



Al Ministro dell'Economia e delle Finanze

VISTO il 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” e successive modificazioni e, in particolare, gli articoli 23, 24 e 25 riguardanti l'istituzione del Ministero dell'economia e delle finanze, le aree funzionali e l'ordinamento dello stesso Dicastero e l'articolo 26 riguardante la riforma del Ministero delle finanze, nonché l'articolo 59 in tema di rapporti con le agenzie fiscali;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” e successive modificazioni;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 3 luglio 2003, n. 227, recante “Regolamento per la riorganizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro dell'economia e delle finanze” e successive modificazioni;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 26 giugno 2019, n. 103, recante “Regolamento di organizzazione del Ministero dell'economia e delle finanze” e successive modificazioni;

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati delle attività svolte dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59” e successive modificazioni e, in particolare, l'articolo 8, concernente la direttiva annuale del Ministro che costituisce il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello;

VISTO il 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” e successive modificazioni;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 15 giugno 2016, n. 158, concernente il “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”;

VISTA la legge 31 dicembre 2009, n. 196, recante “Legge di contabilità e finanza pubblica” e successive modificazioni;

VISTO il decreto legislativo del 24 settembre 2015 n. 160, recante “Stima e monitoraggio dell'evasione fiscale e monitoraggio e riordino delle disposizioni in materia di evasione fiscale, in attuazione degli articoli 3 e 4 della legge 11 marzo 2014, n. 23”;

VISTO il decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” e successive modificazioni;

VISTA la risoluzione A/70/L. I adottata dall'Assemblea generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015, dal titolo “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable

Development”;

VISTA la direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri 16 marzo 2018, recante “Indirizzi per l’attuazione dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite e della Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile”, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 137, del 15 giugno 2018;

VISTO il regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 febbraio 2021, che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza;

VISTA la decisione del Consiglio ECOFIN del 13 luglio 2021 recante l’approvazione della valutazione del Piano per la ripresa e resilienza dell’Italia e notificata all’Italia dal Segretariato generale del Consiglio con nota LT161/21, del 14 luglio 2021 e successive modificazioni;

VISTO il decreto-legge 6 maggio 2021, n. 59, convertito, con modificazioni, dalla legge 1° luglio 2021, n. 101, recante “Misure urgenti relative al Fondo complementare al Piano nazionale di ripresa e resilienza e altre misure urgenti per gli investimenti”;

VISTO il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, recante “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”;

VISTO il decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 dicembre 2021, n. 233, recante “Disposizioni urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose”;

VISTO il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, recante “Ulteriori misure urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”;

VISTO il decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 aprile 2024, n. 56, recante “Ulteriori disposizioni urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”;

TENUTO CONTO della raccomandazione del Consiglio dell’Unione europea sulle politiche economiche, sociali, occupazionali, strutturali e di bilancio dell’Italia, del 19 giugno 2024;

VISTA la legge 31 agosto 2022, n. 130, recante “Disposizioni in materia di giustizia e di processo tributari”;

VISTO il decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 giugno 2023, n. 74, recante “Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche”, e, in particolare, l’articolo 20, che ha istituito nell’ambito del Ministero dell’economia e delle finanze il Dipartimento della giustizia tributaria;

VISTA la legge 30 dicembre 2023, n. 213, recante “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026” e, in particolare, l’allegato VII, recante l’organizzazione del Dipartimento della giustizia tributaria, in vigore dal 1° gennaio 2024;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 26 luglio 2023, n. 125, con cui è stato adottato il “Regolamento recante modifiche al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 26 giugno 2019, n. 103, concernente l’organizzazione del Ministero dell’economia e delle finanze”, e, in particolare, l’articolo 1, che ha istituito il Dipartimento dell’economia;

VISTO il decreto legislativo 26 luglio 2023, n. 106, recante “Attuazione della delega di cui all’articolo 2 della legge 5 agosto 2022, n. 118, per la mappatura e la trasparenza dei regimi concessori di beni pubblici”;

