN in tema di misure di sicurezza ICT	L'indicatore misura l'adeguamento dell'Agenzia alle direttive dell'ACN in tema di misure di sicurezza ICT

3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

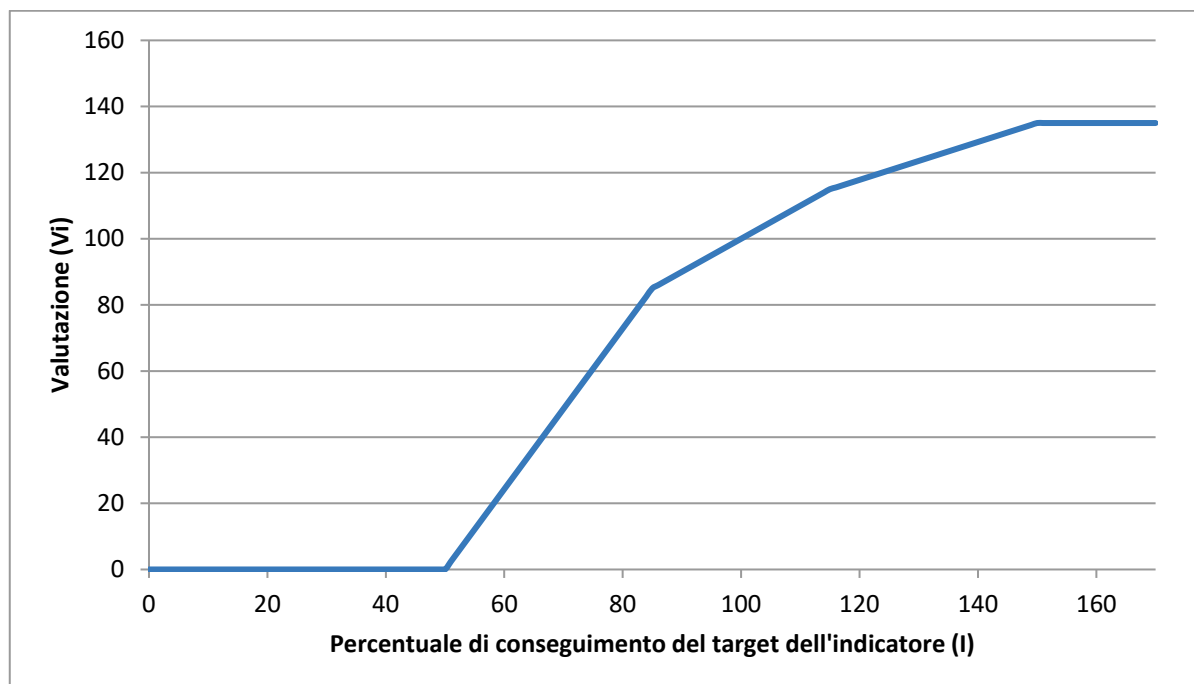
Gli stessi numeri sono illustrati, più analiticamente, nella tabella sottostante e rappresentati nel grafico successivo.

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

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

105	105
106	106
107	107
108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	115,5
117	116,1
118	116,7
119	117,2
120	117,8
121	118,4
122	119
123	119,5
124	120,1
125	120,7
126	121,3
127	121,8
128	122,4
129	123
130	123,5
131	124,1
132	124,7
133	125,3
134	125,8
135	126,4
136	127
137	127,6
138	128,1
139	128,7
140	129,3
141	129,8
142	130,4
143	131
144	131,6
145	132,1
146	132,7
147	133,3
148	133,9
149	134,4
150 e oltre	135

Graficamente:



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

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo, VOB_m , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi.² Conseguentemente la valutazione complessiva dell'obiettivo può assumere valori compresi tra "zero" (nel caso in cui nessun indicatore abbia un avanzamento superiore al 50%) e 135% (nel caso tutti gli indicatori abbiano un avanzamento superiore al 150%). Ad ogni modo, il singolo obiettivo concorre alla valutazione complessiva della *performance* se assume un valore superiore all'85%; nel caso in cui assuma valori superiori al 115% partecipa alla valutazione complessiva per non oltre tale valore.

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

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

² In termini formali: $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{nm} \times VI_{nm}$, dove "pi" sono i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

4. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

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

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

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

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

In particolare:

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

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

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

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



ALLEGATO 4

PIANO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

INDICE

PREMESSA	3
SEZIONE A - PIANIFICAZIONE ANNUALE DELL'ATTIVITA' DI RISCOSSIONE (articolo 1 del decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110)	6
1.1 LE STRATEGIE E GLI OBIETTIVI DI RISCOSSIONE CONTENUTI NELL'ATTO DI INDIRIZZO DEL MINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI POLITICA FISCALE PER GLI ANNI 2026-2028.....	6
1.2 LE DISPOSIZIONI NORMATIVE IN MATERIA DI RISCOSSIONE	8
1.3 IL MAGAZZINO DEI CREDITI DA RISCOUTERE	12
1.4 PREVISIONE DI RISCOSSIONE PER L'ESERCIZIO 2026	18
1.5 IL PIANO OPERATIVO 2026.....	20
1.5.1 L'attività di recupero coattivo	21
1.5.1.1 Elementi generali per la programmazione annuale	21
1.5.1.2 Stato della lavorazione dei singoli crediti	23
1.5.1.3 Le procedure.....	27
1.5.1.4 Modello operativo per l'azione di recupero.....	28
1.5.2 La capacità operativa e gli obiettivi target.....	32
1.6 LA VERIFICA DI CONFORMITÀ DELL'AZIONE DI RECUPERO	34
SEZIONE B – PIANO TRIENNALE DELL'AGENZIA (articolo 1, comma 13, del decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193, convertito con modificazioni dalla legge 1° dicembre 2016, n. 225)	36
LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ DELL'AGENZIA	36
2.1 AREA STRATEGICA SERVIZI	36
2.2 AREA STRATEGICA RISCOSSIONE	39
2.3 AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ESATTORIALE.....	43
2.4 AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO	45
3.1 STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE	49
3.1.1 Introduzione	49
3.1.2 Reclutamento	49
3.1.3 Previsione consistenza iniziale e finale del personale.....	51
3.1.4 Formazione	52
3.1.5 Le modalità organizzative per la gestione delle attività dell'Ente.....	54
3.2 POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	55
3.2.1 Piano triennale degli investimenti	55
3.3 PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO.....	61
3.4 COSTI DEL PERSONALE PER QUALIFICA	62

PREMESSA

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

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

Il piano dell'Agenzia delle entrate-Riscossione viene predisposto in coerenza con le previsioni contenute:

- nell'atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028;
- nel decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110 (*Disposizioni in materia di riordino del sistema nazionale della riscossione*).

Il piano tiene anche conto degli effetti derivanti:

- dalla Definizione Agevolata dei carichi affidati all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 30 giugno 2022 (c.d. *Rottamazione-quater*), introdotta dalla legge 197/2022 (legge di Bilancio per il 2023) e s.m.i, con riguardo ai pagamenti delle rate non ancora scadute anche inerenti alla riammissione ai benefici della medesima misura agevolativa prevista dall'articolo 3-bis, comma 1, del decreto-legge 202/2024, convertito, con modificazioni dalla legge 15/2025;
- dalle nuove disposizioni introdotte con l'articolo 1, commi 82 ss., della legge 199/2025 (legge di Bilancio per il 2026) in particolare della nuova Definizione agevolata dei carichi affidati all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2023 (c.d. "*Rottamazione-quinqies*").

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

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

Per tener conto delle novità introdotte dalla richiamata disposizione normativa in materia di riordino del sistema nazionale della riscossione, il piano dell'Agenzia viene presentato in due differenti sezioni così articolate:

- A. **Pianificazione annuale dell'attività di riscossione (articolo 1 del decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110)**, nella quale, dopo una sintetica rappresentazione dei principali fattori di contesto che incidono sulla programmazione annuale delle attività di riscossione (indirizzi di politica fiscale, evoluzione della normativa di riferimento, il magazzino dei crediti da riscuotere e gli obiettivi di incasso assegnati a sostegno delle entrate dello Stato e degli altri Enti creditori), viene illustrato il Piano Operativo 2026 dando evidenza – con riguardo all'attività di recupero coattivo - degli elementi generali per la programmazione annuale, delle procedure e dei diversi approcci adottati dall'Agenzia nell'azione di recupero, della capacità operativa e degli obiettivi *target* per il controllo a consuntivo delle attività programmate;
- B. **Piano triennale dell'Agenzia (articolo 1, comma 13, del decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193, convertito con modificazioni dalla legge 1 dicembre 2016, n. 225)**, nella quale vengono declinati gli obiettivi *target* da realizzare nel periodo di riferimento, ivi compresi quelli relativi al monitoraggio della Pianificazione annuale di cui alla sezione "A", nonché quelli finalizzati al costante miglioramento della piattaforma informatica e applicativa dei servizi erogati in favore del contribuente e degli enti impositori, all'efficace presidio delle attività di riscossione in termini di volumi di incasso, notifiche e rateizzazioni, e all'evoluzione e all'efficienza dei processi gestionali in ambito contenzioso, risorse umane e patrimoniali. All'interno di tale sezione vengono altresì rappresentate le iniziative finalizzate ad assicurare il mantenimento di un assetto organizzativo e di competenze, sia umane che materiali, idoneo allo svolgimento delle attività istituzionali, il piano degli investimenti – con particolare riguardo all'evoluzione delle piattaforme digitali verso le più avanzate soluzioni informatiche – e i relativi riflessi sull'andamento economico atteso dell'Agenzia.

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

1.1 LE STRATEGIE E GLI OBIETTIVI DI RISCOSSIONE CONTENUTI NELL'ATTO DI INDIRIZZO DEL MINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI POLITICA FISCALE PER GLI ANNI 2026-2028

Per attuare le priorità politiche e le linee di indirizzo contenute nell'atto del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028, vengono formulate le strategie e gli obiettivi della gestione tributaria che l'amministrazione finanziaria assicurerà per un ottimale svolgimento delle funzioni istituzionali. Tra queste, con riferimento alla riscossione coattiva dei crediti fiscali (paragrafo ASI7), è previsto quanto segue:

*"Con riguardo alle attività di riscossione coattiva dei crediti, un'importante linea di intervento è rappresentata dal costante **miglioramento della relazione con il contribuente**, in modo da favorire il crescente utilizzo dei servizi digitali disponibili e il miglioramento della qualità/accessibilità per cittadini, imprese e intermediari. In tale prospettiva, l'operatività nel periodo considerato sarà orientata a **supportare i contribuenti che intendono regolarizzare le posizioni debitorie verso il fisco**, anche attraverso le **misure di definizione agevolata**, stimolando e consolidando l'utilizzo dei canali digitali o remoti rispetto a quello tradizionale di sportello fisico, con particolare riguardo a quelli riferiti al servizio di rateizzazione e di pagamento, promuovendo un maggior utilizzo dei sistemi di pagamento digitali, anche attraverso la piattaforma PagoPa, e il passaggio all'uso di pagamenti elettronici presso le sedi delle Agenzie che gestiscono i rapporti con il pubblico. Inoltre, per quanto concerne le attività volte a **garantire l'efficacia della riscossione**, oltre alla salvaguardia dei crediti mediante atti idonei a evitarne la decadenza e la prescrizione, si punterà innanzitutto a **rendere più tempestivo il processo per il recupero dei crediti**. In questa direzione, le agenzie fiscali, quali enti creditori, avvieranno le azioni necessarie a **ridurre il tempo intercorrente tra il momento di rilevazione del debito e quello di affidamento del credito all'agente nazionale della riscossione** e forniranno, grazie allo sviluppo di apposite metodologie e procedure informatiche, **indicazioni all'agente della riscossione circa le priorità di indirizzo della successiva attività di recupero coattivo dei singoli crediti**. Quest'ultimo, a sua volta, ottimizzerà i tempi di notifica delle cartelle di pagamento e degli altri atti propedeutici mentre, nel caso di omesso pagamento a seguito*

della notifica della cartella o degli avvisi, avvierà prontamente le azioni di recupero più opportune per la riscossione del credito.

Per migliorare l'efficacia della riscossione, oltre che sulla tempestività del processo di recupero, si dovrà agire secondo una logica di risultato, **indirizzando l'attività prioritariamente verso i crediti con maggiori possibilità di incasso** e sfruttando, a tal fine, oltre alle eventuali priorità di indirizzo comunicate dagli enti creditori, anche i dati e le informazioni a disposizione dell'agente della riscossione nelle varie banche dati, ivi compresi i dati della fatturazione elettronica resi disponibili dall'Agenzia delle entrate per le attività di analisi mirate all'avvio di procedure esecutive presso terzi, anche tenendo conto dei termini normativi previsti per il discarico dei crediti affidati.

L'efficacia e l'efficienza complessiva dell'attività di riscossione dovrà essere, quindi, misurata attraverso indicatori che, oltre alle prospettive di incasso annuali, siano in grado **di misurare l'incidenza del tempestivo avvio delle azioni di recupero sul complesso dei crediti affidati dagli enti impositori nonché il tasso di riscossione sul complesso dei crediti affidati dagli enti creditori**, comparando altresì costi e rendimenti dell'attività.

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

1.2 LE DISPOSIZIONI NORMATIVE IN MATERIA DI RISCOSSIONE

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

In tale contesto, con specifico riguardo alle previsioni normative di interesse e/o di impatto rispetto alla Convenzione stipulata tra il Ministero dell'economia e delle finanze e l'Agenzia delle entrate, si richiamano, sinteticamente, le disposizioni contenute nel capo I del **decreto legislativo, 29 luglio 2024, n. 110** (pubblicato sulla G.U. del 7/8/2024), recante *"Disposizioni in materia di riordino del sistema nazionale della riscossione"* – emanato in attuazione della delega al Governo per la riforma fiscale contenuta nella legge 9 agosto 2023, n. 111, riguardanti:

- l'introduzione della previsione della **Pianificazione annuale dell'attività di riscossione dei crediti pubblici**, da inserire nell'ambito della richiamata convenzione e finalizzata a consentire un'adeguata programmazione delle attività da svolgere (articolo 1);
- la definizione degli **adempimenti** ai quali l'agente della riscossione deve attenersi a partire dal 1° gennaio 2025, prevedendo, in particolare, che lo stesso agente della riscossione effettui il tempestivo tentativo di notifica della cartella di pagamento (non oltre il nono mese successivo a quello di affidamento del carico) e degli atti interruttivi della prescrizione, assicuri il rispetto del piano annuale dell'attività di riscossione di cui al punto precedente e garantisca la trasmissione telematica mensile all'ente creditore dei flussi informativi afferenti alle procedure di recupero azionate (articolo 2);
- la previsione - nell'ambito della più generale ridefinizione della disciplina del discarico (con conseguente abrogazione, tra l'altro, degli articoli 19 e 20 del D.lgs. 112/1999) – per le quote affidate all'Agenzia delle entrate-Riscossione a decorrere dal 1° gennaio 2025, del **discarico automatico** dei crediti non riscossi entro il 31 dicembre del quinto anno successivo a quello di affidamento, nei casi in cui non sussistano le condizioni di "differimento" contemplate dall'articolo 4 del predetto D.lgs. 110/2024; ciò, ferma restando la possibilità di un **discarico anticipato** (ossia prima del decorso del quinquennio) in presenza di determinati presupposti (articolo 3). In tale contesto viene, peraltro, prevista la facoltà, per gli enti creditori di chiedere, entro determinati termini, all'agente della riscossione la riconsegna anticipata dei carichi ad esso affidati e non

ancora riscossi, ad eccezione di quelli afferenti a specifiche fattispecie, nonché, in seguito all'esercizio di tale facoltà ovvero del discarico, la possibilità di chiedere all'agente della riscossione (con modalità e termini definiti con uno o più decreti del Ministero dell'economia e delle finanze) la documentazione disponibile relativa all'attività di riscossione svolta, se necessaria per l'esercizio del diritto di credito;

- la possibilità per l'ente creditore, fino allo spirare del termine di prescrizione del diritto di credito (decorrente dall'ultimo atto interruttivo notificato prima del discarico automatico), di gestire in proprio le quote discaricate, oppure di affidarle a uno dei soggetti di cui all'articolo 52, comma 5, lettera b), del D.lgs. 446/1997, oppure, infine, di riaffidarli, per due anni, all'agente della riscossione nazionale, mediante adesione alle condizioni di servizio pubblicate da AdER sul sito istituzionale (c.d. "**riaffidamento dei carichi**").

In ipotesi di discarico anticipato, si prevede, inoltre, che l'ente creditore, se, nello svolgimento della sua attività, acquisisce nuovi, circostanziati e significativi elementi reddituali o patrimoniali riferibili al debitore, può, sempre entro il termine del 31 dicembre del quinto anno successivo a quello dell'affidamento e a condizione che il diritto non si sia prescritto, riaffidare le somme discaricate ad AdER, comunicando alla stessa i nuovi beni da aggredire (articolo 5);

- **le verifiche, i controlli e le responsabilità dell'agente della riscossione**, con la previsione che il controllo di conformità dell'azione di recupero dei crediti posta in essere dall'Agente della riscossione sia effettuata:
 - ✓ dal Ministero dell'economia e delle finanze, anche avvalendosi dell'Agenzia delle entrate, nell'ambito della verifica dei risultati di gestione prevista dalla convenzione di cui all'articolo 59 del D.lgs. 300/1999, con riguardo al rispetto della pianificazione annuale di cui all'articolo 1 del D.lgs. 110/2024;
 - ✓ dagli enti creditori (sulle singole quote e sulla base di criteri da individuare con apposito decreto ministeriale) per quanto concerne i restanti adempimenti di cui all'articolo 2 del citato D.lgs. 110/2024. Rispetto a questi ultimi lo stesso D.lgs. 110/2024 individua responsabilità di Agenzia delle entrate-Riscossione diversificate con riferimento alle quote affidate fino al 31 dicembre 2024 e a quelle affidate a decorrere dal 1° gennaio 2025, e disciplina, altresì, gli aspetti procedurali del controllo, con possibilità (salvo che per le quote relative alle risorse proprie tradizionali UE e alle somme dovute a titolo di recupero di aiuti di Stato) di definizione agevolata

della controversia eventualmente insorta con il singolo ente, ovvero di ricorso alla Corte dei Conti (articolo 6);

- **le specifiche disposizioni relative al magazzino dei carichi affidati dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2024**, prevedendo l'istituzione di un'apposita Commissione con il compito di analizzare il già menzionato magazzino e di proporre – coinvolgendo anche gli enti previdenziali e la Conferenza unificata - possibili soluzioni, da attuare con successivi provvedimenti legislativi, per conseguire, in tutto o in parte, il relativo discarico (articolo 7);
- **le specifiche modalità di trattazione** - sia con riguardo ai carichi affidati a decorrere dal 1° gennaio 2025 (articolo 8) sia a quelli affidati dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2024 (articolo 9) - delle quote non rimosse riguardanti le **risorse proprie tradizionali** di cui all'articolo 2, paragrafo 1, lettera a), della decisione (UE, Euratom) 2020/2053 del Consiglio (c.d. "Risorse proprie UE") e delle somme dovute a titolo di **recupero di aiuti di Stato** ai sensi dell'articolo 16 del regolamento UE 2015/1589 (c.d. "Recupero aiuti di Stato"), per le quali non si applicano parte delle disposizioni contenute nei precedenti articoli del D.lgs. 110/2024.

Per quanto riguarda, invece, le più recenti disposizioni che incidono sull'attività caratteristica dell'Ente in materia di recupero dei crediti affidati in riscossione e determinano significativi effetti sulla Pianificazione annuale dell'attività di riscossione, si richiamano:

- l'applicazione, con decorrenza **1° gennaio 2026**, delle disposizioni del **comma 1-bis dell'articolo 48-bis** del D.P.R 602/1973 (introdotto dall'articolo 1, comma 84, della legge di Bilancio per l'anno 2025), a norma del quale, **limitatamente alle somme dovute a titolo di stipendio, di salario o di altre indennità relative al rapporto di lavoro o di impiego, comprese quelle dovute a causa di licenziamento**, il controllo delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D.lgs. 165/2001 e delle società a prevalente partecipazione pubblica sui pagamenti da eseguire, (al fine di verificare se il beneficiario risulti inadempiente all'obbligo di versamento derivante da una o più cartelle di pagamento per importi superiori a 5.000 euro), deve essere effettuato per somme di **ammontare superiore a 2.500 euro** (anziché per quelle di ammontare superiore a 5.000 euro);
- l'introduzione (articolo 1, commi da 82 a 101, legge 199/2025) della nuova definizione agevolata dei carichi affidati agli agenti della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 31

dicembre 2023 (c.d. **"Rottamazione-quinquies"**). L'istituto replica l'impianto delle precedenti edizioni, con alcune particolarità, ossia, nello specifico:

- l'ambito applicativo, esteso temporalmente ai carichi affidati fino al 31 dicembre 2023, ma limitato, con riguardo alla tipologia dei debiti definibili, a quelli derivanti dall'omesso versamento di imposte risultanti dalle dichiarazioni annuali e dalle attività di cui agli articoli 36-*bis* e 36-*ter* del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600, e agli articoli 54-*bis* e 54-*ter* del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633, o derivanti dall'omesso versamento di contributi previdenziali dovuti all'Istituto nazionale della previdenza sociale, con esclusione di quelli richiesti a seguito di accertamento. Sono definibili anche i carichi relativi a sanzioni amministrative irrogate per violazioni al codice della strada dalle competenti amministrazioni dello Stato (Prefetture);
- la maggiore estensione temporale del piano di pagamento delle somme dovute in misura agevolata (con possibilità, per il debitore, di chiedere un piano di pagamento di 54 rate bimestrali, con interessi al 3% e soglia minima di importo di ciascuna rata pari a 100 euro);
- l'inefficacia della definizione in caso di mancato pagamento dell'unica rata (se il debitore sceglie di pagare in unica soluzione) ovvero di due rate, nonché dell'ultima rata del piano di pagamento (se il debitore ha scelto di corrispondere le somme a rate);
- la previsione (articolo 1, comma 117, legge 199/2025) che l'Agenzia delle Entrate renda disponibili ad Agenzia delle entrate-Riscossione i **dati relativi alla somma dei corrispettivi delle fatture** emesse da debitori iscritti a ruolo e dai loro coobbligati nei confronti di uno stesso soggetto nei sei mesi precedenti a quello in cui i medesimi dati sono messi a disposizione, per le attività di analisi mirate all'avvio di procedure esecutive presso terzi. L'attuazione di tale disposizione è demandata ad uno specifico provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate;
- la modifica dell'articolo 48-*bis* del D.P.R. 602/1973, con l'introduzione (ad opera dell'articolo 1, comma 725 legge 199/2025) del nuovo comma 1-*ter*, ai sensi del quale: «. *Relativamente alle somme di cui all'articolo 54 del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, dovute agli esercenti arti e professioni per l'attività professionale dai medesimi svolta, anche in favore di persone ammesse al patrocinio a spese dello Stato, le disposizioni di cui*

al comma 1 del presente articolo si applicano, a decorrere dal 15 giugno 2026, anche al pagamento di importi fino a 5.000 euro; in tal caso, i soggetti di cui allo stesso comma 1 verificano se il beneficiario è inadempiente all'obbligo di versamento derivante dalla notifica di una o più cartelle di pagamento di qualunque ammontare e, in caso affermativo, sono tenuti procedere, direttamente in base all'esito della verifica, al pagamento in favore: a) dell'agente della riscossione, fino a concorrenza del debito risultante dalla verifica; b) del beneficiario, nei limiti delle somme eventualmente eccedenti l'ammontare del predetto debito»;

- la previsione (articolo 1, comma 662, della legge 199/2025) che gli enti locali possano deliberare di affidare il servizio relativo alle attività di riscossione coattiva delle entrate tributarie o patrimoniali proprie **all'AMCO – Asset management company S.p.A.** e che l'affidamento possa riguardare anche i carichi già affidati all'Agenzia delle entrate-Riscossione, scaricati ai sensi dell'articolo 3 del D.lgs. 110/2024. Per gli enti locali che non si avvalgono di tale facoltà e che, al termine dei contratti in essere con i soggetti affidatari della riscossione coattiva, registrano una percentuale di riscossione in conto residui delle entrate del Titolo 1, tipologia 1, e del Titolo 3 inferiore alla percentuale definita con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, da emanare d'intesa con la Conferenza Stato città ed autonomie locali diviene obbligatorio il ricorso all'AMCO – Asset Management Company S.p.A. per la riscossione coattiva.

1.3 IL MAGAZZINO DEI CREDITI DA RISCOUTERE

Alla data del 31 dicembre 2025, il valore del carico contabile residuo affidato dai diversi enti creditori all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000, ammonta a circa 1.331 miliardi di euro (*cfr. Tabella 01*). Tale valore è già al netto:

- degli importi annullati con provvedimenti di sgravio in autotutela emessi dagli stessi enti creditori, in quanto non dovuti dai contribuenti, o disposti a seguito di decisioni dell'autorità giudiziaria;
- delle somme rimosse, tempo per tempo, anche a seguito degli istituti di definizione agevolata introdotti dal legislatore negli ultimi anni;
- delle quote "sanzione" già annullate a seguito dell'integrale pagamento delle somme dovute per le definizioni in via agevolata;

- delle quote annullate a seguito dello stralcio dei carichi di importo fino a 1.000 euro, affidati agli agenti della riscossione dal 2000 al 2010, previsto dall'articolo 4 del D.L. 119/2018;
- delle quote annullate a seguito dello stralcio dei carichi fino a 5.000 euro affidati agli agenti della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2010, intestati a contribuenti con redditi inferiori a 30.000 euro, previsto dall'articolo 4 del D.L. 41/2021;
- delle quote annullate a seguito dello stralcio dei carichi di importo fino a 1.000 euro, affidati agli agenti della riscossione dal 2000 al 2015, previsto dall'articolo 1 comma 222 e ss. della legge 197/2022.

Tabella 01- Magazzino dei crediti affidati in riscossione

dati in Miliardi di Euro

Magazzino crediti affidati	Rilevazione al 31/12/2025	%
Carico Ruoli affidato	1.957,04	
Sgravi per indebiti e quote annullate per provvedimenti normativi	431,35	
Riscosso	194,67	
Carico Residuo contabile	1.331,01	100%
Carico sospeso	46,74	4%
Soggetti interessati da procedura concorsuale	149,29	11%
Soggetti deceduti e ditte cessate	254,23	19%
Anagrafe tributaria negativa (nullatenenti)	137,85	10%
Contribuenti già sottoposti ad azione cautelare/esecutiva	609,85	46%
Rate a scadere su dilazioni non revocate	39,97	3%
"Magazzino" residuo	93,09	7%

Secondo una rappresentazione di **tipo "gestionale"** (volta cioè a offrire una valutazione del carico contabile residuo nell'ottica della lavorabilità del portafoglio dei crediti, esprimendo in tal senso una valutazione, incentrata sull'analisi del debitore e sulle attività operative da realizzare ai fini della riscossione) il *"magazzino"* si compone per circa il 41 per cento di crediti di difficile recuperabilità per le condizioni soggettive dei contribuenti intestatari dei carichi (149,3 miliardi di euro, pari all'11 per cento, si riferiscono a soggetti interessati da procedure concorsuali, 254,2 miliardi di euro, pari al 19 per cento, da persone decedute e imprese cessate, 137,9 miliardi, pari al 10 per cento, intestate a soggetti che, in base ai dati presenti nell'Anagrafe tributaria, risultano nullatenenti).

Inoltre:

- 46,7 miliardi di euro, pari a circa il 4 per cento del carico residuo, si riferiscono a carichi per i quali, alla data del 31 dicembre 2025, risulta sospesa l'attività di riscossione per

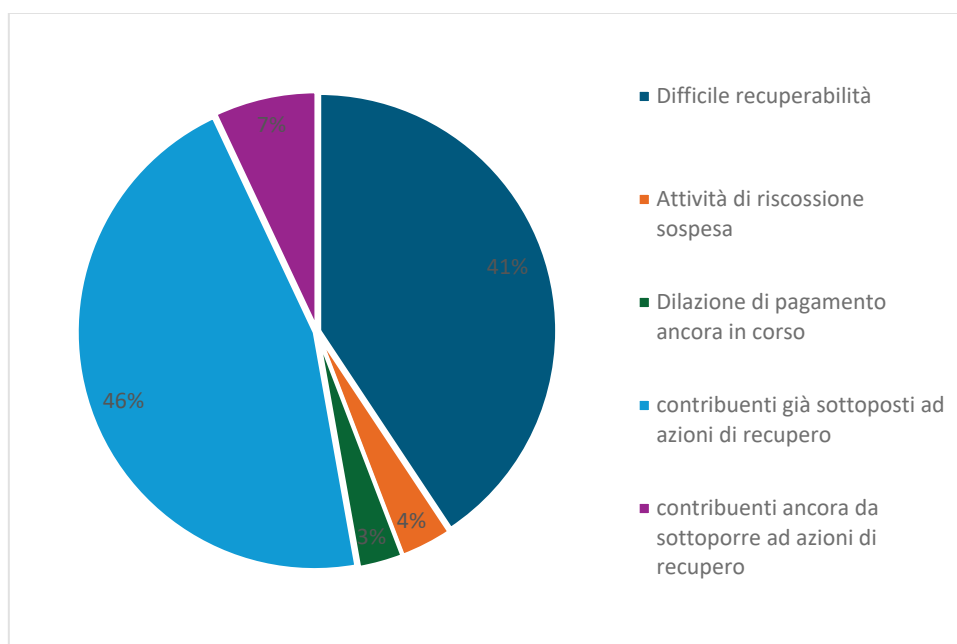
effetto di specifici provvedimenti di sospensione disposti da provvedimenti emessi dagli enti creditori o dall'autorità giudiziaria. Sono, inoltre, riconducibili a tale fattispecie gli importi delle cartelle sospese in quanto ricomprese in piani di definizione agevolata (c.d. "Rottamazione-*quater*"), prevista dall'articolo 1, commi da 232 a 252, della legge 197/2022 (legge di bilancio 2023) ancora in corso, nonché in piani inerenti alla riammissione ai benefici della medesima misura agevolativa prevista dall'articolo 3-*bis*, comma 1, del decreto-legge n. 202 del 2024, convertito con modificazioni dalla legge 15/2025;

- 40,0 miliardi di euro, pari a circa il 3 per cento del magazzino, sono riferite a carichi oggetto di dilazione di pagamento ancora in corso (e quindi non decadute dai benefici) per effetto della concessione della rateizzazione di cui all'articolo 19 D.P.R. 602/1973.

Al netto di quanto precedentemente rappresentato, residuano, pertanto, 702,9 miliardi di euro di cui:

- 609,85 miliardi, pari a circa il 46 per cento, riferiti a contribuenti nei confronti dei quali l'Agente della riscossione ha già svolto, in questi anni, azioni esecutive e/o cautelari;
- 93,09 miliardi di euro, pari a circa il 7 per cento, riferiti a contribuenti ancora da sottoporre ad azioni di recupero, ma che ricomprendono anche posizioni per le quali, in ragione di previsioni normative a tutela dei contribuenti sono inibite, o limitate, per l'Agente della riscossione talune azioni di recupero del credito.

Figura 01 - Rappresentazione "gestionale" del carico residuo contabile



Il valore del carico contabile residuo, pari, come detto, a 1.331 miliardi di euro, è composto da circa 315 milioni di singoli crediti ancora da riscuotere – contenuti in circa 191 milioni di cartelle, avvisi di addebito e avvisi di accertamento esecutivo – che, con riguardo alla loro fascia di importo, sono così distribuiti:

- 2,5 milioni di singoli crediti di importo superiore a 50 mila euro, che rappresentano l'1% dei 315 milioni totali, corrispondono a 904 miliardi di euro dei 1.331 miliardi di euro complessivi, cioè al 68% dei carichi residui;
- 73,5 milioni di singoli crediti, che hanno un importo residuo compreso tra 1.000 euro e 50 mila euro, corrispondono a ulteriori 364 miliardi di euro di carico residuo;
- infine, circa 239 milioni di singoli crediti di importo inferiore a 1.000 euro, che rappresentano il 76% del numero complessivo di 315 milioni, corrispondono al 5% del carico residuo, ovvero a 63 miliardi di euro.

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

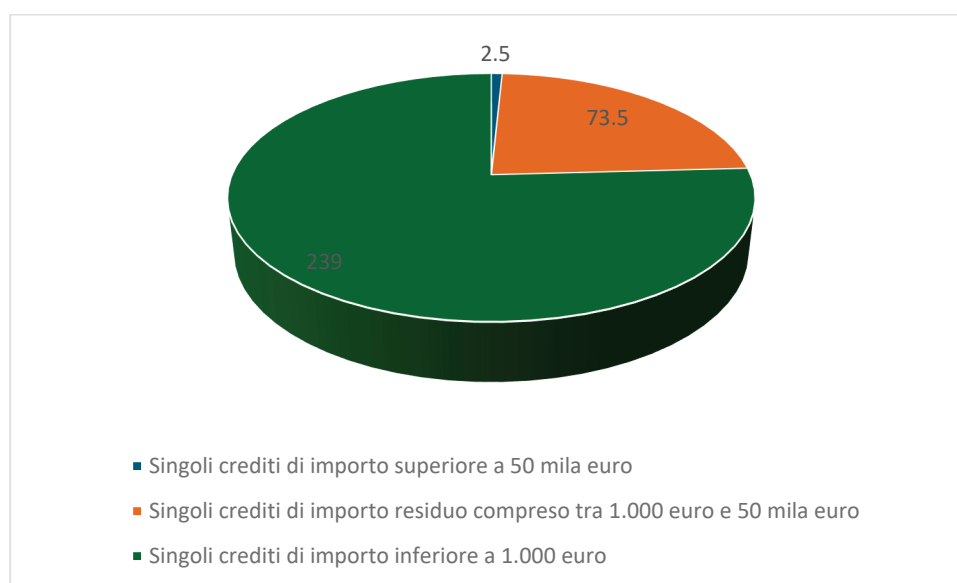
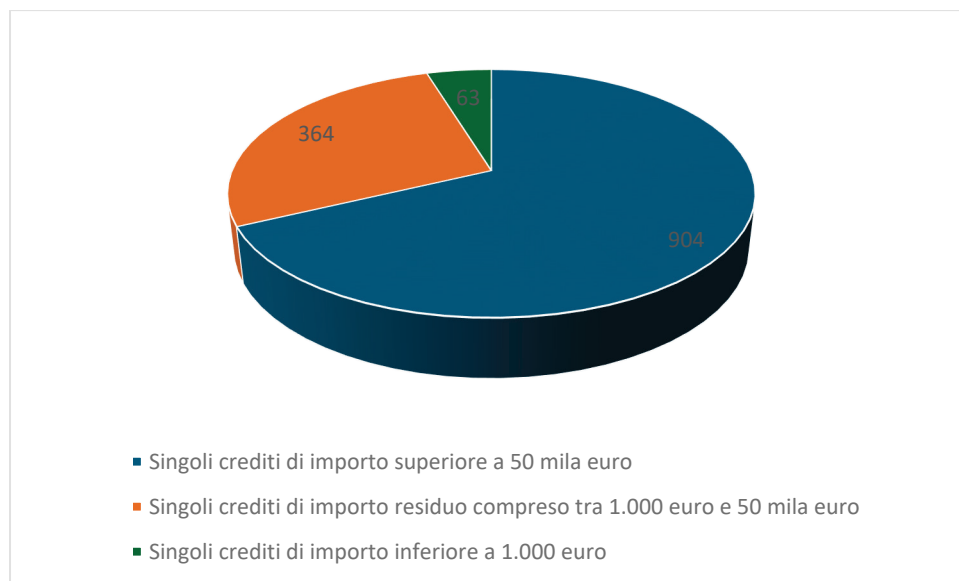
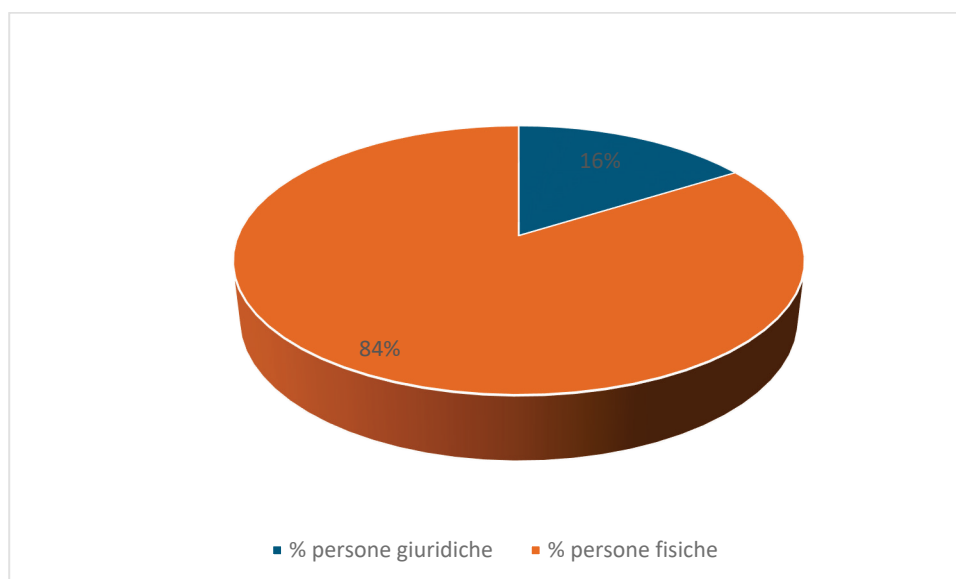


Figura 03 – Composizione dei singoli crediti del carico residuo contabile – valore in mld di euro



Complessivamente, i contribuenti con debiti residui da riscuotere sono circa 23 milioni, di cui circa 3,7 milioni sono persone giuridiche (società, fondazioni, enti, associazioni, ecc.), mentre i restanti 19,3 milioni sono rappresentati da persone fisiche, di cui quasi 2,7 milioni con una attività economica (artigiani, liberi professionisti, ecc.).