VISTO il decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138, recante “Recepimento della direttiva (UE) 2022/2555, relativa a misure per un livello comune elevato di cibersecurity nell'Unione, recante modifica del regolamento (UE) n. 910/2014 e della direttiva (UE) 2018/1972 e che abroga la direttiva (UE) 2016/1148”;

VISTO il Regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale e modifica i regolamenti (CE) n. 300/2008, (UE) n. 167/2013, (UE) n. 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 e (UE) 2019/2144 e le direttive 2014/90/UE, (UE) 2016/797 e (UE) 2020/1828 (regolamento sull'intelligenza artificiale);

VISTA la legge 23 settembre 2025, n. 132, recante “Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale”;

VISTA la legge 9 agosto 2023, n. 111, recante “Delega al Governo per la riforma fiscale”, e successive modificazioni;

VISTO il decreto legislativo 27 dicembre 2023, n. 209, recante “Attuazione della riforma fiscale in materia di fiscalità internazionale”;

VISTO il decreto legislativo 30 dicembre 2023, n. 216, recante “Attuazione primo modulo riforma IRPEF e altre misure in tema di imposte sui redditi”;

VISTO il decreto legislativo 30 dicembre 2023, n. 219, recante “Modifica allo Statuto dei diritti del contribuente”;

VISTO il decreto legislativo 30 dicembre 2023, n. 220, recante “Disposizioni in materia di contenzioso tributario”;

VISTO il decreto legislativo 30 dicembre 2023, n. 221, recante “Disposizioni in materia di adempimento collaborativo”;

VISTO il decreto legislativo 8 gennaio 2024, n. 1, recante “Razionalizzazione e semplificazione delle norme in materia di adempimenti tributari”;

VISTO il decreto legislativo 12 febbraio 2024, n. 13, recante “Disposizioni in materia di accertamento tributario e di concordato preventivo biennale”;

VISTO il decreto legislativo 25 marzo 2024 n. 41, recante “Disposizioni in materia di riordino del settore dei giochi, a partire da quelli a distanza, ai sensi dell'articolo 15 della legge 9 agosto 2023, n. 111”;

VISTO il decreto legislativo 14 giugno 2024 n. 87, recante “Revisione del sistema sanzionatorio tributario, ai sensi dell'articolo 20 della legge 9 agosto 2023, n. 111”;

VISTO il decreto legislativo 5 agosto 2024 n. 108, recante “Disposizioni integrative e correttive in materia di regime di adempimento collaborativo, razionalizzazione e semplificazione degli adempimenti tributari e concordato preventivo biennale”;

VISTO il decreto legislativo del 29 luglio 2024, n. 110, recante “Disposizioni in materia di riordino del sistema nazionale della riscossione”;

VISTO il decreto legislativo 18 settembre 2024, n. 139, recante “Disposizioni per la razionalizzazione dell'imposta di registro, dell'imposta sulle successioni e donazioni, dell'imposta di bollo e degli altri tributi indiretti diversi dall'IVA”;

VISTO il decreto legislativo 26 settembre 2024, n. 141, recante “Disposizioni nazionali complementari al codice doganale dell'Unione e revisione del sistema sanzionatorio in materia di accise e altre imposte indirette sulla produzione e sui consumi”;

VISTO il decreto-legge 19 ottobre 2024, n. 155, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 dicembre 2024, n. 189, recante “Misure urgenti in materia economica e fiscale e in favore degli enti territoriali”;

VISTO il decreto legislativo 5 novembre 2024, n. 173, recante “Testo Unico delle sanzioni tributarie amministrative e penali”;

VISTO il decreto legislativo 5 novembre 2024, n. 174, recante “Testo Unico sui tributi erariali minori”;

VISTO il decreto legislativo 14 novembre 2024, n. 175, recante “Testo Unico della giustizia tributaria”;

VISTO il decreto legislativo 3 dicembre 2024, n. 192, recante “Revisione del regime impositivo dei redditi (IRPEF-IRES)”;

VISTO il decreto legislativo 24 marzo 2025, n. 33, recante “Testo Unico in materia di versamenti e di riscossione”;

VISTO il decreto legislativo 28 marzo 2025, n. 43, recante “Revisione delle disposizioni in materia di accise”;

VISTO il decreto legislativo 12 giugno 2025, n. 81, recante “Disposizioni integrative e correttive in materia di adempimenti tributari, concordato preventivo biennale, giustizia tributaria e sanzioni tributarie”;

VISTO il decreto legislativo 1° agosto 2025, n. 123, recante “Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di imposta di registro e altri tributi indiretti”;

VISTO il decreto legislativo 4 dicembre 2025, n. 186, recante “Disposizioni in materia di Terzo settore, crisi d’impresa, sport e imposta sul valore aggiunto”;

VISTO il decreto legislativo del 18 dicembre 2025, n.192, recante “Disposizioni integrative e correttive in materia di IRPEF e IRES, di fiscalità internazionale, di imposta sulle successioni e donazioni e di imposta di registro, nonché di modifica allo statuto dei diritti del contribuente e ai testi unici delle sanzioni tributarie amministrative e penali, dei tributi erariali minori, della giustizia tributaria, in materia di versamenti e riscossione e di imposta di registro e di altri tributi indiretti”;

VISTO il decreto legislativo 19 gennaio 2026, n. 10, recante “Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di imposta sul valore aggiunto”;

CONSIDERATE le nuove regole europee di riforma della governance economica di cui al regolamento (UE) 2024/1263 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 29 aprile 2024 (cd. "braccio preventivo" del Patto di stabilità e crescita), al regolamento (UE) 2024/1264 del Consiglio, del 29 aprile 2024 (cd. "braccio correttivo" del Patto di stabilità e crescita) e alla direttiva (UE) 2024/1265 del Consiglio, del 29 aprile 2024;

VISTO il Piano strutturale di bilancio di medio termine (PSBMT), di durata quinquennale (2025-2029), deliberato dal Consiglio dei Ministri il 27 settembre 2024 e, in particolare, l'appendice VI, in cui sono riportate le tavole di riferimento relative agli impegni in materia di riforme e investimenti per promuovere la crescita economica e la sostenibilità della finanza pubblica, descritti in dettaglio nel Capitolo III del documento, compresi quelli rispetto ai quali la Commissione europea ha espresso l'assenso ai fini della proroga, da quattro a sette anni, del periodo di aggiustamento di bilancio di cui all'articolo 14 del regolamento (UE) 2024/1263;

VISTO il Documento di finanza pubblica (DFP) 2025, deliberato dal Consiglio dei ministri il 9 aprile 2025;

VISTA la circolare della Ragioneria generale dello Stato del 15 maggio 2025, n. 14, recante “Previsioni

di bilancio per l'anno 2026 e per il triennio 2026 – 2028 e Budget per il triennio 2026 – 2028. Proposte per la manovra 2026”;

VISTO il Documento programmatico di finanza pubblica (DPFP) 2025, deliberato dal Consiglio dei ministri il 2 ottobre 2025, che costituisce l'atto propedeutico alla presentazione della manovra finanziaria valida per il triennio 2026-2028, fornendo un aggiornamento del quadro di riferimento internazionale e provvedendo, allo stesso tempo, a una rielaborazione delle previsioni macroeconomiche e di finanza pubblica;

VISTO il Documento programmatico di bilancio (DPB) 2026, presentato al Consiglio dei ministri il 14 ottobre 2025;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica del 21 ottobre 2022, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 250 del 25 ottobre 2022, con il quale l'On. Giancarlo Giorgetti è stato nominato Ministro dell'economia e delle finanze;

VISTO il proprio decreto 20 maggio 2025 di nomina del Presidente e dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) dell'Amministrazione economico-finanziaria;

VISTO il proprio Atto di indirizzo per la definizione delle priorità politiche per l'anno 2026, in data 25 novembre 2025;

VISTA la 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”;

RITENUTO che occorre procedere alla definizione della pianificazione strategica per l'anno 2026, individuando le priorità politiche e gli obiettivi che si intendono realizzare attraverso l'azione pubblica, in stretto raccordo con l'allocazione delle risorse finanziarie necessarie a garantire la loro realizzazione;

EMANA

il seguente

**Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale
per gli anni 2026-2028**

PREMESSA

Il Documento programmatico di finanza pubblica (DPFP), che ha sostituito, potenziandolo, il contenuto informativo della Nota di aggiornamento del Documento di economia e finanza (NADEF), fornisce un aggiornamento del quadro di riferimento internazionale, provvedendo, allo stesso tempo, a una rielaborazione delle previsioni macroeconomiche e di finanza pubblica.