Figura 04 - Contribuenti con debiti residui da riscuotere



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

- per il 79,4%, pari a circa 1.057 miliardi di euro, relativo a crediti affidati da Agenzie fiscali;
- per l'11,7%, pari a circa 155 miliardi di euro, relativo a crediti affidati da Enti previdenziali;
- per il restante 8,9%, pari a circa 118 miliardi di euro, relativo a crediti di altri Enti erariali (circa 58 miliardi di euro, pari al 4,4%, o, per circa 60 miliardi di euro, pari al 4,5%, a crediti di Enti della fiscalità territoriale (Comuni) o di altri Enti non erariali (quali, ad esempio, Camere di Commercio, Regioni, Consorzi, Casse di previdenza, Ordini Professionali).

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

dati in Miliardi di Euro

Magazzino crediti affidati	Rilevazione al 31/12/2025	Ente impositore			
		Agenzie fiscali	Altri enti erariali	Enti previdenziali	Enti di fiscalità territoriale e altri enti non erariali
Carico Ruoli affidato	1.957,04	1.438,26	86,7	310,72	121,36
Sgravi per indebiti e quote annullate per provvedimenti normativi	431,35	285,51	22,11	98,93	24,8
Riscosso	194,67	95,59	6,46	56,48	36,14
Carico Residuo contabile	1.331,01	1.057,16	58,12	155,3	60,43
% su Carico Residuo contabile	100%	79,4%	4,4%	11,7%	4,5%
Carico sospeso	46,74	31,81	4,02	7,46	3,44
Soggetti interessati da procedura concorsuale	149,29	125,53	3,67	15,22	4,88
Soggetti deceduti e ditte cessate	254,23	221,37	4,27	21,49	7,1
Anagrafe tributaria negativa (nullatenenti)	137,85	115,37	8,69	10,84	2,96
Contribuenti già sottoposti ad azione cautelare/esecutiva	609,85	485,33	26,5	72,26	25,76
Rate a scadere su dilazioni non revocate	39,97	25,46	0,89	10,04	3,56
"Magazzino" residuo	93,09	52,29	10,09	17,99	12,73
% su "Magazzino residuo"	100%	56,17%	10,84%	19,33%	13,67%

Considerando la rappresentazione di tipo "gestionale" precedentemente descritta, il carico residuo pari a 93,1 miliardi di euro è composto per circa 52,3 miliardi di euro (pari a circa il 56%) da carichi affidati da Agenzie fiscali, per circa 18 miliardi di euro (pari a circa il 19%) da carichi affidati da Enti previdenziali e per circa 22,8 miliardi di euro (pari a circa il 24%) da

carichi affidati da altri Enti erariali, da Enti della fiscalità locale e territoriale o da altri Enti non erariali.

1.4 PREVISIONE DI RISCOSSIONE PER L'ESERCIZIO 2026

Le previsioni di incasso da ruoli per il 2026 tengono conto dell'attuale scenario macroeconomico e sono consolidate, per la parte erariale, con le previsioni della legge di Bilancio per il 2026 – in particolare con quelle che hanno interessato la riscossione da ruoli, come la c.d. Rottamazione-*quinquies* (legge 199/2025 articolo 1 commi da 82 a 101) – e adeguate nell'ambito del Documento di Finanza Pubblica 2026.

Tali prospettive di incasso sono state elaborate a sostegno del ruolo affidato all'Agente della riscossione nazionale di "*presidio della funzione di deterrenza e contrasto dell'evasione e per il progressivo innalzamento del tasso di adesione spontanea agli obblighi tributari*" (ex articolo 17 D.lgs. 112/99).

Nella tabella seguente, le previsioni di riscossione per l'anno 2026 sono ripartite rispetto ai principali Enti creditori.

Tabella 03 – Previsioni di riscossione per tipologia di Ente creditore

Importi in milioni di

euro

Tipologia di Ente creditore	Riscossione attesa nel 2026
Agenzia delle entrate	8.362,84
Altri enti erariali	510,98
INPS	2.917,15
INAIL	129,04
Altri Enti	2.336,85
<i>Di cui: Enti di Fiscalità territoriale</i>	1.837,80
<i>Di cui: Altri enti non erariali</i>	499,05
Totale	14.256,87

Sempre con riguardo alle stime consolidate nell'ambito della programmazione di finanza pubblica, nella tabella seguente sono riportate le previsioni di incasso relative al triennio di riferimento della convenzione distinte per natura delle entrate.

Tabella 04 – Previsioni di riscossione per annualità*dati in Milioni di euro*

Tipologia di Ente creditore	Riscossione attesa nel 2026	Riscossione attesa nel 2027	Riscossione attesa nel 2028
Entrate Tributarie	5.309,02	5.756,57	4.040,09
Entrate Extra-Tributarie	2.328,71	2.436,74	2.758,01
Entrate non versate al Bilancio dello Stato	6.619,14	6.802,72	5.739,68
Totale	14.256,87	14.996,02	12.537,78

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

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

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

Tabella 05 – Previsioni nuovi affidamenti per tipologia di Ente Impositore

Periodo di affidamento	AG. ENTRATE	AG. DELLE DOGANE E MONOPOLI	ALTRO ERARIO	ENTI PREVIDENZIALI	ALTRI ENTI	TOTALE
Anno 2020 (cons.)	50.193	615	6.531	2.140	4.948	64.427
Anno 2021 (cons.)	44.109	731	5.665	9.107	5.892	65.505
Anno 2022 (cons.)	48.682	631	4.727	20.345	6.535	80.918
Anno 2023 (cons.)	70.043	1.030	5.022	14.923	5.839	96.858
Anno 2024 (cons.)	73.396	798	4.440	14.426	7.957	101.018
Anno 2025 (cons.)	54.859	884	3.770	14.772	9.746	84.031
Anno 2026 (stima)	63.349	712	5.605	14.872	4.730	89.268
Anno 2027 (stima)	60.081	712	5.605	14.872	4.730	86.000
Anno 2028 (stima)	60.865	712	5.605	14.872	4.730	86.784

Il metodo utilizzato tiene altresì conto dei correttivi legati alle peculiarità del contesto di riferimento rispetto al modello teorico che presuppone un andamento "*regolare*" dell'attività di riscossione. Nello specifico, tali correttivi hanno considerato sia l'anomalia nella dinamica degli affidamenti e degli incassi registrata nel periodo di sospensione dell'attività di riscossione coattiva e di notifica delle cartelle di pagamento disposta del Legislatore per fronteggiare gli effetti dell'emergenza sanitaria di COVID_19, sia gli impatti indotti sulla riscossione dai principali interventi normativi non recepibili nel modello previsionale storico-statistico, tra cui le ultime edizioni della definizione agevolata (c.d. Rottamazione-*quater* e Riammissione alla Rottamazione-*quater* i cui pagamenti sono ancora in corso e la c.d. Rottamazione-*quinquies* introdotta dalla legge di bilancio 2026).

1.5 IL PIANO OPERATIVO 2026

In coerenza con quanto indicato nell'atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il triennio 2026-2028, l'Ente assicura lo svolgimento delle funzioni relative alla riscossione nazionale attribuite all'Agenzia delle entrate dall'articolo 3, comma 1, del D.lgs. 203/2005 e degli altri compiti attribuiti dalle previsioni normative vigenti, tra le quali quelle introdotte con il D.lgs. 110/2024 richiamate, unitamente a successive disposizioni normative, anche al paragrafo 1.2, focalizzando la propria azione sui seguenti aspetti e sulle seguenti attività:

- presidiare il raggiungimento di un livello complessivo degli incassi da ruolo non inferiore a quanto contenuto nelle previsioni per l'annualità 2026, garantendo l'effettività del gettito e l'incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari;
- garantire l'attività di notifica con particolare riguardo al rispetto dei termini previsti dall'articolo 2 lettere a) e b) del D.lgs. 110/2024 in ordine al tentativo di notificazione delle cartelle di pagamento e degli atti interruttivi della prescrizione del credito;
- supportare i contribuenti che intendono regolarizzare la propria posizione debitoria, attraverso le possibili forme di rateizzazione e gli altri istituti normativamente previsti per il pagamento delle somme dovute;
- promuovere l'operatività digitale dei contribuenti, favorendo l'impiego dei servizi messi a disposizione sul portale internet dell'Ente, e l'utilizzo dei canali di assistenza da remoto;

- rafforzare l'efficacia della riscossione indirizzando l'attività di recupero prioritariamente verso i crediti con maggiori possibilità di incasso, e ferma restando comunque la necessità di salvaguardare tutti i crediti affidati in riscossione mediante atti idonei a evitare la decadenza e la prescrizione;
- presidiare, in coerenza con le previsioni di cui all'articolo 2, lettera c) del D.lgs. 110/2024 la gestione delle attività di recupero coattivo conformemente a quanto annualmente pianificato e come più specificatamente rappresentato nei successivi paragrafi;
- favorire le iniziative per migliorare i processi di gestione e la performance del contenzioso esattoriale, garantendo un progressivo contenimento dei relativi oneri;
- assicurare la pianificazione dello sviluppo evolutivo della piattaforma informatica e applicativa a supporto del servizio nazionale di riscossione tenendo conto della crescente operatività digitale, anche con riguardo al miglioramento:
 - degli strumenti, e della loro accessibilità, messi a disposizione di contribuenti e intermediari;
 - dello scambio telematico dei flussi informativi con gli enti impositori, coerentemente con i risultati attesi in termini di rendicontazione delle attività svolte relative agli adempimenti di cui all'articolo 2, lettera d), del D.lgs. 110/2024;
 - della cooperazione applicativa tra le banche dati dell'Amministrazione Finanziaria finalizzata a una crescente integrazione e dialogo dei rispettivi sistemi informativi.

1.5.1 L'attività di recupero coattivo

Nell'ambito della pianificazione annuale riferita alle attività di recupero coattivo, nei successivi paragrafi vengono rappresentati gli elementi utilizzati ai fini della programmazione 2026, le procedure nelle quali si estrinsecano le relative attività nonché il modello operativo adottato.

1.5.1.1 Elementi generali per la programmazione annuale

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

- il **grado di lavorazione** dei crediti affidati dagli enti impositori, tenendo conto della loro vetustà – che può incidere sulla maggiore o minore efficacia delle azioni di riscossione – ed espresso sia in termini di valore sia in termini quantitativi, al fine di preservare e favorire anche l'azione di recupero dei crediti affidati da enti non erariali

(di norma, di importo meno significativo). Contribuiscono alla determinazione del grado di lavorazione dello *stock* dei crediti residui anche le risultanze delle attività di analisi, volte all'individuazione dei crediti per i quali si ritengono remote, se non assenti, le possibilità di recupero;

- il **grado di tempestività e il grado di efficacia** delle attività attuate dall'Agente di riscossione nell'ambito del processo di recupero del credito;
- il pieno assorbimento della **capacità operativa** di Agenzia delle entrate-Riscossione considerando, in tal senso, anche la necessità di garantire:
 - il rispetto degli adempimenti previsti dall'articolo 2, lettere a), b) e d), del D.lgs. 110/2024;
 - la gestione ed il presidio di tutte le altre attività propedeutiche e/o conseguenti all'attività di recupero coattivo ed a questa strettamente correlate; rientrano in tale contesto le attività relative all'acquisizione dei ruoli dagli enti creditori, al processo di produzione delle cartelle di pagamento e alla loro notifica, alla relazione con i contribuenti (gestione delle rateizzazioni, sospensioni, accesso agli atti, ecc.), all'invio dei solleciti di pagamento, previsto da specifiche disposizioni normative per debiti fino a 1.000 euro, nonché quelle riguardanti la gestione del contenzioso, o quelle più strettamente amministrative-contabili correlate alla gestione degli incassi, dei riversamenti e delle rendicontazioni agli enti creditori.
- la necessità di assicurare lo svolgimento delle azioni di recupero secondo **criteri omogenei sull'intero territorio nazionale**.

Costituisce, altresì, un elemento significativo, considerato ai fini della programmazione dell'attività di recupero del credito, la necessità di mantenere un equilibrio tra l'esigenza di incrementare il grado di lavorazione dei carichi per i quali permanga una qualche, seppur remota, aspettativa di riscossione, costituenti il "*magazzino*" residuo, dando logica priorità a quelli meno vetusti, e quella di preservare il grado di tempestività ed efficacia delle attività attuate nell'ambito del processo di recupero dei creditori. Ciò consentendo di orientare le attività dell'Agente della riscossione anche sui nuovi carichi che verranno affidati dagli enti creditori, senza, altresì, escludere, anche per effetto dell'estensione del patrimonio informativo di Agenzia delle entrate-Riscossione prevista dall'articolo 1, comma 117 della legge 199/2025, l'avvio di ulteriori attività di analisi e lavorazione su carichi già interessati da precedenti azioni di riscossione che non hanno però consentito, finora, il recupero del credito.

La programmazione delle attività di riscossione dovrà conformarsi ad eventuali provvedimenti legislativi derivanti dalle proposte emerse ad esito dell'analisi riguardante il magazzino dei carichi residui, affidati dagli enti creditori dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2024, svolta dall'apposita Commissione di cui all'articolo 7 del D.lgs. 110/2024 e finalizzata a conseguire, in tutto o in parte, il relativo scarico.

1.5.1.2 Stato della lavorazione dei singoli crediti

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

Nelle tabelle che seguono è rappresentato il **grado di lavorazione** del *"magazzino"* dei crediti affidati in relazione alla tripartizione temporale riferita ai periodi di affidamento dei carichi (annualità 2000-2010, annualità 2011-2017, annualità 2018-2024), come richiamata nell'articolo 7, comma 2, lett. a), b) e c), del D.lgs. 110/2024, con l'ulteriore evidenza del grado di lavorazione del *"magazzino"* dei crediti affidati nell'anno 2025.

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

- I. le **riscossioni o gli annullamenti** intervenuti per effetto di provvedimenti di sgravio emessi in autotutela dagli enti creditori, o conseguenti a decisioni dell'autorità giudiziaria, oppure ancora a fronte di provvedimenti di *"stralcio debiti"* introdotti dal legislatore (*colonna "B"*); relativamente ai valori riferiti a tale casistica non vi sono, naturalmente, differenze rispetto ai dati contabili/gestionali rappresentati al paragrafo 1.3;
- II. la **"temporanea"** condizione di non lavorabilità del carico in quanto interessato da un provvedimento di sospensione dell'attività di riscossione oppure da un piano di rateizzazione o di definizione agevolata (c.d. *"Rottamazione-quater"* o *"Riammissione alla Rottamazione-quater"*) ancora in corso (*colonna "C"*); analogamente al precedente alinea, anche in questo caso, non vi sono differenze rispetto ai dati contabili/gestionali rappresentati al paragrafo 1.3;

- III. la presenza, per il singolo carico, di **almeno una procedura cautelare** (trascrizione del fermo amministrativo o iscrizione ipotecaria), di **almeno una procedura esecutiva** (compresi gli interventi in procedure promosse da terzi), oppure, nel caso di carico riferito a soggetti interessati da una procedura concorsuale, dall'avvenuta effettuazione delle specifiche attività conseguenti a tale tipologia di procedura (*colonna "D"*). In tal senso, la rappresentazione in argomento può differire rispetto a quella "*gestionale*" (cfr. paragrafo 1.3), in quanto è focalizzata sul grado di lavorazione del singolo credito, con l'obiettivo di individuare la presenza della procedura cautelare e/o esecutiva sul singolo carico prescindendo, pertanto, dalla potenziale efficacia dell'azione di recupero e quindi dal fatto che siano o meno già presenti una o più procedure su altri carichi intestati al medesimo codice fiscale;
- IV. per i carichi non ricompresi in una delle precedenti fattispecie, ad esito dell'attività di analisi effettuata, la valutazione, sulle **remote, se non assenti, possibilità di riscuotibilità** degli stessi (*colonna "E"*). A titolo esemplificativo, si tratta dei casi in cui le risultanze dell'attività di verifica in Anagrafe tributaria, finalizzate all'individuazione di beni e/o rapporti economici da sottoporre alle attività di recupero coattivo, hanno dato esito "negativo", ovvero sono riferiti a soggetti cessati, deceduti o interessati da procedure concorsuali per i quali l'Agente della riscossione, dopo aver verificato lo stato della procedura, non può che effettuare le specifiche attività di competenza (es. insinuazione allo stato passivo).

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

- a. la necessità di presidiare l'espletamento delle attività di recupero afferenti al segmento di "*magazzino*" riferito ai carichi ancora da analizzare/lavorare;
- b. la necessità di presidiare la tempestiva attivazione delle attività di analisi e di lavorazione relative ai nuovi carichi che, tempo per tempo, verranno affidati dagli enti creditori oppure relative a quei crediti "*temporaneamente*" esclusi (cfr. punto II.) nel caso in cui, in corso d'anno, dovessero intervenire eventi che modificano la precedente

condizione che impedisce l'avvio delle attività di recupero coattivo (a titolo esemplificativo, l'intervenuta decadenza di un piano di rateizzazione);

- c. le eventuali azioni di recupero che potrebbero interessare i crediti classificati tra quelli già lavorati (cfr. punti III. e IV.) a fronte di ulteriori attività di analisi dei beni e/o rapporti economici facenti capo ai soggetti intestatari.