Vi si evidenzia, innanzitutto, quanto le prospettive economiche del Paese nell'attuale contesto congiunturale risultino influenzate da una tendenza avversa e di matrice globale. Sebbene sia stato raggiunto un accordo tra Commissione europea e l'amministrazione statunitense circa il sistema di dazi da applicare, l'incertezza sulle politiche commerciali internazionali, e più in generale sulla situazione geopolitica, permane su livelli particolarmente elevati, condizionando le scelte di investimento e di consumo degli operatori economici. Disegnare scenari economici è diventato estremamente complesso, in quanto il cambio di regime in termini di politiche

commerciali si è innestato su un contesto già caratterizzato da accresciuti conflitti e tensioni geopolitiche. In ogni caso, ciò ha comportato, nel quadro macroeconomico tendenziale, una revisione al ribasso di un decimo di punto della crescita, rispetto al DFPF, per l'intero 2025, ora prevista pari allo 0,5 per cento, ma anche per ciascuno dei due anni successivi, attestandosi allo 0,7 per cento nel 2026 e nel 2027. Nel 2028, la crescita reale è prevista, invece, pari allo 0,8 per cento.

Per gli anni successivi, le maggiori risorse stanziare dal Governo rispetto al quadro tendenziale dispiegheranno un effetto espansivo a livello macroeconomico. Le previsioni dello scenario programmatico sono state formulate secondo principi di cautela e prudenza, evitando di discostarsi eccessivamente dalle previsioni di consenso. Nel dettaglio, gli interventi di riduzione del prelievo fiscale sui redditi verranno affiancati anche da misure volte a mantenere su livelli elevati la spesa per investimenti, rifinanziare ed efficientare il sistema di incentivi alle imprese e sostenere nel tempo la spesa sanitaria. Il quadro programmatico rivede, pertanto, in senso migliorativo la previsione relativamente all'ultimo biennio: nel 2027 e nel 2028, la crescita del PIL reale si porterà rispettivamente allo 0,8 e 0,9 per cento. Esse si collocano in un contesto di ripetute revisioni verso l'alto del livello del PIL da parte dall'Istat; da ultimo, quella del 22 settembre, che ha rivisto il tasso di crescita del 2023 dallo 0,7 per cento all'1,0 per cento.

In questo contesto, l'Italia sta godendo di un periodo di stabilità politica, condizione essenziale per garantire la resilienza dell'economia di fronte a eventuali *shock* e per mettere in campo azioni di ampio respiro in grado di favorire una riduzione nel medio periodo dell'elevato debito pubblico del Paese. Tale importante fattore è testimoniato anche dai recenti *upgrade* deliberati dalle agenzie di *rating*. Le più recenti stime dell'Istat confermano l'andamento positivo registrato da *deficit* e debito nel 2024, con una lieve revisione migliorativa rispetto alle stime di aprile. Il rapporto *deficit*/PIL è confermato al 3,4 per cento, in notevole riduzione rispetto al 7,2 per cento del 2023, con il saldo primario di nuovo positivo per la prima volta dalla pandemia (0,5 per cento del PIL)¹. Il rapporto debito/PIL è ora stimato al 134,9 per cento, quasi un punto percentuale inferiore rispetto alla previsione del Piano strutturale di bilancio di medio termine (PSB), pubblicato nel settembre dello scorso anno. A tali risultati si aggiunge un miglioramento delle proiezioni tendenziali di *deficit* in rapporto al PIL per i prossimi anni rispetto alle previsioni del DFP di aprile.

In generale, per quanto concerne il **quadro della finanza pubblica**, si ricorda che nella nuova *governance* economica europea l'obiettivo prevalente della politica di bilancio, ossia il tasso di crescita della spesa netta, non può essere rivisto nel tempo, dovendo rispettare il limite massimo fissato nel PSB e successivamente raccomandato dal Consiglio dell'Unione europea. Pertanto, nel DFPF si dà conto dei margini di bilancio derivanti dal confronto dei tassi di crescita della spesa netta nello scenario a legislazione vigente con i tassi di crescita obiettivo, nonché della rimodulazione, a parità di tasso di crescita dell'aggregato di riferimento e delle sue componenti.

¹ Il miglioramento del saldo primario è stato determinato dalla dinamica molto positiva delle entrate tributarie e contributive e dalla riduzione significativa della spesa per contributi agli investimenti (dal 5,6 all'1,4 per cento del PIL), dovuta al calo delle spese legate ai bonus edilizi.

L'andamento della spesa netta negli anni 2024 e 2025 può ritenersi conforme alle raccomandazioni del Consiglio europeo. Nel 2024, la stima a consuntivo del tasso di crescita di tale indicatore è pari al -2,0 per cento, una riduzione lievemente maggiore rispetto a quanto previsto nel PSB (-1,9 per cento). Nel 2025 la spesa netta è prevista crescere dell'1,3 per cento, lo stesso tasso raccomandato dal Consiglio. Nel 2026, nello scenario tendenziale la spesa netta crescerebbe dell'1,7 per cento. Il lieve disallineamento che emerge rispetto al limite pari all'1,6 per cento sarà corretto attraverso le misure della manovra triennale di finanza pubblica per gli anni 2026-2028. Per il 2027 e 2028, invece, la crescita della spesa netta sarebbe inferiore ai limiti prefissati. I margini di bilancio scaturenti saranno utilizzati per finanziare interventi volti a realizzare gli obiettivi di politica economica dei prossimi anni².

Già nel corso di quest'anno si prevede che l'indebitamento netto si riduca al 3 per cento del PIL, rispetto al 3,3 per cento previsto nel DFP. Nel quadro a legislazione vigente, inoltre, si conferma il ritorno del *deficit* sotto la soglia del 3 per cento del PIL nel 2026 (al 2,7 per cento) e la sua ulteriore riduzione nel 2027 e nel 2028, fino al 2,1 per cento, grazie a un sostenuto consolidamento del saldo primario, fino al 2,2 per cento del PIL nel 2028. Infine, la traiettoria del rapporto debito/PIL rimane crescente fino al 2026, per via dell'impatto di cassa dei crediti di imposta legati ai *bonus* edilizi cui si associa una maggiore spesa per interessi. Il rapporto tornerà poi su un sentiero decrescente a partire dal 2027.

Considerando, invece, il sentiero programmatico, la previsione del *deficit* si colloca al 2,8 per cento del PIL, con una variazione in aumento di appena 0,04 punti percentuali rispetto allo scenario tendenziale. Anche per il biennio 2027-2028 la previsione nello scenario programmatico, coerente con il sentiero obiettivo di spesa netta, conferma la tendenza di fondo dello scenario a legislazione vigente. Lo stanziamento delle risorse che si rendono disponibili dai margini rispetto alla traiettoria obiettivo di spesa netta, utilizzate per finanziare i prossimi interventi di politica economica, comporta una moderata riduzione dell'avanzo primario in rapporto al PIL rispetto allo scenario tendenziale, di circa 0,3 punti percentuali l'anno nel 2027 e 2028. L'avanzo continuerà il progressivo rafforzamento fino all'1,9 per cento del PIL nel 2028, favorendo la prosecuzione del percorso in graduale discesa dell'indebitamento netto, atteso al 2,3 per cento del PIL nel 2028, in linea con quanto previsto nel PSB e ben al di sotto della soglia del 3 per cento. Il maggior *deficit* programmatico implica anche un lieve incremento, rispetto allo scenario a legislazione vigente, del profilo del rapporto debito/PIL, che si prevede raggiungere un livello pari al 136,4 per cento a fine periodo, lo stesso livello previsto nel Piano. La dinamica conserva quindi la tendenza di fondo, confermando il ritorno del rapporto su un percorso in riduzione dopo il 2026.

Nel suo insieme, per il triennio 2026-2028, il quadro di finanza pubblica programmatico assicurerebbe una correzione dei saldi strutturali di bilancio congrua e in linea con il percorso di aggiustamento previsto nel PSB.