Tabella 06 – Grado di lavorazione del magazzino dei crediti affidati

dati in Miliardi di Euro

	A	B	C	D	E	F	G=(A-F)/A
Periodo di affidamento	Carico ruoli affidato	Carico pagato/ sgravato/ annullato	Carico residuo "temporaneamente" non lavorabile (sospeso/ rateizzato)	Carico residuo interessato da almeno una procedura cautelare o esecutiva	Carico residuo analizzato e valutato con remote se non assenti possibilità di riscossione	Carico residuo "Da analizzare/lavorare"	Grado di lavorazione
Ruoli 2000-2010	680,98	345,33	7,95	219,66	84,30	23,74	96,5%
Ruoli 2011-2017	616,98	173,26	20,41	247,89	113,36	62,06	89,9%
Ruoli 2018-2024	576,88	103,53	70,64	188,84	112,40	101,47	82,4%
Ruoli 2025	82,19	3,90	10,54	8,94	20,08	38,73	52,9%
Totale	1.957,04	626,02	109,54	665,33	330,14	226,00	88,5%

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

Numero singoli crediti in milioni

	A	B	C	D	E	F	G=(A-F)/A
Periodo di affidamento	Numero crediti affidati	Numero crediti pagati/ sgravati/ annullati	Numero crediti "temporaneamente" non lavorabili (sospesi/rateizzati)	Numero crediti interessati da almeno una procedura cautelare o esecutiva	Numero crediti analizzati e valutati con remote se non assenti possibilità di riscossione	Numero crediti "Da analizzare/lavorare"	Grado di lavorazione
Ruoli 2000-2010	308,3	300,9	0,4	3,5	1,7	1,8	99,4%
Ruoli 2011-2017	230,1	131,5	11,3	26,5	20,5	40,3	82,5%
Ruoli 2018-2024	232,0	56,8	33,8	30,0	27,4	84,1	63,8%
Ruoli 2025	36,6	2,9	1,9	0,4	4,8	26,6	27,3%
Totale	807,0	492,2	47,5	60,4	54,4	152,8	81,1%

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

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

dati in Miliardi di di Euro

	Agenzie fiscali	Altri enti erariali	Enti Previdenziali	Enti di fiscalità territoriale e altri enti non erariali	Totale
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario inferiore a 5.000 euro				
Ruoli 2000-2010	0,16	0,29	0,26	0,05	0,76
Ruoli 2011-2017	4,24	2,17	5,77	5,88	18,06
Ruoli 2018-2024	8,69	3,93	18,21	11,78	42,60
Ruoli 2025	2,99	0,76	6,00	3,70	13,46
Totale	16,08	7,15	30,24	21,41	74,88
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario da 5.000 a 50.000 euro				
Ruoli 2000-2010	6,36	0,38	1,80	0,21	8,76
Ruoli 2011-2017	12,06	1,23	2,06	0,44	15,78
Ruoli 2018-2024	17,80	4,01	3,16	1,66	26,63
Ruoli 2025	7,09	0,83	2,09	1,10	11,12
Totale	43,31	6,45	9,12	3,41	62,29
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario superiore a 50.000 euro				
Ruoli 2000-2010	12,83	0,39	0,97	0,03	14,22
Ruoli 2011-2017	26,78	0,96	0,34	0,14	28,22
Ruoli 2018-2024	29,31	2,01	0,40	0,51	32,24
Ruoli 2025	11,74	1,17	0,43	0,81	14,15
Totale	80,67	4,54	2,13	1,49	88,83
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	TOTALE				
Ruoli 2000-2010	19,35	1,07	3,03	0,29	23,74
Ruoli 2011-2017	43,08	4,36	8,17	6,45	62,06
Ruoli 2018-2024	55,80	9,95	21,77	13,95	101,47
Ruoli 2025	21,83	2,77	8,52	5,62	38,73
Totale	140,06	18,14	41,49	26,32	226,00

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

Numero singoli crediti in milioni

	Agenzie fiscali	Altri enti erariali	Enti Previdenziali	Enti di fiscalità territoriale e altri enti non erariali	Totale
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario inferiore a 5.000 euro				
Ruoli 2000-2010	0,1	0,5	0,3	0,1	1,0
Ruoli 2011-2017	3,6	2,0	7,1	26,2	38,9
Ruoli 2018-2024	8,1	4,5	25,0	44,2	81,8
Ruoli 2025	3,4	1,1	7,5	13,7	25,7
Totale	15,3	8,1	40,0	84,2	147,5
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario da 5.000 a 50.000 euro				
Ruoli 2000-2010	0,5	0,0	0,2	0,0	0,7
Ruoli 2011-2017	0,9	0,1	0,2	0,0	1,2
Ruoli 2018-2024	1,4	0,3	0,3	0,1	2,1
Ruoli 2025	0,5	0,1	0,2	0,1	0,9
Totale	3,2	0,5	0,9	0,3	4,9
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	Crediti di importo unitario superiore a 50.000 euro				
Ruoli 2000-2010	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Ruoli 2011-2017	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Ruoli 2018-2024	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Ruoli 2025	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Totale	0,3	0,0	0,0	0,0	0,4
SEGMENTO DEL MAGAZZINO	TOTALE				
Ruoli 2000-2010	0,6	0,5	0,5	0,1	1,8
Ruoli 2011-2017	4,6	2,1	7,4	26,2	40,3
Ruoli 2018-2024	9,6	4,8	25,3	44,3	84,1
Ruoli 2025	4,0	1,1	7,7	13,8	26,6
Totale	18,8	8,6	40,9	84,5	152,8

1.5.1.3 Le procedure

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

- azioni di recupero del credito previste dalle norme in materia di riscossione coattiva attivate in coerenza al modello operativo relativo alla trattazione delle diverse posizioni debitorie di cui al successivo paragrafo;
- attività che, pur essendo preliminari ad azioni esecutive e/o cautelari concorrono ad incrementare il valore degli importi riscossi anche a seguito dell'accesso del debitore all'istituto della rateizzazione. Rientrano in questa fattispecie tutte quelle attività che l'Agente della riscossione effettua anche in relazione a specifiche previsioni di legge, quali:
 - le comunicazioni preventive che devono essere effettuate prima di procedere con la trascrizione del fermo amministrativo di beni mobili registrati o con l'iscrizione ipotecaria;
 - i solleciti di pagamento che devono essere inviati prima di procedere nei confronti dei contribuenti con azioni cautelari ed esecutive relative a debiti fino a 1.000 euro ovvero che possono essere effettuati nei confronti di soggetti in via propedeutica alle azioni di riscossione coattiva;
 - gli avvisi di intimazione che vengono notificati prima di procedere con l'espletamento di azioni esecutive qualora sia decorso più di un anno dalla notifica della cartella di pagamento ovvero gli avvisi di intimazione prodotti ai fini dell'interruzione della prescrizione del credito;
- azioni di recupero del credito non pianificabili ed intraprese, a norma di legge, in seguito all'inadempienza del soggetto sottoposto a verifica *ex* articolo 48-*bis* da parte di una Pubblica Amministrazione o derivanti dalla mancata accettazione o rifiuto della proposta di compensazione *ex* articolo 28-*ter* inviata dall'Agente della riscossione. Sono riconducibili a tale fattispecie anche gli interventi in procedure promosse da terzi (in particolare gli interventi su pignoramenti immobiliari promossi da terzi) ovvero le attività di competenza dell'Agenzia da effettuare per i soggetti sottoposti a procedure concorsuali.

1.5.1.4 Modello operativo per l'azione di recupero

La programmazione delle attività relative all'annualità 2026, è stata elaborata tenendo conto dei tre diversi approcci di cui si compone il **modello operativo** dell'Ente per l'azione di recupero del credito, e in particolare:

- Attività trasversali;
- Morosità rilevanti;
- Campagne mirate.

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

Di seguito viene illustrata una sintetica rappresentazione dei tre approcci operativi menzionati nonché le corrispondenti linee guida di riferimento che vanno a costituire la programmazione annuale 2026.

Attività trasversali

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

1. **Produzioni centralizzate:** si caratterizzano per la massima efficienza essendo centralizzate tutte le fasi dei relativi processi di lavorazione inclusa l'individuazione dei soggetti sui quali avviare le relative attività. Nell'ambito della pianificazione per l'anno 2026 rientrano in questa categoria:
 - i solleciti "normativi" specificatamente previsti dalla legge (legge 228/2012) prima dell'attivazione di azioni cautelari e/o esecutive qualora si stia procedendo nei confronti di soggetti con debiti complessivi fino a 1.000 euro;
 - i solleciti "mirati" indirizzati a quei contribuenti che presentano specifiche caratteristiche e per i quali tale strumento, in relazione all'analisi dei risultati dell'efficacia pregressa, dovrebbe garantire un'alta probabilità di successo;

- i preavvisi di fermo amministrativo di bene mobile registrato e le successive trascrizioni della misura cautelare al Pubblico Registro Automobilistico nei casi in cui il debito non venisse regolarizzato dopo la notifica del preavviso;
 - gli avvisi di intimazione interruttivi della prescrizione prodotti volti a garantire la copertura del rischio prescrizione.
2. **Produzioni non centralizzate:** pur trattandosi di attività trasversali richiedono, diversamente dalle precedenti, un intervento puntuale delle strutture regionali/territoriali dell'Agenzia nelle fasi di analisi e/o produzione. Nell'ambito della pianificazione per l'anno 2026 rientrano in questa categoria:
- gli interventi in procedure promosse da terzi (in particolare gli interventi su pignoramenti immobiliari promossi da terzi sulla base della verifica delle informazioni acquisite interrogando la banca dati della pubblicità immobiliare);
 - il presidio della lavorazione dei soggetti in procedura concorsuale con il tempestivo espletamento degli adempimenti connessi;
 - le procedure esecutive attivate a fronte di segnalazioni di inadempienza ex articolo 48-bis derivanti da interrogazioni effettuate dalle PA ovvero in seguito alla mancata accettazione o rifiuto di proposte di compensazione ex articolo 28-ter;
 - le azioni conservative a tutela del credito, i pignoramenti immobiliari o le istanze di liquidazione giudiziale che possono derivare ad esito dell'analisi della situazione economico-patrimoniale del soggetto.

Morosità Rilevanti

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

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

proprie UE", ai c.d. "Recupero aiuti di Stato", al "Recupero sentenze di condanna della Corte dei Conti" o alle c.d. "Quote latte-Agea").

Nell'ambito della programmazione per l'anno 2026 le linee guida a cui attenersi nella gestione di tale modello di approccio alla riscossione, al fine di un corretto bilanciamento tra la maggior efficacia possibile dell'azione di recupero e il presidio di crediti che per la loro particolare tipologia presentano un profilo di rischio maggiore, si basano sulla necessità di indirizzare prevalentemente la lavorazione, attraverso l'analisi e la tempestiva attivazione delle conseguenti procedure sui debitori:

- interessati dall'intervenuta decadenza dalle misure agevolative (Rottamazione-*quater*, Riammissione alla Rottamazione-*quater* e Rottamazione-*quinquies*);
- interessati dall'intervenuta decadenza da piani di dilazione ex articolo 19 del D.P.R. 602/1973 precedentemente concessi;
- che presentano carichi afferenti alle c.d. "Risorse proprie UE", al "Recupero Aiuti di Stato", al "Recupero sentenze di condanna della Corte dei Conti" o alle c.d. "Quote latte-Agea");
- con debiti residui superiori a 20.000 euro affidati successivamente all'anno 2021 (ovvero nell'ultimo quinquennio considerando l'anno in corso);
- che risultano destinatari di nuove cartelle di pagamento di importo superiore a 100.000 euro nonché avvisi di accertamento esecutivo con fondato pericolo per la riscossione superiori a 10.000 euro.

È, infine, prevista l'identificazione e la classificazione dei debitori e dei relativi carichi per i quali, in seguito all'analisi puntuale della situazione economico-patrimoniale e alla mancanza di nuovi beni da aggredire rispetto a quelli per i quali le attività di recupero sono state già esperite con esito totalmente o parzialmente infruttuoso, ricorrono le condizioni di non esigibilità.

Campagne mirate

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

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

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

Nell'ambito della programmazione per l'anno 2026 le linee guida riferite a tale modello di approccio all'attività di riscossione si estrinsecano nell'orientare, prevalentemente, l'attività di recupero del credito sui seguenti *cluster* di lavorazione:

- soggetti per i quali risulta essere intervenuta, anche limitatamente a taluni dei carichi intestati al medesimo soggetto, la decadenza dai benefici di una misura agevolativa (Rottamazione-*quater*, Riammissione alla Rottamazione-*quater* e Rottamazione-*quinquies*);
- soggetti per i quali risulta essere intervenuta, anche limitatamente a taluni dei carichi intestati al medesimo soggetto, la decadenza dai benefici da piani di dilazione precedentemente concessi;
- soggetti per i quali la posizione debitoria è composta prevalentemente da carichi affidati successivamente all'anno 2021 (ovvero nell'ultimo quinquennio considerando l'anno in corso).

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

- pignoramenti presso terzi ad esito positivo dell'accesso all'Archivio dei rapporti finanziari;
- pignoramenti presso terzi derivanti dall'analisi dei dati resi disponibili dall'Agenzia delle Entrate secondo le modalità definite con provvedimento del Direttore della stessa Agenzia relativi alla somma dei corrispettivi delle fatture emesse da debitori iscritti a ruolo e dai loro coobbligati nei confronti di uno stesso soggetto nei sei mesi precedenti a quello in cui i medesimi dati sono messi a disposizione;
- comunicazioni preventive di ipoteca nel caso di soggetti con debito complessivo superiore a 20.000 e conseguente iscrizione della misura cautelare nel caso di mancata regolarizzazione della posizione;
- pignoramenti presso terzi da lavoro dipendente;
- nel caso di soggetti non dipendenti, pignoramenti presso terzi su altri rapporti economici intrattenuti con soggetti terzi;

- pignoramento mobiliare di beni mobili registrati nel caso di veicoli di elevato valore commerciale.

1.5.2 La capacità operativa e gli obiettivi target.

La programmazione annuale dell'ente è stata elaborata secondo criteri e parametri coerenti con le valorizzazioni espresse nel *Budget Economico* per il 2026, approvato – ai sensi dell'articolo 1, comma 5 *ter*, del D.L. 193/2016 – dall'Agenzia delle entrate con delibera del Comitato di gestione del 28 ottobre 2025 e successive revisioni, e nel presupposto del pieno assorbimento della capacità operativa disponibile.

A fronte di un organico complessivo pari a 7.023 risorse

¹, le attività di riscossione assorbono complessivamente il 92% della forza lavoro disponibile, di cui il **23%** è dedicato alle attività acquisizione ruoli, notifiche e gestione della contabilità di riscossione, il **31%** alle attività di relazione, assistenza e servizi al contribuente, il **12%** alle attività di difesa nel contenzioso esattoriale e il **34%** alle attività di recupero coattivo.

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

Come descritto nel paragrafo precedente, l'ente dovrà innanzitutto assicurare il raggiungimento dell'obiettivo di gettito atteso dalla riscossione non inferiore al valore individuato nelle previsioni contenute nei documenti economico finanziari e nelle relazioni tecniche, pari a **14,3** miliardi di euro, anche con il contributo degli incassi previsti per le rate delle definizioni agevolate (Rottamazione-*quater* e relativa Riammissione nonché Rottamazione-*quinquies*).

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

¹ Consistenza dell'organico all'8 gennaio 2026.

dichiarate o documentate. Tali richieste, sulla base dell'andamento registrato del triennio 2023-2025, sono stimate in non meno di 1,8 milioni di unità².

L'azione di salvaguardia dei crediti affidati in riscossione avverrà attraverso l'esecuzione delle attività di notifica delle cartelle di pagamento che – sebbene non sia possibile stimare con precisione da un punto di vista quantitativo – secondo l'analisi degli andamenti rilevati negli ultimi esercizi³ a consuntivo, si ipotizza siano comprese nell'intervallo tra i **16** e i **20** milioni di atti. A questi devono essere aggiunti i solleciti e le intimazioni di pagamento, in massima parte elaborati e inviati/notificati in ottemperanza a previsioni normative (es. i solleciti per debiti fino a 1.000 euro da inviare prima dell'attivazione delle procedure di recupero e gli avvisi di intimazione da notificare ai fini interruttivi dei termini di prescrizione), la cui stima complessiva può oscillare tra **8** e **11** milioni di atti.

Complessivamente l'Agenzia dovrà quindi assicurare, in ottemperanza ad obblighi di legge, una capacità produttiva per l'invio e la notifica, di un volume di atti (cartelle di pagamento, avvisi di intimazione e solleciti) compreso nell'intervallo tra **24** e **31** milioni di documenti, nonché per assistere contribuenti e intermediari nelle successive fasi operative.

Da un punto di vista operativo, anche in relazione all'indirizzo specifico di crescente efficienza nel processo di notifica, l'ente avrà come obiettivo quello di ridurre i tempi medi di finalizzazione rispetto alla data di affidamento del carico da parte degli enti creditori (c.d. data di consegna), con la notifica entro la fine del terzo mese successivo a quello di consegna per almeno il 53% delle cartelle di pagamento predisposte sulla base dei carichi affidati dagli enti, in presenza di volumi di affidamenti in linea con le dinamiche ordinarie.

Focalizzando l'attenzione sulle azioni di recupero coattivo, considerata la necessità di continuare a garantire il pieno assorbimento delle risorse addette nonché di quelle allocate nei processi strettamente correlati (incluse, pertanto, le risorse dedicate all'assistenza e gestione della relazione con i contribuenti che, almeno fino al 30 aprile 2026, si prevede possano essere ulteriormente rafforzate per agevolare l'adesione alla Rottamazione-*quinquies*), per il 2026 si prevede di attivare almeno **1,6** milioni di procedure, suddivise tra cautelari (53%) e esecutive (47%)⁴, in incremento rispetto a quello target dell'anno 2025 nonostante l'introduzione della nuova definizione agevolata (c.d. "Rottamazione-*quinquies*") e le nuove previsioni relative alla "decadenza" dai benefici della medesima

² Sono stati presi a riferimento gli esercizi 2023-2024 e 2025.

³ Sono stati presi a riferimento gli esercizi dal 2018 al 2025 escludendo dal periodo di osservazione le annualità 2020-2021 in quanto caratterizzate dalla sospensione delle attività di riscossione in conseguenza dell'emergenza sanitaria Covid-19.

⁴ Compresi gli interventi in procedure promosse da terzi nonché le attività effettuate nei confronti di soggetti interessati da procedure concorsuali.

definizione (ossia, per i contribuenti che sceglieranno il pagamento rateale, il mancato/insufficiente versamento di due rate, anche non consecutive, anziché di una sola rata come nelle precedenti edizioni) avranno effetti sul volume delle procedure che potranno essere attivate nell'anno in corso.

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

- la tempestività delle procedure di riscossione prevedendo, al termine dell'anno 2026, l'avvio di un'azione di recupero almeno per il 68% del valore delle cartelle di pagamento, degli avvisi di addebito dell'INPS notificati nell'anno precedente nonché degli avvisi di accertamento esecutivi affidati dagli enti creditori nel medesimo anno precedente, rispetto al loro valore complessivo (con esclusione di quelli incassati, oggetto di sgravi o sospensioni o rateizzazioni, senza che per gli stessi sia stata attivata alcuna azione di recupero);
- l'efficacia delle procedure di riscossione, non inferiore al 18% rispetto al volume complessivo di azioni, misurata in termini di capacità di generare un incasso nell'esercizio in conseguenza delle azioni di recupero avviate (cd. "azioni ad alta efficacia");
- la lavorazione del carico residuo "da lavorare" (cfr. paragrafo 1.5.1.2, colonna "F" delle tabelle n. 6 e n. 7) in coerenza con i diversi approcci operativi adottati per le azioni di recupero, nella misura del 20% rispetto al suo valore complessivo in termini di importo e del 16% in termini di numero dei singoli crediti considerando anche la lavorazione riguardante i carichi affidati nell'anno 2025, relativamente più elevata in ragione della loro minore vetustà (stimata nel 30% a livello di importo e nel 20% in termini di numero di singoli crediti).