² Le nuove simulazioni DSA effettuate in coerenza con l'approccio seguito dalla Commissione, ma utilizzando il 2025 come anno base, confermano che il percorso di crescita della spesa netta delineato nel Piano sarebbe robusto rispetto all'attuale aggiornamento delle previsioni macroeconomiche e finanziarie e continuerebbe ad assicurare la sostenibilità delle finanze pubbliche di medio periodo.

Passando all'esame delle **entrate tributarie**, il totale in percentuale del PIL a legislazione vigente registra una riduzione dal 29,8 per cento nel 2024 al 29,3 per cento nel 2025; per il triennio successivo, si osserva un andamento in flessione, dal 29,1 per cento del 2026 e del 2027 al 29 per cento nel 2028. Per le entrate tributarie e contributive, nonostante la moderazione attesa del tasso di crescita dell'occupazione, l'andamento del gettito si manterrebbe comunque vivace, seguendo in media nell'arco del triennio un ritmo di variazione leggermente inferiore rispetto alla crescita del PIL nominale, il che comporterà una lieve riduzione della pressione fiscale; quest'ultima, infatti, passerebbe dal 42,8 per cento del 2025 al 42,6 del 2028, soprattutto come conseguenza della flessione dell'incidenza sul PIL delle imposte indirette (dal 14,1 al 13,9 per cento), concentrata pressoché interamente nel 2026.

Infine, con riferimento alle stime relative al **tax gap** e alla connessa evasione fiscale e contributiva, pubblicate nella *Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e Contributiva 2025*, le indicazioni relative all'anno 2022 – ultimo per il quale le informazioni rilevanti sono disponibili – confermano la tendenza di medio-lungo periodo a una contrazione del rapporto fra le entrate complessivamente sottratte alla finanza pubblica a causa dell'evasione (il cosiddetto *tax gap*) e il gettito potenziale.

Infatti, nel 2022 il rapporto fra il minor gettito derivante dal mancato adempimento degli obblighi tributari e il gettito potenziale (propensione al *gap*) si attestava al 17%, con una riduzione di quasi 3 punti percentuali nell'ultimo quinquennio. Tale riduzione è attribuibile, in particolare, all'imposta sul valore aggiunto (IVA) e all'imposta sulle attività produttive (IRAP), nonché, in misura minore all'imposta sui redditi delle società (IRES). In un'ottica di medio-lungo periodo, la riduzione della propensione all'evasione appare marcata e persistente e pari ad un terzo circa del valore osservato in occasione del picco del 2004 (38,3%) nonché interamente concentrata nella fattispecie della omessa o infedele dichiarazione (risultando relativamente stabile la fattispecie dell'omesso versamento). Essa appare attribuibile, in primo luogo, alla riduzione dell'evasione dell'IVA, dell'IRES e dell'IRAP (più che dimezzate nel corso dell'ultimo ventennio). Più contenuta la riduzione dell'evasione dell'IRPEF sui redditi da lavoro autonomo e di impresa (e prossima al 5% nel corso degli ultimi due decenni).

Ai fini del raggiungimento degli obiettivi previsti nell'ambito del PNRR, si evidenzia che in base alla proposta di revisione del Piano presentata dalla Commissione europea il 4 novembre 2025 (COM 2025-675 *final*) – approvata con decisione di esecuzione del Consiglio il 25 novembre 2025 – l'obiettivo M1C1-116 (Missione 1, Componente 1 del PNRR) prevede che la "propensione all'evasione", calcolata per tutte le imposte ad esclusione dell'IMU e delle accise, si riduca del 10% in media nel 2022 e 2023 rispetto al valore di riferimento del 2019. In base ai dati contenuti nella *Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva anno 2025*, pubblicata ad ottobre 2025, il valore di riferimento per il 2019 risulta pari al 19,5%. Rispetto a quanto riportato nella *Relazione 2024*, questo valore tiene conto, per la prima volta, della Revisione generale dei Conti nazionali Istat intervenuta nel 2024, oltre che di alcune modifiche metodologiche dovute alla variazione della disponibilità di alcune fonti statistiche fiscali. Per l'anno d'imposta 2022 la propensione al gap delle imposte al netto dell'IMU e delle accise risulta pari al 17,2%, quindi, con una riduzione dell'11,7 per cento rispetto al valore del 2019.

Nel 2022, il **gap complessivo** (tributario e contributivo) è risultato compreso fra 98,1 e 102,5 miliardi di euro, in dipendenza delle due diverse ipotesi di lavoro adottate nel corso della stima circa il comparto del lavoro dipendente, con un incremento rispetto al 2021, in ambedue i casi considerati, prossimo ai 3,5 miliardi di euro. Con riferimento all'obbligo contributivo, il *gap* si è attestato nel 2022 in un intervallo compreso fra 8,4 e 11,6 miliardi di euro, in dipendenza delle diverse ipotesi di lavoro adottate nel corso della stima. Rispetto al 2021 l'incremento è compreso fra 0,5 e 0,7 miliardi di euro. Con riferimento, invece, al solo obbligo tributario, il *gap* è risultato pari a 89,7-90,9 miliardi di mancate entrate tributarie. In termini di imposta potenziale, nel 2022, la propensione all'evasione si è attestata al 16,9-17,0%. Rispetto al 2021 si è quindi registrato un incremento pari, in valore assoluto, a 2,9 miliardi di euro (indipendentemente dalla ipotesi di lavoro adottata). Incremento, peraltro, meno che proporzionale rispetto all'imposta potenziale, talché la propensione all'evasione dell'obbligo tributario ha registrato una variazione in diminuzione prossima a 0,4 punti percentuali.

Nella media del quinquennio 2018-2022, per il quale si dispone di un quadro completo delle valutazioni, il *gap* complessivo risulta, secondo l'ipotesi massima, di circa 102,8 miliardi di euro, di cui 90,8 miliardi di mancate entrate tributarie e 11,9 miliardi di mancate entrate contributive. Nello stesso periodo si osserva una riduzione di circa un quarto del *gap* complessivo, per un ammontare di 5,9 miliardi di euro, quasi interamente dovuta alla riduzione del *tax gap* relativo alle entrate tributarie (4,7 miliardi di euro). Oltre il 50% di questa riduzione, pari a circa 3,2 miliardi di euro, è dovuta alla riduzione del *gap* IVA.

Con riguardo all'andamento del **contenzioso tributario**, nel corso del primo semestre 2025 sono stati presentati 115.410 ricorsi (di cui 90.166 in primo grado e 25.244 in appello), le definizioni delle liti da parte degli organi giudicanti sono state 118.409 (di cui 91.624 in primo grado e 26.785 in appello) mentre le pendenze registrate al 30 giugno 2025 ammontano a 257.098 (di cui 174.490 in primo grado e 82.608 in appello).

L'analisi dei dati del primo semestre dell'anno 2025 evidenzia nel primo grado di giudizio una diminuzione di quasi il 18% dei nuovi ricorsi rispetto al dato tendenziale dello stesso periodo del 2024, confermando come l'aumento dei ricorsi nel 2024 rispetto al 2023 sia stato influenzato dall'abrogazione dell'istituto del reclamo-mediazione per le liti di valore fino a 50.000 euro. Anche con riguardo ai provvedimenti emessi il raffronto del primo semestre 2025 sul medesimo periodo del 2024 evidenzia un incremento del 2,8% delle definizioni.

In termini economici, nel primo semestre 2025 il valore complessivo delle liti tributarie ha raggiunto 13,356 mld di euro, con un'incidenza più rilevante delle imposte oggetto di contenzioso per IVA (3,308 miliardi), IRES (2,794 miliardi) e IRPEF (1,657 miliardi), nonché, nell'ambito dei tributi locali, per le imposte sugli immobili (597 milioni) e i tributi per lo smaltimento dei rifiuti (145 milioni). Nel triennio 2022-2024, il valore economico complessivo delle controversie instaurate è stato pari a 23,1 miliardi nel 2022, 23,3 miliardi nel 2023 e 23,7 miliardi nel 2024.