1.6 LA VERIFICA DI CONFORMITÀ DELL'AZIONE DI RECUPERO

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

In tal senso, il controllo sull'operato dell'Ente rispetto alla pianificazione annuale per il 2026 – che verrà attestato a consuntivo nell'ambito della verifica dei risultati di gestione prevista dalla convenzione di cui all'articolo 59 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 – prevede la verifica del livello di conseguimento degli obiettivi target contenuti nel piano

operativo sia in termini quantitativi (attivazione procedure esecutive e avvio di azioni cautelari) e sia percentuali (tempestività ed efficacia delle procedure di riscossione, grado di lavorazione dei carichi residui "da lavorare" per quantità e valori, cartelle notificate entro la fine del terzo mese successivo a quello di consegna dei relativi carichi in esse contenute). Tali obiettivi sono classificati come "strategici" nell'ambito dell'area riscossione e rappresentati nella sezione B relativa al piano triennale 2026-2028.

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

LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ DELL'AGENZIA

L'Atto di indirizzo per il triennio 2026-2028 ha definito le linee guida programmatiche per l'elaborazione del piano di attività dell'Ente.

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

2.1 AREA STRATEGICA SERVIZI

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

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

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

- c) migliorare l'efficienza dei processi di assistenza ai contribuenti, attraverso la capacità dell'Agenzia nel fornire risposte sempre più tempestive anche alle segnalazioni inviate dal Garante del Contribuente;
- d) assicurare lo svolgimento di indagini di *Customer Satisfaction* sui servizi erogati nell'area riservata del portale e tramite lo sportello on-line in favore della generalità dei contribuenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi;
- e) assicurare la diffusione delle informazioni necessarie ai contribuenti per usufruire degli istituti normativamente previsti finalizzati al pagamento dei debiti;
- f) favorire l'utilizzo del canale PEC per l'invio dei documenti esattoriali.

2026-2028						
ASI 1: SERVIZI						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 3.419						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 210,98						
OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET			FONTE DATI
			2026	2027	2028	
OBIETTIVO 1 Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi resi ai contribuenti	S T R A T E G I C I	1.1 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di rateazione. L'indicatore misura la capacità di realizzare iniziative in grado di favorire l'utilizzo dei canali remoti, alternativi ai canali tradizionali di contatto rappresentati dagli sportelli fisici della rete territoriale, per la gestione della richiesta di rateazione da parte del contribuente. L'indicatore è rappresentato dal rapporto tra il numero delle rateazioni pervenute attraverso i canali alternativi allo sportello fisico ed il numero complessivo delle rateizzazioni pervenute nell'anno.	Valore non inferiore al 74%	Valore non inferiore al 76%	Valore non inferiore al 78%	Interna: Lampo; Infiriscossione
		1.2 Incidenza dei pagamenti ricevuti attraverso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia, compreso PagoPa. L'indicatore misura la capacità di realizzare iniziative in grado di incrementare la fruizione dei servizi di pagamento resi disponibili dall'Agenzia in alternativa alla propria rete sportelli, al fine di favorire: modalità semplificate di pagamento per il contribuente e utilizzo della moneta elettronica che non richiedano presenza fisica, spostamenti e vincoli di orario. L'indicatore si identifica con la relazione tra il numero delle transazioni di pagamento effettuate presso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia e il montante complessivo delle transazioni di pagamento registrate nell'anno.	Valore non inferiore a 92%	Valore non inferiore a 92%	Valore non inferiore a 92%	Interna: SET; Infiriscossione
	I S T I T U Z I O N A L I	1.3 Incidenza degli accessi ai canali remoti resi disponibili dall'Agenzia per il servizio di sospensione della riscossione ai sensi della l. n. 228 del 2012. L'indicatore misura la capacità di realizzare iniziative in grado di favorire l'utilizzo dei canali remoti, alternativi ai canali tradizionali di contatto rappresentati dagli sportelli fisici della rete territoriale, per la gestione della richiesta di sospensione della riscossione da parte del contribuente, ai sensi della legge n. 228 del 2012. L'indicatore è rappresentato dal rapporto tra il numero delle richieste di sospensione pervenute attraverso i canali alternativi allo sportello fisico e il numero complessivo delle richieste di sospensione pervenute nell'anno.	Valore non inferiore a 90%	Valore non inferiore a 90%	Valore non inferiore a 90%	Interna: SET; Infiriscossione
ASI 1: VALORE PUBBLICO ATTESO	V A L O R E P U B B L I C O	1.4 Sviluppare o migliorare la fruibilità dei servizi digitali in favore di cittadini, imprese e intermediari. L'indicatore misura la capacità di incrementare o migliorare i servizi disponibili nell'area pubblica e/o riservata del portale anche in termini di fruibilità e qualità delle informazioni. A fronte degli interventi programmati per il triennio o per adempiere a previsione normative, l'indicatore misura l'incremento o il miglioramento dei servizi digitali resi disponibili agli utenti.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Settore Relazione e Assistenza Contribuenti
		1.5 Percentuale di risposta alle segnalazioni inviate dai Garanti del contribuente. Nelle more dell'adozione del regolamento di cui all'articolo 2, comma 2, D.Lgs. n. 219/2023, l'indicatore misura la tempestività dell'Agenzia nel fornire le risposte alle segnalazioni pervenute dai Garanti del contribuente. In particolare, a fronte del termine di 30 giorni previsto dall'art. 13 della legge n. 212/2000, l'indicatore misura la percentuale di risposte fornite entro 20 giorni dalla richiesta.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Dooway
		1.6 Incidenza dei giudizi positivi rilasciati dagli utenti in occasione di indagini di Customer satisfaction. L'indicatore misura il grado di soddisfazione degli utenti, rilevato nelle indagini di Customer satisfaction sui servizi erogati nell'area riservata del portale e tramite lo sportello on-line.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Sett. Rel. Ass. Ctb
		1.7 Percentuale di utilizzo del canale PEC per l'invio dei documenti esattoriali Rapporto percentuale tra il numero di documenti esattoriali inviati a mezzo PEC e il totale dei documenti esattoriali inviati.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Sett. Prod. ruoli e doc. one
		1.8 Assicurare la diffusione delle informazioni necessarie ai contribuenti per usufruire degli istituti normativamente previsti finalizzati al pagamento dei debiti.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Sett. Rel. Ass. Ctb

2.2 AREA STRATEGICA RISCOSSIONE

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

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

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

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

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

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

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

Infine, tra gli indicatori strategici è stato inserito un indicatore che misura la capacità di efficientare il processo di notifica delle cartelle di pagamento, funzionale all'assolvimento degli obblighi di legge, con una riduzione dei tempi medi di finalizzazione rispetto alla data di consegna dei carichi contenuti in tali cartelle.

La previsione della riscossione per l'**anno 2026** stima un livello complessivo degli incassi da ruoli non inferiore a **14,257 miliardi di euro**, 14,996 miliardi di euro nel 2027 e 12,538 miliardi di euro nel 2028. Tali valori potranno essere oggetto di revisione nel caso di interventi normativi con impatto sulle stime di incasso dell'Agente della riscossione.

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

Permane, infine, come indicatore di valore pubblico quello riferito ai volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata, con l'aggiunta di un indicatore che rileva la capacità di attivare procedure presso terzi efficaci in termini di riscossione.

2026-2028						
ASI 2: RISCOSSIONE						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 4.662						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 473,85						
OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET			FONTE DATI
			2026	2027	2028	
OBIETTIVO 2 Garantire l'efficacia della riscossione	S T R A T E G I C I	2.1 Tempestività delle procedure di riscossione. L'indicatore misura la capacità dell'Agente della riscossione di avviare celermente l'attività di recupero sul complesso dei crediti affidati dagli enti creditori. In condizioni di normale operatività è calcolato come il rapporto percentuale tra il valore dei i carichi indicati nelle cartelle di pagamento, AVE/AVA, notificati nell'esercizio precedente per i quali è iniziata la prima azione di recupero e il valore complessivo degli stessi (con esclusione di quelli incassati, oggetto di sgravi o sospensioni o rateizzazioni, senza l'attivazione di alcuna azione di recupero).	68,0%	70,0%	73,0%	Interna: SET; Inforscossione
		2.2 Volume di procedure recupero coattivo. L'indicatore misura la capacità di avviare un volume di procedure tale da garantire il pieno assorbimento delle risorse. Il numero complessivo include: le azioni cautelari (ipoteca e fermo amministrativo) avviate per le quali viene conteggiato il numero delle comunicazioni preventive e le azioni esecutive attivate per le quali viene conteggiato anche il numero di interventi in procedure promosse da terzi e delle attività effettuate nei confronti di soggetti interessati da procedure concorsuali.	1,6 mln	1,6 mln	1,7 mln	Interna: SET; Inforscossione
		2.3 Indice di efficacia delle principali azioni di recupero. L'indicatore rileva la capacità di attivare azioni di recupero efficaci, in termini di riscossione, anche attraverso il miglioramento dell'analisi per l'individuazione dei contribuenti da sottoporre alle possibili azioni, ed è calcolato come il rapporto medio tra il numero delle azioni ad "alta efficacia" ed il numero complessivo delle azioni realizzate.	18%	19%	20%	Interna: SET; Inforscossione
		2.4 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione del numero di singoli crediti L'indicatore misura la capacità di aumentare il grado di lavorazione del numero complessivo dei crediti residui in gestione presso l'agente della riscossione (c.d. "magazzino crediti residui") ed è espresso come riduzione percentuale del numero di posizioni creditorie risultanti ancora "da lavorare/da analizzare" al 31 dicembre dell'esercizio precedente.	16%	17%	18%	Interna: SET; Inforscossione
		2.5 Grado di lavorazione del magazzino - lavorazione dell'importo dei crediti affidati. L'indicatore misura la capacità di aumentare il grado di lavorazione del valore complessivo dei crediti residui in gestione presso l'agente della riscossione (c.d. "magazzino crediti residui") ed è espresso come riduzione percentuale dell'importo di posizioni creditorie residue risultanti ancora "da lavorare/da analizzare" al 31 dicembre dell'esercizio precedente.	20%	21%	22%	Interna: SET; Inforscossione
		2.6 Percentuale di cartelle notificate entro la fine del terzo mese successivo a quello di consegna. L'indicatore misura la capacità di efficientare il processo di notifica delle cartelle di pagamento, riducendo i tempi medi di finalizzazione rispetto al mese di consegna, per i volumi notificati nell'anno.	53,0%	55,0%	60,0%	Interna: SET; Inforscossione;
		2.7 Volumi di riscossione complessivi. L'indicatore misura la capacità di realizzare, con il contributo degli incassi previsti per le rate della definizione agevolata, un livello complessivo di riscossione da ruoli non inferiore al valore individuato nelle previsioni di gettito contenute nei documenti economico finanziari e nelle relazioni tecniche.	Valore non inferiore a 14,257 mld di euro	Valore non inferiore a 14,996 mld di euro	Valore non inferiore a 12,538 mld di euro	Interna: SET; Inforscossione
		2.8 Percentuale di istanze di rateizzazioni relative a debiti di importo fino a 120.000 euro concesse entro 10 gg. L'indicatore rileva la capacità di efficientare, nel rispetto dei limiti di legge, il processo di concessione delle rateizzazioni "su semplice richiesta" di importi fino a 120.000 euro. In particolare, l'indicatore misura la % di rateizzazioni concesse entro 10 giorni dalla presentazione dell'istanza, rispetto al totale delle rateizzazioni concesse "su semplice richiesta".	Valore non inferiore a 92%	Valore non inferiore a 92%	Valore non inferiore a 92%	Interna: Lampo; Inforscossione
	I S T I T U Z I O N A L I					

ASI 2: VALORE PUBBLICO ATTESO	V A L O R E	2.9 Volumi di riscossione derivanti da adesione agli istituti di definizione agevolata. L'indicatore misura il contributo degli incassi derivanti dall'adesione agli istituti di definizione agevolata.	A Consuntivo	A Consuntivo	A Consuntivo	Interna: SET; Inforiscossione
	P U B B L I C O	2.10 Indici di efficacia delle procedure presso terzi. L'indicatore rileva la capacità di attivare procedure presso terzi efficaci, in termini di riscossione, anche attraverso il miglioramento dell'analisi per l'individuazione dei contribuenti da sottoporre alle possibili azioni, ed è calcolato come il rapporto tra il numero delle procedure presso terzi attivate con un risultato di "alta efficacia" ed il numero complessivo delle procedure presso terzi realizzate.	A Consuntivo	A Consuntivo	A Consuntivo	Interna: SET; Inforiscossione

2.3 AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ESATTORIALE

L'obiettivo rientrante nell'Area strategica controversie e contenzioso esattoriale, precedentemente incluso nell'Area Risorse e Supporto, attiene alle linee di intervento orientate a migliorare le performance del contenzioso esattoriale.

In linea con l'obiettivo di migliorare le performance del contenzioso esattoriale, sono previsti gli indicatori strategici per misurare le percentuali di costituzione nei giudizi radicati innanzi alle Corti di giustizia tributaria di primo e secondo grado, relativamente ai ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio, nonché l'indice di vittoria misurato sul numero e sul valore delle controversie decise con sentenze definitive, favorevoli all'Agenzia, emesse dalle Corti di giustizia tributaria di primo e secondo grado e dalla Corte di Cassazione.

Con riferimento agli indicatori istituzionali dell'Area Controversie e Contenzioso Esattoriale, l'Agenzia delle entrate – Riscossione dovrà assicurare il contenimento dei costi attraverso la tempestività del pagamento delle spese di soccombenza, intesa come percentuale delle sentenze, emesse a decorrere dal primo gennaio 2022, recanti condanna alle spese di giudizio avviate al pagamento nei termini di legge. Inoltre al fine di monitorare l'andamento del contenzioso tributario conseguente alle attività di riscossione, è presente un indicatore finalizzato a valutare l'operato dell'Agente della riscossione con particolare riguardo alla qualità degli atti prodotti, misurata attraverso la percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria delle Agenzie fiscali, degli enti territoriali e, più in generale, alle entrate devolute alla giurisdizione tributaria ex articolo 2 del D.lgs. 546/1992.

Tra gli indicatori di valore pubblico è stato mantenuto il valore dell'onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale (la quantificazione dell'onere terrà conto sia del valore registrato per "cassa" sia del valore registrato per "competenza" ovvero della quota di accantonamento o di riduzione dello specifico fondo). È stato mantenuto anche l'indicatore che misura l'importo iscritto a ruolo nell'esercizio per l'avvio della fase di recupero, dalle controparti soccombenti, delle spese di lite liquidate nei giudizi tributari a favore dell'ente. Infine, è stato inserito un indicatore che misura il valore complessivo delle controversie tributarie definite con sentenze favorevoli all'Agenzia, passate in giudicate nell'anno di riferimento.

2026-2028						
ASI 3: CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ESATTORIALE						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 1.140						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 146,07						
OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET			FONTE DATI
			2026	2027	2028	
OBIETTIVO 3 Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	S T R A T E G I C I	3.1 Percentuale di costituzioni in giudizio in Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio. L'indicatore misura la percentuale di costituzione dell'Agenzia delle entrate-Riscossione nel giudizio tributario, con riguardo ai ricorsi il cui termine di costituzione (60gg dalla notifica/10-20 giorni liberi prima della data di trattazione. se in camera di consiglio/non oltre la data fissata per l'udienza in caso di trattazione in pubblica udienza) scade nell'esercizio.	Valore ≥ 80%	Valore ≥ 80%	Valore ≥ 80%	Interna: Agenda Legale
		3.2 Indice di vittoria in contenzioso degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia in Corte di giustizia tributaria di I e II grado, e Cassazione da calcolare avuto riguardo al valore e al numero delle pronunce favorevoli. Da calcolare secondo la seguente formula: IVC=IVV*0,6+IVNT*0,4+(IVNP*0,4/2) IVNP= Indice di Vittoria Numerico Parziale (vittorie parzialmente favorevoli) IVC= Indice di Vittoria in Contenzioso IVV=Indice di Vittoria per Valore (comprensivo di totalmente e parzialmente favorevoli) IVNT=Indice di Vittoria Numerico Totale (vittorie totalmente favorevoli) Le vittorie parzialmente favorevoli sono considerate valere 1/2 di quelle totali	74,0%	75,0%	75,0%	Interna: Agenda Legale
	I S T I T U Z I O N A L I	3.3 Tempestività del pagamento delle spese di soccombenza. L'indicatore misura la tempestività del pagamento delle spese di soccombenza, intesa come percentuale delle sentenze, emesse a decorrere dal 1° gennaio 2022, recanti condanna alle spese di giudizio avviate al pagamento nei termini di cui all'art. 5-octies del D.L. n. 146/2021, convertito con modificazioni dalla Legge n. 215/2021, rispetto al totale di quelle i cui termini di pagamento ricadono nell'esercizio.	Valore non inferiore al 90%	Valore non inferiore al 90%	Valore non inferiore al 90%	Interna: Agenda Legale
		3.4 Percentuale di ricorsi su atti della riscossione relativi alle entrate di natura tributaria. L'indicatore misura l'indice di impugnazione innanzi alla Corte di giustizia tributaria di primo grado e secondo grado degli atti della riscossione relativi ad entrate di natura tributaria delle Agenzie fiscali, degli enti territoriali e, più in generale, ad entrate devolute alla giurisdizione tributaria ex art. 2 del D.Lgs. n. 546 del 1992, rispetto al numero complessivo degli stessi atti notificati nell'esercizio.	< 1% degli atti notificati	< 1% degli atti notificati	< 1% degli atti notificati	Interna: Agenda Legale; SAS; SET; Inforscossione
ASI 3: VALORE PUBBLICO ATTESO	V A L O R E P U B B L I C O	3.5 Onere economico complessivo derivante dalle spese di soccombenza nell'ambito del contenzioso esattoriale. La quantificazione dell'onere terrà conto sia del valore registrato per "cassa" sia del valore registrato per "competenza" ovvero della quota di accantonamento o di riduzione dello specifico fondo.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Bilancio esercizio
		3.6 Importi iscritti a ruolo nell'anno per il recupero delle spese di lite. L'indicatore rappresenta l'importo iscritto a ruolo nell'esercizio per il recupero, dalle controparti soccombenti, delle spese di lite liquidate nei giudizi tributari a favore dell'ente, ai sensi dell'art. 15, comma 2-sexies del D.Lgs. n. 546/1992.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: SET; Inforscossione
		3.7 Valore complessivo delle sentenze favorevoli all'Agenzia passate in giudicate nell'anno di riferimento relative al contenzioso tributario	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Interna: Agenda Legale

2.4 AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO

Gli obiettivi rientranti nell'Area strategica risorse e supporto identificano le linee di intervento orientate: reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali, nonché a qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili, garantendo il contenimento dei costi attraverso l'incremento dell'efficienza gestionale e le azioni di razionalizzazione della spesa, nel rispetto dei vincoli prescritti dal legislatore, anche attraverso iniziative di investimento e di efficientamento per la modalità di erogazione dei servizi e la digitalizzazione dei processi operativi della riscossione in ottica di crescente automazione.

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

Gli indicatori strategici misurano rispettivamente la percentuale di completamento delle procedure di assunzione del contingente previsto a budget per il triennio 2026-2028, e il numero di ore annuali pro-capite di formazione in tema di *Cybersecurity* e transizione digitale.

Con riferimento al tema della formazione, l'efficacia della stessa sarà misurata tramite un indicatore istituzionale che rileva la percentuale di superamento media di tutti i corsi erogati nell'anno, è inoltre presente un indicatore per la rilevazione del numero di ore di formazione complessivamente erogate.

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

Con riguardo all'obiettivo di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili per il triennio, l'Agenzia delle entrate-Riscossione porrà particolare attenzione alle azioni necessarie a consentire l'incidenza massima degli stessi entro la misura di 6,8 euro per ogni 100 euro riscossi per il 2026, pur considerando le iniziative di stabilizzazione degli organici, comunque nel rispetto delle previsioni normative in tema di *spending review*.

Per incrementare, qualificare ed efficientare il livello delle risorse patrimoniali rese disponibili per il funzionamento del servizio nazionale di riscossione, l'Agenzia dovrà assicurare un livello minimo di impieghi programmati per beni di tipo immateriale e

materiale rispetto a quanto contenuto nel relativo piano investimenti 2026-2028 nella misura, rispettivamente, del 50% e del 30%.

Per stimolare la tempestività dei pagamenti relativi all'acquisto di beni e servizi, è stato mantenuto un indicatore per la misurazione del tempo medio dei pagamenti.

Per il valore pubblico, sono stati previsti ulteriori indicatori rispetto a quelli descritti in ambito risorse umane, nello specifico: uno per l'illustrazione delle misure di sicurezza previste e implementate per i soggetti importanti, uno per la misurazione dei metri quadri medi per ciascun dipendente, uno per l'illustrazione dello sviluppo di una metodologia di valutazione degli investimenti ICT ed infine uno per la rilevazione del costo di funzionamento per addetto calcolato sul rapporto tra i consumi intermedi contabilizzati e il numero dei dipendenti.

2026-2028						
ASI 4: RISORSE E SUPPORTO						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 1.140						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 124,78						
OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET			FONTE DATI
			2026	2027	2028	
OBIETTIVO 4 Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	4.1 Percentuale di completamento delle procedure di assunzione del contingente previsto a budget 2026-2028, incluse le assunzioni residuali del budget 2025.	45%	90%	100%	Direzione RU
		L'indicatore misura la percentuale di avanzamento delle procedure di assunzione previste nel budget economico 2026-2028				
	4.2 Ore di formazione pro-capite in tema di cybersecurity e transizione digitale	7	7	7	Direzione RU	
	ISTITUZIONALI	4.3 Efficacia della formazione.				Direzione RU
		L'indicatore misura la percentuale di superamento media di tutti i corsi erogati nell'anno.	70%	75%	80%	
		4.4 Ore di formazione per lo sviluppo di specifiche competenze.				Direzione RU
L'indicatore misura il numero di ore di formazione complessivamente erogate per le competenze individuate nell'anno.	25.000	25.000	25.000			

2026-2028						
ASI 4: RISORSE E SUPPORTO						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 1.140						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 124,78						
OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET			FONTE DATI
			2026	2027	2028	
OBIETTIVO 5 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili.	STRATEGICI	5.1 Costo per ogni 100 euro riscossi. L'indicatore misura la capacità di consentire una incidenza massima dei costi di gestione complessivi dell'Agenzia, in relazione all'incasso da ruoli realizzato nell'anno di osservazione inferiore alle misure previste per l'annualità. 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.	<6,8 euro per ogni 100 euro riscossi	< 6,9 euro per ogni 100 euro riscossi	< 8,2 euro per ogni 100 euro riscossi	Interna: Inforiscossione; Bilancio esercizio
	ISTITUZIONALI	5.2 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti immateriali. L'indicatore misura l'effettiva progressione contabilizzata degli impieghi programmati per beni di tipo immateriale (es. software), rispetto a quanto programmato nel relativo piano investimenti 2026-2028, al fine di incrementare, qualificare ed efficientare il livello delle risorse patrimoniali rese disponibili per il funzionamento del servizio nazionale di riscossione.	50%	50%	50%	Interna: Bilancio esercizio
		5.3 Livello di attuazione del piano pluriennale degli investimenti materiali. L'indicatore misura l'effettiva progressione degli impegni di spesa per beni di tipo materiale rispetto a quanto programmato nel relativo piano investimenti 2026-2028, al fine di incrementare, qualificare ed efficientare il livello delle risorse patrimoniali rese disponibili per il funzionamento del servizio nazionale di riscossione.	30%	30%	30%	Interna: Bilancio esercizio
		5.4 Tempestività dei pagamenti relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture. L'indicatore rappresenta il tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4 bis D. Lgs.13/2023).	<=20	<=20	<=20	Piattaforma crediti commerciali

2026-2028						
ASI 4: RISORSE E SUPPORTO						
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 1.140						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 124,78						
OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET			FONTE DATI
			2026	2027	2028	
ASI 4: VALORE PUBBLICO ATTESO	VALORE PUBBLICO	6.1 Attuazione delle politiche e delle misure di sicurezza previste dalla determinazione ACN 379907/2025 e successive. L'indicatore illustra le misure di sicurezza previste e implementate per i soggetti importanti.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Direzione ICT
		6.2 Numero di assunzioni effettuate nell'anno. L'indicatore misura la capacità di procedere ad assunzioni rispetto ai limiti fissati dal Legislatore.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Direzione RU
		6.3 Spesa per la formazione. Valore in euro/migliaia delle spese sostenute per la formazione.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo	Direzione RU, Bilancio esercizio

	6.4 Contenimento del numero di metri quadrati/dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio. L'indicatore misura la capacità di contenere la misura media dei metri quadrati disponibili per ciascun dipendente dell'Agenzia al di sotto del valore di riferimento per la Pubblica Amministrazione previsto dall'art.3 comma 9 del D.L. n. 95/2012, convertito con modificazioni dalla Legge n. 135/2012 (25mq).	A Consuntivo	A Consuntivo	A Consuntivo	Interna: Logistica
	6.5 Sviluppo di una metodologia di valutazione investimenti ICT	A Consuntivo	A Consuntivo	A Consuntivo	Direzione ICT
	6.6 Costo di funzionamento per addetto. Consumi intermedi (voci b6; b7; b8 con le relative esclusioni / personale dipendente al 31 dicembre di ciascun anno)	A Consuntivo	A Consuntivo	A Consuntivo	Direzione RU, Bilancio esercizio

3.1 STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

3.1.1 Introduzione

L'Agenzia delle Entrate-Riscossione è un ente pubblico economico istituito con il decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193, incaricato dell'esercizio delle funzioni relative alla riscossione su tutto il territorio nazionale. L'ente è sottoposto all'indirizzo operativo e al controllo della stessa Agenzia delle entrate, che ne monitora costantemente l'attività.

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

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

Inoltre, l'avvio delle trattative per il rinnovo del contratto nazionale ed integrativo vede le parti sociali confrontarsi su diversi nuovi istituti o revisionare vecchi istituti che possano rendere più efficiente e flessibile l'organizzazione dell'Ente.

3.1.2 Reclutamento

In relazione alla procedura di selezione di cui all'Avviso 2024-01-AdRisc470 per n. 470 addetti della riscossione, in data 1° dicembre 2025 hanno fatto ingresso in organico n. 275 risorse, distribuite nell'ambito delle Direzioni Regionali e nelle Strutture Centrali come da prospetto che segue:

REGIONE	NUMERO ASSUNZIONI
ABRUZZO	3
BASILICATA	9
CALABRIA	30
CAMPANIA	68
EMILIA ROMAGNA	12
LAZIO	32
LAZIO STRUTTURE CENTRALI	9
LIGURIA	4
LOMBARDIA	12
MARCHE	7
MOLISE	2
PIEMONTE	6
PUGLIA	17
SARDEGNA	15
SICILIA	23
TOSCANA	21
UMBRIA	2
VENETO	3
TOTALE	275

Al 31 dicembre 2025, tenuto conto delle dimissioni intervenute nel corso del mese, risultano in servizio 241 dei neoassunti.

Al fine di perseguire l'obiettivo della copertura dei 470 posti, con Avviso Prot. n. 2025-ADERISC- 7464544 del 17 dicembre 2025, si è proceduto al primo scorrimento degli elenchi regionali degli idonei che ha condotto all'assunzione di n. 86 risorse dal 2 febbraio e di n. 51 risorse dal primo aprile 2026

Lo stato di avanzamento del piano assuntivo ha risentito delle rinunce/dimissioni volontarie che sono avvenute nelle varie fasi del processo e che potrebbero verificarsi anche durante il secondo scorrimento.

Con riguardo ai profili specialistici, già previsti nelle Delibere del Comitato di Gestione del 20 luglio 2023 e del 13 dicembre 2023, considerate le esigenze di aggiornamento del fabbisogno organico e la successiva approvazione dello stesso da parte del Comitato di Gestione, si darà seguito, nel corso del 2026, all'avvio di specifiche procedure di selezione con conseguente pubblicazione dei relativi avvisi.

Tenuto conto delle tempistiche necessarie per la conclusione del primo iter selettivo per ricerca dei 470 addetti della riscossione e per l'avvio delle procedure per i profili specialistici, si è resa necessaria la proroga della Convenzione tra Agenzia delle entrate-Riscossione e

Formez PA - Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A., la cui scadenza è stata posticipata al 12 marzo 2027.

Infine, considerate, le novità normative di cui al decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25 - *"Misure urgenti per la funzionalità e il rafforzamento delle Pubbliche Amministrazioni"* - che ha modificato l'articolo 1 del decreto-legge istitutivo dell'Ente n. 193/2016, introducendo, all'articolo 11, comma 1, delle specifiche previsioni (commi 3-*bis* e 3-*ter*) che impongono ai dipendenti di Agenzia delle entrate-Riscossione di possedere i medesimi requisiti di onorabilità e presupposti di affidabilità dei dipendenti dell'Agenzia delle entrate e che i relativi dati personali a tal fine trattati siano gestiti in conformità al regolamento (UE) 2016/679 e al codice in materia di protezione dei dati personali, di cui al decreto legislativo 30 giugno 2003 n. 196, si rende necessario sottoporre al Comitato di Gestione la revisione del Regolamento di selezione del personale per recepire le richiamate previsioni di legge.

3.1.3 Previsione consistenza iniziale e finale del personale

La tabella che segue rappresenta la consistenza finale del personale in servizio presso l'Agenzia delle entrate-Riscossione per l'anno 2025, nonché l'ipotesi di evoluzione dell'organico nel triennio 2026-2028. Le stime sono formulate tenendo conto dei vincoli assunzionali previsti dall'articolo 1, comma 830, della legge di Bilancio 2025 (legge 207/2024), nonché delle limitazioni derivanti dal bilancio previsionale, le quali potrebbero determinare variazioni del quadro programmatico nell'arco del triennio.

La quantificazione delle potenziali cessazioni per raggiungimento dei requisiti pensionistici è effettuata sulla base dell'età anagrafica e delle informazioni attualmente disponibili presso l'Ente in merito all'anzianità contributiva del personale. Si evidenzia, tuttavia, che l'esperienza storica ha dimostrato come tale informazione, basata esclusivamente sull'anzianità di servizio maturata presso l'Ente, presenti margini di incertezza. Conseguentemente, non può escludersi che il numero effettivo di cessazioni nel triennio risulti superiore rispetto alla stima attualmente definita.

Categorie di inquadramento	Situazione al 31/12/2025				Anno 2026							Situazione al 31/12/2026	Situazione al 31/12/2027	Situazione al 31/12/2028
	Personale in organico	Personale in distacco da terzi	Personale in distacco presso terzi	Forza di lavoro netta (A+B+C)	Personale in organico al 01/01/2026	Personale in uscita	Assunzioni	Passaggi interni	Personale in distacco da terzi	Personale in distacco presso terzi	Forza di lavoro netta (E-F+G+H+I+L)	Part time	Forza di lavoro netta	Forza di lavoro netta
	A	B	C	D	E	F	G		H	I	L	M	L	L
Dirigenti	52			52	52	3	0	12			61		58	56
Quadri Direttivi	1.253	1	2	1.252	1.253	45	0	-12	1	1	1.196	41	1.147	1.065
Aree professionali	5.740		3	5.737	5.740	189	573			3	6.121	612	6.156	5.941
Totale	7.045	1	5	7.041	7.045	237	573	0	1	4	7.378	653	7.361	7.062

3.1.4 Formazione

La formazione del capitale umano, che si configura come una priorità strategica dell'Ente in quanto strettamente connessa ai suoi obiettivi di sviluppo organizzativo, presenta una rinnovata attualità per effetto di una pluralità di fattori:

- *turn over* fisiologico, ma massiccio, che sta comportando e che comporterà nei prossimi anni nuove assunzioni con la conseguente necessità di percorsi formativi dedicati;
- introduzione di nuove metodologie di lavoro e adozione di tecnologie innovative, che richiedono un costante aggiornamento professionale;
- entrata in vigore di nuove disposizioni legislative che impongono un allineamento continuo delle conoscenze e delle procedure operative;
- esigenza di migliorare l'operatività dei servizi, incrementandone qualità, efficacia ed efficienza, con particolare attenzione allo sviluppo delle competenze digitali.

Il consolidamento di questi processi, nel triennio **2026-2028**, richiederà interventi formativi finalizzati allo sviluppo professionale del personale inerenti alle seguenti macroaree tematiche:

- formazione orientata al ricambio generazionale e alle nuove assunzioni;
- formazione tecnica, orientata alla riqualificazione e al potenziamento delle competenze specialistiche;
- formazione per l'attuazione delle transizioni digitale e l'intelligenza artificiale: indispensabili per i processi di innovazione e modernizzazione attivati e da attivare;
- formazione in ambito *compliance*, per garantire l'aderenza alle normative vigenti e il corretto presidio dei processi;
- formazione relativa ai valori e ai principi di Ader: improntata all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza;
- formazione di *leadership* e *soft skill*: necessaria per favorire la collaborazione, la comunicazione efficace, guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento.

L'obiettivo strategico è consolidare la formazione quale leva fondamentale per il cambiamento e lo sviluppo organizzativo. Essa rappresenta non solo uno strumento per l'acquisizione di competenze funzionali alle esigenze dell'Ente, ma anche un'esperienza di crescita individuale continua, capace di generare valore collettivo attraverso metodologie didattiche attive e l'integrazione sapiente delle tecnologie.

In questa direzione va l'espansione della *Academy* di formazione che rappresenta un obiettivo strategico volto a rafforzare il sistema interno di gestione della conoscenza. La sua progressiva strutturazione consentirà di configurarla come un elemento qualificante del *knowledge system* dell'Ente, con un ruolo particolarmente rilevante in occasione dell'inserimento massivo di nuovo personale.

Nel triennio 2026-2028, i contenuti delle attività formative saranno incentrati principalmente sui seguenti argomenti:

- il sistema tributario italiano e la riforma fiscale;
- il nuovo Codice dei contratti pubblici;
- il sistema economico-patrimoniale unico basato sui criteri contabili Accrual;
- i percorsi di inserimento dedicati ai neoassunti;
- le competenze chiave in ambito digitale e di intelligenza artificiale, orientate all'innovazione dei processi organizzativi;
- l'etica pubblica e il codice etico;
- il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze del personale per migliorare qualità ed efficienza dei servizi;
- la valorizzazione delle competenze professionali in relazione a nuove attività e nuovi incarichi.

L'Ente, in un'ottica di contenimento dei costi, continuerà ad aderire - anche per il triennio 2026-2028 - a Fondi Paritetici Interprofessionali, al fine di accedere a piani di formazione finanziata.

Nella progettazione ed erogazione dei percorsi formativi, potranno essere attivate sinergie con l'Agenzia delle Entrate, valorizzando punti di contatto ed esigenze comuni, in un'ottica di scambio, efficienza e condivisione di conoscenze ed esperienze.

Saranno inoltre mantenute e rafforzate collaborazioni con:

- il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università Roma Tre per attività didattiche in materia di diritto processuale tributario;
- l'Associazione degli Avvocati Tributaristi per il corso di alta formazione UNCAT in diritto tributario;
- la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) per percorsi tecnico-normativi e manageriali;
- il Dipartimento della Funzione Pubblica tramite la piattaforma Syllabus, dedicata alle competenze digitali per la PA;

- il Ministero dell'economia e delle finanze e la Ragioneria dello Stato attraverso il Portale della formazione sul principio della contabilità economico-patrimoniale Accrual;
- il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, ITACA, IFEL e SNA, in collaborazione con ANAC, CONSIP e la Rete degli Osservatori Regionali sui Contratti Pubblici, per la formazione delle centrali di committenza e delle stazioni appaltanti.

La formazione sarà erogata prevalentemente in modalità a distanza, sia sincrona che asincrona, integrando piattaforme interne ed esterne per ampliare l'accessibilità e la fruibilità dei percorsi formativi. Sono previste, ove necessario, attività in presenza, nonché forme di *training on the job* per favorire l'apprendimento esperienziale.

L'integrazione delle diverse modalità didattiche consentirà di ampliare l'offerta formativa, sostenere la diffusione del *know-how* interno e garantire un aggiornamento continuo e coerente con le esigenze dell'Ente.

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

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

Dal 1° gennaio 2024, l'Ente si è dotato di un nuovo modello organizzativo che ha previsto l'adozione di un modello divisionale, al pari di quello dell'Agenzia delle entrate, e la riarticolazione delle strutture centrali dell'Ente, tenuto conto della cessione, con medesima decorrenza, del ramo di azienda ICT a SOGEI, in attuazione della legge 197/2022 articolo 1, commi 258 e seguenti.

Per il triennio 2026-28 si procederà con la continua evoluzione dei processi operativi dell'Ente, in relazione in particolare alla progressiva implementazione della riforma della riscossione, attraverso i provvedimenti attuativi previsti e la gestione dei conseguenti

impatti operativi e organizzativi, oltre che al consolidamento del modello organizzativo e delle logiche di funzionamento dei servizi ICT forniti da SOGEI.

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

Proseguiranno, altresì, le azioni volte a:

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

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

La programmazione degli interventi operativi e organizzativi dell'Ente, nel periodo 2026-28, dovrà tenere conto delle eventuali novità normative che, tempo per tempo, verranno introdotte e che avranno impatti sulle attività dell'Ente nonché delle eventuali esigenze di evoluzione del modello organizzativo.

3.2 POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

3.2.1 Piano triennale degli investimenti

In diretta correlazione con i presupposti del *budget* economico annuale e triennale, è stato sviluppato un corrispondente piano degli investimenti, distinti tra immobilizzazioni materiali e immateriali. Il presente piano per il 2026, tiene conto del vigente contratto stipulato con la Società Sogei SpA.

Le ipotesi evolutive per il successivo biennio 2027-2028 sono state valorizzate secondo un *trend* "inerziale", fatti salvi i fisiologici adeguamenti nel fabbisogno di beni materiali.

Il piano per il 2026, inoltre, tiene conto degli interventi già avviati nel 2025 e che si concluderanno nel corso dell'anno, di alcuni interventi previsti inizialmente nel corso del 2025 e fisiologicamente slittati all'esercizio 2026 e prevede investimenti per complessivi € 22,7 milioni così ripartiti:

- 1) € 18,1 milioni circa per: *software*, sviluppi applicativi e altre immobilizzazioni immateriali necessarie per realizzare gli interventi riguardanti i servizi ai contribuenti, agli enti, di riscossione e amministrativi, nonché per favorire l'interoperabilità con gli enti creditori attuando le disposizioni contenute nell'articolo 3 del D.L. 193/2016 e nel Piano Triennale per l'Informatica nella PA dell'AgID. Viene rappresentata l'esigenza di procedere in continuità per il mantenimento ed il continuo efficientamento degli asset strutturali e operativi, favorendo al contempo lo sviluppo di strumenti orientati principalmente all'innovazione tecnologica e all'incremento della gamma dei servizi, nel rispetto dei principi di economicità e di efficientamento complessivo della spesa.
- 2) € 4,6 milioni circa per: attrezzature, impianti, *hardware*, mobili e arredi e altre immobilizzazioni materiali.

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

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

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

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

- incrementare l'utilizzo dei servizi digitali da parte di cittadini e imprese attraverso il miglioramento della qualità e dell'usabilità degli stessi;
- potenziare lo scambio informativo con gli enti creditori garantendo la fruibilità dei dati e il tempestivo aggiornamento degli stessi;

- incrementare l'automazione dei processi di *back office* e l'interoperabilità con gli enti appartenenti al sistema della fiscalità per accrescere l'efficienza dei processi e minimizzare i tempi di risposta.

Con particolare riferimento ai **servizi digitali rivolti ai contribuenti e agli Enti**, si prevede di:

- far evolvere i servizi di rateizzazione del debito in attuazione delle previsioni normative quali il D.lgs. 110/2024 e il D.M. del 27/12/2024 (adeguamento numero massimo di rate concedibili su richiesta semplice, gestione delle istanze "documentate" per rateizzare gli importi superiori a 120 mila euro, ecc.), nonché di efficientare ed automatizzare il processo di gestione a fronte del verificarsi di eventi quali la cancellazione delle società dal registro delle imprese, l'inserimento di sospensioni a fronte di calamità naturali;
- realizzare i servizi digitali a supporto della gestione delle misure agevolative introdotte dal legislatore nella legge di Bilancio 2026 (Rottamazione-*quinquies*), dalla fase informativa e di adesione fino alla comunicazione delle somme dovute e gestione del processo di decadenza;
- proseguire la collaborazione con la società pagoPA S.p.A. attraverso la realizzazione sull'App IO di un servizio di avvisatura per la notifica della cartella di pagamento.

Per quanto riguarda i **servizi di riscossione**, le principali iniziative riguardano:

- la reingegnerizzazione del processo di formazione, pubblicazione, notifica e spedizione delle cartelle di pagamento e, più in generale, della fase di stampa dei documenti esattoriali attraverso la messa in opera di una nuova soluzione di *document composition*, più snella e scalabile, che consentirà di ridurre i tempi di realizzazione e/o adeguamento dei template documentali;
- l'efficientamento del processo operativo relativo alle fasi di produzione e gestione delle procedure di riscossione - ivi incluse quelle derivanti dalle segnalazioni di inadempienza ex articolo 48-*bis* D.P.R. 602/1973;
- l'implementazione di nuove funzionalità volte a efficientare il processo di gestione del contenzioso esattoriale e a potenziare il monitoraggio dell'attività difensiva;
- far evolvere il processo di gestione delle eccedenze di pagamento sia per quanto attiene alla compensazione di tali importi con altri debiti scaduti ed impagati, sia all'automazione del rimborso tramite bonifico bancario nei casi previsti.

In ambito **corporate**, l'obiettivo principale del triennio è rafforzare l'efficienza organizzativa e promuovere l'innovazione nei processi interni, attraverso l'automazione, la digitalizzazione e l'integrazione dei sistemi gestionali.

A tal fine, le linee progettuali abbracciano l'evoluzione dei processi amministrativi e finanziari, la gestione degli acquisti, della logistica e degli immobili, lo sviluppo delle risorse umane, la sicurezza sul lavoro, la comunicazione interna, la protezione dei dati personali, l'*internal audit*, la prevenzione della corruzione e il supporto delle attività legali.

Particolare attenzione è rivolta all'aggiornamento e alla manutenzione dei sistemi ERP, al miglioramento della gestione documentale e della protocollazione, nonché alla *compliance* normativa in materia di sicurezza informatica e privacy.

In tale quadro si segnalano i seguenti principali programmi di iniziative:

- ambito amministrazione e finanza con la prosecuzione delle attività evolutive del sistema ERP per accrescere la gestione integrata e automatizzata dei processi dell'ambito amministrazione e finanza e la razionalizzazione delle applicazioni in uso presso AdeR; sono inoltre previsti specifici interventi finalizzati a rispondere alle esigenze di attuazione di previsioni normative (quali ad esempio quelli di adeguamento al D.L. 113/2024 in tema di contabilità *accrual* per le pubbliche amministrazioni) oltre ad implementare le funzionalità amministrative di SET con interventi volti al miglioramento delle attuali funzionalità amministrative del Sistema della Riscossione (SET) con l'introduzione di nuove funzionalità che adeguino le procedure alle evoluzioni normative e alle mutate esigenze delle attività di riscossione;
- ambito corporate e trasversali con le iniziative di governo delle attività di sviluppo dei servizi ICT e di *Help desk* a supporto delle attività interne finalizzate a incrementare l'efficientamento dei processi e i relativi strumenti di monitoraggio;
- ambito documentale e protocollo con le iniziative di evoluzione degli strumenti a supporto dei processi di gestione documentale e di protocollazione riguardanti principalmente l'ottimizzazione dell'utilizzo della tecnologia di intelligenza artificiale (*machine learning*), la manutenzione ed evoluzione delle regole di gestione documentale, dei sistemi di conservazione dei documenti informatici e dei sistemi di gestione dei documenti analogici.

In **ambito infrastrutture e sicurezza** si prevede di realizzare le iniziative volte a:

- effettuare la rotazione delle dotazioni personali acquistando *notebook* e *monitor* in linea con le indicazioni del competente Ufficio;

- completare il periodo di transizione al modello di gestione *full outsourcing* con la Sogei, attraverso il completamento degli aspetti operativi di presa in carico dei servizi a seguito della cessione del ramo di azienda al *Partner* tecnologico (c.d. periodo transitorio);
- efficientare i sistemi ICT e l'utilizzo delle risorse informatiche (ad esempio *storage* e potenza elaborativa), con l'obiettivo di razionalizzare la relativa spesa;
- incrementare l'efficacia della sicurezza cibernetica attraverso il percorso di adozione delle disposizioni contenute nella direttiva UE 2022/2555 – c.d. Decreto NIS2 (recepita in Italia con D.lgs. 4 settembre 2024, n. 138) che rappresenta il nuovo quadro normativo europeo per la *cybersecurity*;
- avviare in relazione alla legge 23 settembre 2025, n. 132 (pubblicata in Gazzetta Ufficiale e in vigore dal 10 ottobre 2025) contenente "Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale", un percorso di definizione della metodologia di adozione di sistemi di intelligenza artificiale in coerenza con le esigenze dell'Ente, rispettando la normativa italiana e le linee guida di AgID di prossima emanazione.

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

- gli interventi di riqualificazione immobiliare e quelli volti all'adeguamento alle norme in materia di sicurezza dei luoghi di lavoro, alla razionalizzazione funzionale degli spazi operativi, all'abbattimento delle barriere architettoniche;
- gli interventi di acquisizione di impianti, di attrezzature e di mobili e arredi;
- le altre spese in materia di sicurezza ex decreto legislativo n. 81/2008 di competenza dei singoli datori di lavoro;
- le iniziative pianificate sugli immobili gestiti per l'adeguamento degli spazi alle normative sulla sicurezza, del *layout* delle postazioni operative e per la modulazione degli spazi dedicati al pubblico;
- la prosecuzione interventi di adeguamento dei sistemi di videosorveglianza per garantire un maggior presidio e controllo degli accessi e maggiore tempestività d'intervento a tutela della sicurezza;
- le iniziative per adeguare gli impianti tecnologici (riscaldamento, raffrescamento e condizionamento) alle direttive eventualmente emanate, in ottica di maggiore attenzione verso il risparmio energetico e il rispetto dell'ambiente;
- le iniziative finalizzate ad integrare e ampliare la gestione centralizzata degli impianti,

attraverso il collegamento presso la SOC di Roma Grezar sia delle segnalazioni di allarme provenienti dalle Centrali Antincendio delle sedi che della sensoristica per la rilevazione delle temperature degli ambienti di lavoro, queste ultime necessarie all'ottimizzazione del microclima e al contenimento dei costi energetici.

Di seguito il riepilogo del piano investimenti previsto per il triennio 2026-2028⁵:

<i>dati in euro</i>	Piano Investimenti 2026 review	Piano Investimenti 2027 review	Piano Investimenti 2028 review
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	18.111.085	18.111.085	18.361.085
BREVETTI E DIRITTI	-	-	-
CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E SIMILI	18.111.085	18.111.085	18.361.085
ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	-	-	-
MIGLIORIE SU BENI DI TERZI	-	-	-
COSTI DI IMPIANTO	-	-	-
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	4.590.778	4.450.000	5.131.000
FABBRICATI - USO STRUMENTALE	-	-	-
FABBRICATI - USO NON STRUMENTALE	-	-	-
IMPIANTI E MACCHINARI	515.000	565.000	565.000
ALTRI BENI	4.075.778	3.885.000	4.566.000
TOTALE INVESTIMENTI	22.701.863	22.561.085	23.492.085

⁵ Prospetto adeguato alla revisione del Piano Investimenti 2026-2028

3.3 PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO⁶

Importi in euro

Oneri di gestione (Budget)	2026	2027	2028
PRODUZIONE	413.046.352	435.873.889	438.194.264
Costi di funzionamento	16.056.207	16.269.125	14.400.257
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	95.667.852	100.223.823	104.441.664
Spese postali e notifica atti	134.989.409	175.902.153	177.661.175
Oneri per la gestione tributi	166.332.884	143.478.788	141.691.168
PERSONALE	526.960.066	542.944.169	544.036.025
Stipendi	329.598.863	339.769.895	340.667.408
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	137.707.569	141.725.023	142.125.646
Straordinari	1.120.000	1.170.000	1.200.000
Premi ed incentivi	-	-	-
Accantonamenti premi ed incentivi	25.288.668	26.045.023	25.378.888
Missioni	785.000	785.000	785.000
Indennità di missione	2.900.000	3.062.000	3.112.000
Mensa e buoni pasto	9.341.012	9.318.723	9.468.797
Servizi per il personale	1.713.000	1.683.000	1.683.000
Altri costi per il personale	18.505.955	19.385.505	19.615.285
IMMOBILI	42.531.210	44.600.641	44.836.407
Gestione immobili	42.531.210	44.600.641	44.836.407
ALTRE COMPONENTI	20.958.740	20.011.728	20.089.892
Ammortamenti e oneri finanziari	20.958.740	20.011.728	20.089.892
TOTALE COSTI	1.003.496.369	1.043.430.427	1.047.156.588
Imposte dell'esercizio	11.949.056	1.944.232	1.328.487
TOTALE COSTI COMPLESSIVI	1.015.445.425	1.045.374.660	1.048.485.075

⁶ Prospetto adeguato alla revisione del budget economico 2026

3.4 COSTI DEL PERSONALE PER QUALIFICA⁷

Dipendenti

Qualifica	Costi 2026	Costi 2027	Costi 2028
Totale ADER	515.014.055	531.050.446	531.992.227
Dirigenti	10.897.736	11.237.067	11.256.995
Personale non dirigente a tempo determinato	504.116.319	519.813.379	520.735.232
di cui: Quadri Direttivi	121.563.408	125.348.622	125.570.919
di cui: Aree Professionali	382.552.911	394.464.757	395.164.313

⁷ Prospetto adeguato alla revisione del budget economico 2026. Costi del personale comprensivi di: competenze fisse e accessorie.



ALLEGATO 5

MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

SOMMARIO

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE	3
1. PREMESSA	3
2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....	4
2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO	4
2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE.....	4
2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI	5
3. LA VERIFICA DEI RISULTATI.....	5
3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA.....	5
3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA	5
3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA	6
3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA.....	7
4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI.....	15
5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI.....	16
SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE.....	20
1. FLUSSI INFORMATIVI E VERIFICA DEI RISULTATI.....	20
2. INFORMAZIONI SUI FATTORI GESTIONALI INTERNI.....	21
3. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI	27
4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI.....	28

SEZIONE A) AGENZIA DELLE ENTRATE

1. PREMESSA

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

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

Le tipologie, le modalità e la periodicità dei flussi informativi previsti per la verifica rispondono all'esigenza di disporre di una organica struttura delle informazioni funzionale a evidenziare lo stato di avanzamento delle attività previste nel Piano dell'Agenzia e l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori d'interesse, nonché 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.

Fermo restando quanto previsto dal paragrafo 3.4 lettera c), per l'anno 2026, Il Dipartimento e l'Agenzia (Agenzia delle entrate/Agenzia delle entrate-Riscossione), in applicazione di quanto previsto nell'Atto di indirizzo (il riferimento è, in particolare, alle indicazioni contenute a pagina 27-28 e, in modo specifico per l'Agenzia delle entrate, a pag. 49, secondo cui *"in sede di verifica sui risultati di gestione, l'Agenzia, avuto riguardo alle principali imposte amministrate (IRPEF, IRES, IRAP e IVA), darà evidenza, per i singoli anni di imposta, degli importi accertati e recuperati, anche coattivamente, negli anni successivi."*) si impegnano a costituire, entro trenta giorni dalla sottoscrizione della presente Convenzione, un gruppo di lavoro composto da personale del Dipartimento e delle due Agenzie (AE e ADER) che, avuto riguardo alle principali imposte

amministrate dall'Agenzia delle entrate (IRPEF, IRES, IRAP e IVA), dovrà stabilire le modalità di acquisizione e di analisi – per i singoli anni di imposta – dei dati di gettito accertato e recuperato, anche coattivamente, negli anni successivi. Il citato gruppo dovrà realizzare la metodologia e i *format* entro il mese di dicembre 2026, in modo da consentire in sede di verifica dei risultati 2026 (ossia entro il 31 marzo 2027) di avere evidenza, per i singoli anni di imposta dal 2021 al 2026, degli importi accertati e recuperati, anche coattivamente, negli anni successivi, con suddivisione dei dati tra imposta, interessi e sanzioni.

2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE

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

2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO

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

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

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

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

2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE

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

- ✓ entro il 30 giugno il livello di conseguimento, rilevato alla data del 31 maggio, degli indicatori strategici e istituzionali previsti nel Piano allegato alla Convenzione (cfr. scheda 1), nonché quelli riferiti al PSB di cui all'allegato 2, paragrafo 3.1;
- ✓ entro il 31 ottobre il livello di conseguimento, rilevato alla data del 30 settembre, degli indicatori strategici, istituzionali e monetari di valore pubblico previsti nel Piano, con indicazione dei valori di preconsuntivo degli stessi al 31 dicembre (cfr. scheda 2), nonché di quelli di monitoraggio e di quelli riferiti al PSB e all'indicatore aggregato di gettito di

cui all'allegato 2, paragrafi 3.1 e 3.2. Tale rendicontazione sarà corredata, altresì, da note esplicative sull'andamento dei singoli indicatori.

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.

2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI

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

3. LA VERIFICA DEI RISULTATI

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

3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA

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

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

3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA

L'Agenzia invia annualmente:

- entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, un *report* preliminare sui risultati conseguiti al 31 dicembre, con una sintetica relazione, da realizzare sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili aggiornate al 31 dicembre, sugli indicatori strategici, istituzionali e monetari di valore pubblico del Piano delle attività secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "*Valutazione della performance e sistema incentivante dell'Agenzia delle entrate*" e nelle schede di verifica di seguito riportate. Tali informazioni sono utilizzate anche ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex

articolo 59 del D.lgs. 300/1999 di cui all'articolo, 6, comma 7, lettera a) della presente Convenzione;

- entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia, accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di seguito riportate. Relativamente agli aspetti contabili, le informazioni sono trasmesse in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

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

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

3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA

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

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

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

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

3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA

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

- 1) i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento degli indicatori strategici e istituzionali, nonché i risultati conseguiti degli indicatori di valore pubblico, ai fini della valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3);
- 2) il grado di conseguimento, rispetto al *target* atteso, degli indicatori di monitoraggio e degli indicatori di PSB;
- 3) importi accertati e recuperati nell'esercizio dall'Agenzia, suddivisi per:
 - tipologia di attività (*compliance*, controlli formali e sostanziali nonché disconoscimento di crediti e rimborsi) a esclusione dei ruoli (cfr. scheda 5);
 - tipologia e anno di imposta;
- 4) le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
 - sintetica relazione in materia di autotutela (D.M. n. 37/1997);
 - relazione sugli interventi di *audit* effettuati e sulle azioni correttive poste in essere rispetto al numero delle inadeguatezze rilevate nel Sistema di Controllo Interno;
 - relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza svolta e sulle azioni correttive dell'operato degli uffici, adottate sulla base degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;
 - modalità erogative dei processi/servizi di informazione e assistenza ai contribuenti secondo i modelli di monitoraggio condivisi con il Dipartimento;
- 5) relazione sui risultati conseguiti da AdeR rispetto agli obiettivi e ai relativi indicatori previsti nell'Allegato 4 della presente Convenzione;
- 6) relazione sulle attività di formazione con particolare riguardo a:
 - tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti e delle ore di formazione media pro-capite;
 - tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;
- 7) relazione sulle attività di investimento, con l'evidenziazione di SAL e SAC, suddivise per ASI, e con una descrizione di quelle attività che presentano rilevanti scostamenti;

- 8) relazione sull'istituto del concordato preventivo biennale;
- 9) relazione sull'Anagrafe dei titolari;
- 10) relazione sul grado di propensione all'adempimento negli anni successivi da parte dei contribuenti che hanno subito un controllo fiscale;
- 11) dati sull'uso delle risorse umane mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro-processi aggregati al 1° e 2° livello (cfr. scheda 4) e dati sull'uso delle risorse finanziarie mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sulle Aree strategiche;
- 12) ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentato nelle tabelle di seguito riportate:

AREA STRATEGICA SERVIZI Indicatori di monitoraggio			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2026	2027	2028
Volume dei rimborsi e crediti di imposta definitivamente disconosciuti nell'anno - €/mln	850	850	850
Importi rimborsati - €/mld	24,2	24,2	24,2
Numero di dichiarazioni ricevute dall'Agenzia (Redditi, IRAP, IVA annuale) mln	44,5	44,5	44,5
Conformità dei soggetti titolari di immobili in catasto	63,40%	63,80%	64,20%
Valore catastale censito - €/mld	38,1	38,2	38,3
Numero di immobili censiti in catasto - mln	78,5	78,9	78,9
Numero atti di aggiornamento catastale lavorati - mln	2,5	2,5	2,5

AREA STRATEGICA PREVENZIONE Indicatori di monitoraggio			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2026	2027	2028
Numero di interpelli (interpretativi, qualificatori, probatori, antiabuso, disapplicativi) lavorati nell'anno	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
Numero di MAP concluse nell'anno	235	245	245
Numero di accordi preventivi conclusi nell'anno	115	120	120
% di grandi contribuenti che accedono al regime di adempimento collaborativo in rapporto ai soggetti che possiedono i requisiti per accedere secondo la normativa vigente all'anno t-1	8%	5%	5%
% di attività economiche per cui sono elaborabili le proposte di CPB rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione ATECO 2025	85%	85%	85%

AREA STRATEGICA CONTROLLI Indicatori di monitoraggio			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2026	2027	2028
Controlli nei confronti delle imprese minori e dei lavoratori autonomi	100.000	105.000	110.000
Numero di controlli nel settore catastale (TERRENI)	2.500	2.500	2.500
Numero di controlli nel settore catastale (FABBRICATI)	595.000	610.000	625.000
Numero di ispezioni ipotecarie - mln	70	70	70

AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI Indicatori di monitoraggio			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2026	2027	2028
% di atti impositivi notificati dall'Agenzia (dal 1° novembre t-1 al 31 ottobre t) e definiti per acquiescenza del contribuente (numerico)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
% di atti impositivi corretti in autotutela (numerico)	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

AREA STRATEGICA RISORSE Indicatori di monitoraggio			
INDICATORE	RISULTATI ATTESI		
	2026	2027	2028
Realizzazione di una campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	Sviluppo di iniziative di comunicazione su temi di cultura organizzativa, con un focus su innovazione e best practice nei primi 25 anni di storia dell'Agenzia	Sviluppo di iniziative di comunicazione sulla cultura organizzativa, con focus sulla promozione del senso di appartenenza	Consolidamento e ampliamento delle iniziative di comunicazione sulla cultura organizzativa, con progetti finalizzati al coinvolgimento attivo e alla condivisione di esperienze tra le strutture
Predisposizione di iniziative per la condivisione dei principi e dei criteri che ispirano la cultura della valutazione della prestazione in Agenzia	Follow up di consolidamento della formazione erogata sull'intero ciclo di gestione della performance, da erogare a tutta la platea dei valutatori e al 50% della platea dei facilitatori	Follow up di consolidamento della formazione erogata sull'intero ciclo di gestione della performance, da erogare alla restante parte dei facilitatori	Realizzazione di iniziative di allineamento (tavoli di calibrazione) per garantire la corretta e omogenea applicazione dei criteri di valutazione adottati dall'Agenzia delle Entrate
Numero di persone in servizio al 31/12	37.331	37.572	37.404
Importo contrattualizzato dell'anno relativo agli investimenti immobiliari superiori a euro 1.000.000 (Piano investimenti - non ICT)	570.000	25.000.000	8.200.000
Costi sostenuti per investimenti ICT nell'anno - €/mln	62,00	57,20	58
Valore dei progetti non ICT avviati nell'anno - (atti autorizzativi alla spesa)	18.200.000	2.000.000	3.200.000
Valore della spesa di investimento ICT pianificata nell'anno - €/mln	120,7	110,8	114

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

AREA STRATEGICA CONTROLLI Ulteriori elementi informativi	
Obiettivo 6: Controllare tempestivamente le dichiarazioni e i pagamenti	
MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo	
Valore mediano della distribuzione della MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo	
Accertamenti relativi ad atti e dichiarazioni soggetti a registrazione	
Maggiore imposta accertata (Totale)	
Numero accertamenti eseguiti e positivi, per tipologia di accertamento e relativa MIA	
Valore mediano della distribuzione della MIA relativa a: II.DD., IVA e IRAP per tipologia di accertamento	
Maggiore imposta accertata (MIA) relativa agli accertamenti definiti per adesione per tipologia di accertamento	
Maggiore imposta definita (MID) per adesione per tipologia di accertamento	
Numero accertamenti definiti per acquiescenza per tipologia di accertamento	
MIA relativa agli accertamenti definiti per acquiescenza (D.Lgs. 218/97) per tipologia di accertamento	
Maggiore imposta definita (MID) per adesione e acquiescenza/ Maggiore imposta accertata (MIA) complessiva	
Valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza relativa agli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni	
Numero di contribuenti nei cui confronti sono stati eseguiti accertamenti ai fini delle imposte dirette, IVA e IRAP	
Atti di recupero emessi nei confronti di soggetti che hanno indebitamente utilizzato crediti d'imposta in compensazione nel mod. F24	
Verifiche e controlli mirati nei confronti di grandi contribuenti	
Verifiche e controlli mirati nei confronti di imprese di medie dimensioni	
Somme rimosse rispetto al carico dei ruoli affidato per anno di competenza	
Numero di accertamenti collegati ai PVC della Guardia di Finanza	
Numero di scambi di informazioni, in materia di imposte dirette e indirette, con le strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con altri Stati	
Interventi di mutua assistenza per il recupero crediti relativi a IVA, imposte sul reddito e premi assicurativi	
Accertamenti da segnalazioni qualificate dei Comuni	
Obiettivo 8: Rafforzare l'efficacia dei controlli nel settore catastale	
Numero di servizi estimativi predisposti per gli accertamenti ai fini delle imposte sui trasferimenti immobiliari e alle connesse agevolazioni fiscali	

Numero di controlli effettuati su unità immobiliari ai sensi del comma 336 art. 1 della legge n. 311/2004
Numero di U.I.U. sottoposte a verifica di ruralità
Numero di controlli effettuati su unità immobiliari ai sensi dell'art. 2, comma 36, del D.L. n. 262/2006 (su fabbricati mai dichiarati)
Numero di controlli effettuati su unità immobiliari ai sensi dell'art. 1 comma 277 della legge n. 244/2007
Incremento annuo della base imponibile immobiliare, attribuita con evidenza a contribuenti censiti in Anagrafe Tributaria
Incremento della base imponibile rilevata (€/mln) – (considerare rendite catastali stock immobiliare gruppi A, B, C, D, E

AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI Ulteriori elementi informativi

Obiettivo 9: Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali

Numero di ricorsi presentati nell'anno in CGT di 1° grado e CGT di 2° grado suddivisi per fasce di valore economico
% di partecipazione da remoto alle udienze pubbliche
Numero di conciliazioni giudiziali perfezionate nell'anno (art. 48 e 48-bis, D.Lgs. n. 546/1992)
Sentenze depositate in CGT di 1° grado e CGT di 2° grado distinte per esito, con indicazione del relativo importo deciso
Numero delle liti definite dinanzi alla Corte di cassazione e a ciascuna Corte di giustizia tributaria con un giudizio totalmente favorevole all'Agenzia comunicando – per il contenzioso di merito – anche il valore degli atti impositivi ridefinito alla luce del giudizio intermedio
Numero delle liti definite dinanzi alla Corte di cassazione e a ciascuna Corte di giustizia tributaria con un giudizio parzialmente favorevole all'Agenzia comunicando – per il contenzioso di merito – anche il valore degli atti impositivi ridefinito alla luce del giudizio intermedio
Numero costituzioni in giudizio

AREA STRATEGICA RISORSE Ulteriori elementi informativi

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

% di personale che lavora in modalità agile

Ore di formazione media pro-capite (compresi i neoassunti)

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

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

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

SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

Schede di monitoraggio infrannuale

Scheda 1

ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE:		
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/05		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					

Scheda 2

ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE:					
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/09			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO								
OBIETTIVO								

5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI
Scheda di verifica

Scheda 3

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

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

Scheda 4

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

DIVISIONE CONTRIBUENTI		MAGGIORI ENTRATE	
	Versamenti da attività di prevenzione	Versamenti da ravvedimento operoso da comunicazioni per la promozione della <i>compliance</i> e versamenti indotti	
		Versamenti effettuati a seguito di blocco della cessione dei crediti	
	Versamenti da attività di controllo sostanziale	Versamenti diretti da accertamenti e rettifiche	
		Versamenti da ravvedimento su schema d'atto	
		Versamenti diretti da accertamenti con adesione	
		Versamenti da ravvedimento su invito all'adesione	
		Versamenti da controlli parziali automatizzati	
		Versamenti da ravvedimento su PVC	
		Versamenti diretti da accertamento integrativo*	
		Versamenti da ravvedimento su inviti e questionari	
		Versamenti diretti da accertamento nell'abuso del diritto*	
		Versamenti a seguito di blocco delle compensazioni	
		Versamenti diretti da attività di rettifica e accertamento delle imposte sui trasferimenti (registro, successione donazioni, ipocatastali)	
		Rimborsi dovuti utilizzati per pagare accertamenti	
		Altri versamenti da attività di accertamento e controllo (es. versamenti provvisori)	
		Versamenti di sole sanzioni (atti di contestazione e irrogazione sanzioni)	
		Versamenti effettuati da soggetti a cui sono state disconosciute perdite in sede accertativa	
		Versamenti diretti da avvisi di recupero dei crediti di imposta disconosciuti in sede accertativa	

		MINORI SPESE	
	Recupero in sede di accertamento di crediti utilizzati per compensazioni o richieste di rimborso	Crediti disconosciuti in compensazione a seguito di attività di accertamento	
		Richieste di rimborso rigettate a seguito di attività di accertamento	
DIVISIONE SERVIZI		MAGGIORI ENTRATE	
	Versamenti da attività di prevenzione	Versamenti da <i>Compliance</i> (liquidazione periodica IVA - registro) - Ravvedimento operoso (36 <i>ter</i>)	
	Versamenti diretti da attività di controllo di dichiarazioni e atti	Liquidazione automatizzata - Versamenti diretti da comunicazione di irregolarità – 36 <i>bis</i> , 54 <i>bis</i> , <i>INPS</i>	
		Versamenti diretti da comunicazioni emesse a seguito della liquidazione delle imposte sui redditi soggetti a tassazione separata	
		Comunicazioni per bollo su fatture elettroniche	
		Controllo formale - Versamenti diretti da segnalazioni 36 <i>ter</i>	
		Versamenti diretti da attività di controllo su atti pubblici, scritture private autenticate, cessione di quote srl per atto privato, locazioni (RLI), atti privati (RAP), atti giudiziari, imposte di successione e ipocatastali	
		Altri versamenti da attività di controllo (tributi minori e irrogazione sanzioni catastali)	
		MINORI SPESE	
	Recupero di gettito da controlli sull'uso indebito di crediti fittizi	Crediti disconosciuti in compensazione a seguito di attività di controllo formale	
		Richieste di rimborso rigettate a seguito di attività di controllo formale	

* Voce sottoposta a valutazione economica

SEZIONE B) AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

1. FLUSSI INFORMATIVI E VERIFICA DEI RISULTATI

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

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

1. entro il 30 giugno il livello di conseguimento degli indicatori strategici e istituzionali-previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 31 maggio (cfr. scheda 1);
2. entro il 31 ottobre, il livello di conseguimento degli indicatori strategici, istituzionali e di valore pubblico previsti nel Piano, rilevato alla data del 30 settembre, con indicazione dei valori di preconsuntivo degli stessi al 31 dicembre, nonché l'avanzamento degli indicatori di monitoraggio. Gli obiettivi economici sono rendicontati con riferimento all'avanzamento conseguito al 30 giugno. Tale rendicontazione sarà corredata, altresì, da note sintetiche sull'andamento dei singoli indicatori (cfr. scheda 2). Eventuali ulteriori informazioni o chiarimenti richiesti dall'Agenzia delle entrate saranno forniti tempestivamente dall'Agenzia delle entrate-Riscossione;
3. la verifica a consuntivo dei risultati della gestione dell'esercizio di competenza evidenzia i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e gli eventuali scostamenti. A tali fini l'Agenzia delle entrate-Riscossione invia all'Agenzia delle entrate, entro il 15 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre (cfr. scheda 3) accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sui risultati economici saranno forniti dall'Agenzia delle entrate-Riscossione sulla base delle evidenze di bilancio entro 10 giorni dalla sua approvazione. L'Agenzia delle entrate potrà richiedere eventuali chiarimenti o ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione che l'Agenzia delle entrate-Riscossione si impegna a comunicare tempestivamente.
4. Le informazioni di cui al punto 3, verranno trasmesse entro il 31 marzo dall'Agenzia delle entrate al Dipartimento per la predisposizione dello schema di rapporto di

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

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

2. INFORMAZIONI SUI FATTORI GESTIONALI INTERNI

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

- ✓ Area strategica servizi
 - Servizi ai contribuenti
 - Servizi agli enti
 - Servizi informativi per la gestione aziendale
- ✓ Area strategica riscossione
 - Risultati di riscossione
 - Carichi affidati
 - Istituti di definizione agevolata dei carichi affidati
 - Istanze di rateizzazione
 - Cartelle emesse
 - Procedure esecutive e cautelari
- ✓ Area strategica controversie e contenzioso esattoriale
- ✓ Area strategica risorse e supporto

- Organizzazione
- Personale
- Iniziative di contenimento e razionalizzazione della spesa

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

1. risultati di riscossione raggiunti raffrontati con gli obiettivi di Piano (vista nazionale/regionale/territoriale);
2. tipologia e numero totale delle procedure poste in essere (vista nazionale/regionale/territoriale);
3. incassi ripartiti per fasce di importo (fino a 1.000 €; da 1.001 a 10.000 €; da 10.001 a 100.000 €; oltre 100.001 €);
4. numero di azioni cautelari, conservative e altre azioni previste ed effettuate a tutela del creditore, ai sensi dell'articolo 49, comma 1, del d.P.R. n. 602 del 1973 e articolo 1, comma 415, della legge 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 legge n. 228/2012;
7. numero degli interventi di *audit* ed esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
8. rendicontazione sulle attività di investimento;
9. andamento del magazzino dei carichi affidati per la riscossione, dagli enti creditori all'Agenzia;
10. andamento del contenzioso esattoriale, con evidenza del contesto normativo e gestionale dell'esercizio, nonché di iniziative finalizzate al contenimento delle spese di soccombenza;
11. numero delle cartelle, degli avvisi di accertamento esecutivo e avvisi di addebito emessi nell'anno, con distribuzione per provincia di emissione e distinzione per tipologia di imposta dei carichi complessivi;
12. crediti affidati dall'Agenzia delle entrate e dall'Agenzia delle dogane e dei monopoli riscossi nell'anno t dall'Agenzia delle entrate-Riscossione, suddivisi per tipologia e anno di imposta;

13. crediti affidati dall'Agenzia del demanio riscossi nell'anno t dall'Agenzia delle entrate-Riscossione;
14. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentato nelle tabelle di seguito riportate:

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE					
Indicatori di monitoraggio					
Obiettivo	Indicatore	TARGET			FONTE DATI
		2026	2027	2028	
Garantire l'efficacia della riscossione	Tasso di riscossione dei ruoli (rapporto tra il valore della riscossione conseguita nell'anno in corso e nei due anni precedenti e il valore del carico affidato nell'anno in corso e nei due anni precedenti)	> media biennio precedente (2024-2025)	> media biennio precedente (2025-2026)	> media biennio precedente (2026-2027)	Interna: Inforscossione; SET

AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ESATTORIALE					
Indicatori di monitoraggio					
Obiettivo	Indicatore	TARGET			FONTE DATI
		2026	2027	2028	
Migliorare la performance del contenzioso esattoriale	Aggiornamento tempestivo e puntuale della base informativa automatizzata del contenzioso con riguardo alle controversie in ingresso in termini di % di ricorsi compiutamente censiti ed istruiti nel sw (<i>software</i>) di gestione del contenzioso entro 15 giorni dalla data di notifica	70%	72%	74%	Interna: Agenda Legale

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

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

AREA STRATEGICA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ESATTORIALE Ulteriori elementi informativi	
Obiettivo 3: Migliorare la <i>performance</i> del contenzioso esattoriale	
N. di cartelle di pagamento e di altri atti della riscossione contenenti entrate di natura tributaria oggetto di ricorso alle Corti di giustizia tributaria di primo grado in ciascun anno	
Ripartizione delle controversie per tipologia di Ente impositore	
Distinzione delle controversie tra CGT di 1° grado e CGT di 2° grado, giudice di pace, giudice del lavoro, giudice ordinario, TAR	
Ripartizione delle controversie in CGT di 1° grado e CGT di 2° grado tra dipendenti dell'Agenzia e avvocati del libero foro	
n. degli atti introduttivi di giudizio (ricorsi/citazioni) notificati all'Agenzia delle entrate-Riscossione	
Percentuale di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia passate in giudicato nell'anno di riferimento (CGT di 1° grado e CGT di 2° grado)	
Importo riscosso a titolo spese di lite. Importo recuperato nell'esercizio dalle controparti soccombenti, a titolo di spese di lite liquidate nei giudizi tributari a favore dell'ente, ai sensi dell'art. 15, comma 2-sexies del D.Lgs. n. 546/1992.	
Tasso di riscossione delle spese di vittoria fino all'anno t rispetto a quelle liquidate con sentenza divenuta definitiva nell'anno t-2	
Tasso di riscossione delle spese di vittoria fino all'anno t rispetto a quelle notificate nell'anno t-1	

AREA STRATEGICA RISORSE E SUPPORTO Ulteriori elementi informativi	
Obiettivo 4: Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	
Costi del personale distinti per qualifica	
Obiettivo 5: Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	
Consuntivazione dei costi di funzionamento del servizio nazionale di riscossione rispetto al budget economico	
Consuntivazione degli investimenti (SAL e SAC)	
Costo locazione annuo per dipendente (con esclusione degli archivi)	

3. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

Schede di monitoraggio infrannuale

Scheda 1

AREA STRATEGICA					
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/5		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					

Scheda 2

AREA STRATEGICA								
OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/9 (dati efficienza al 30/06)			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO								
OBIETTIVO								

4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

Scheda di verifica

Scheda 3

AREA STRATEGICA SERVIZI					
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO AL 31/12	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/12		
			Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					