1. LINEE DI INDIRIZZO E SVILUPPO DELLA POLITICA FISCALE: PROMOZIONE DELLA COMPLIANCE VOLONTARIA A COSTI RIDOTTI E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Negli ultimi anni l'Italia ha rafforzato il proprio impegno riformatore per garantire un sistema fiscale certo, trasparente e semplificato, che faciliti l'adempimento fiscale, risulti meno distortivo per le attività economiche e funzionale alla crescita economica e sociale del Paese. In tale direzione, hanno concorso anche gli interventi per l'attuazione della riforma fiscale, tuttora in via di completamento, nonché gli investimenti e le riforme del PNRR, che hanno permesso di raggiungere notevoli risultati anche in termini di riduzione dell'evasione fiscale.

Nei prossimi anni sarà perseguito l'obiettivo di riduzione strutturale dell'evasione fiscale, da un lato, attraverso l'adozione di un approccio più collaborativo tra l'Amministrazione finanziaria e i contribuenti che promuova la semplificazione degli adempimenti, aumenti la *compliance* volontaria e ne riduca i costi e, dall'altro, mediante l'introduzione di strategie di controllo ancora più efficaci e sanzioni tempestive. In tale prospettiva, proseguiranno le azioni di *policy* e le misure di efficientamento dell'Amministrazione finanziaria lungo **tre direttrici prioritarie**: i) **perseguire 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**.

1.1 Attuazione della legge delega di riforma fiscale

A seguito della **riduzione strutturale delle aliquote IRPEF** e del **taglio del cuneo fiscale** operati con la legge di bilancio per il 2025, nonché della **riduzione di due punti percentuali della seconda aliquota IRPEF** per i redditi compresi tra 28 mila e 50 mila euro che passa dal 35 per cento al 33 per cento operata con la legge di bilancio per il 2026, l'azione dei prossimi anni sarà volta prioritariamente al **riordino delle spese fiscali in un'ottica pluriennale**. Quest'ultimo intervento, che riveste particolare importanza per il completamento dell'attuazione della legge delega fiscale, consentirà, in particolare, di definire un sistema di agevolazioni fiscali basato sui principi di programmazione, selettività e monitoraggio *ex ante* – anche mediante la creazione di piattaforme dedicate e la definizione di tetti di spesa, in modo da garantire il rispetto degli equilibri di bilancio di finanza pubblica – e di intervenire in determinati ambiti di tassazione, tra l'altro, ai fini di un graduale riordino delle agevolazioni presenti in materia energetica, per conseguire simultaneamente gli obiettivi di incremento dell'efficienza del sistema fiscale italiano e di sostegno al pieno raggiungimento della strategia di transizione energetica e ambientale a livello europeo e nazionale.

1.2. Promozione della tax compliance a costi ridotti e incremento del gettito derivante da attività di prevenzione e controllo

Proseguendo l'approccio adottato con il PNRR, l'Italia intende potenziare ulteriormente gli strumenti di **promozione dell'adempimento volontario a costi ridotti**, puntando prioritariamente sulla semplificazione dei rapporti con i contribuenti e sull'ampliamento dei servizi erogati dalle Agenzie fiscali ai contribuenti/utenti e su una loro semplificata modalità di

fruizione. L'Amministrazione finanziaria collocherà **il contribuente al centro del sistema** e attorno a esso farà ruotare i servizi e le diverse innovazioni. L'adempimento fiscale non dovrà essere concepito o percepito come una richiesta di adeguamento alle esigenze dell'Erario, in quanto sarà compito dell'Amministrazione finanziaria intercettare, anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale, le esigenze dei contribuenti, utilizzando strumenti e procedure appropriati, in un'ottica *customer oriented*.

Con riguardo alla semplificazione del sistema tributario e al miglioramento dei rapporti tra contribuente e amministrazione fiscale, 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** (bozze dei registri, delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche e della dichiarazione annuale) e, quindi, 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, per agevolare i contribuenti nel momento del pagamento delle imposte, verrà favorito l'**utilizzo dei metodi di pagamento elettronici**.

La medesima logica *customer oriented*, supportata dai suddetti processi di digitalizzazione e dalla possibilità offerta dalla tecnologia di analizzare rapidamente una mole rilevante di informazioni, è alla base del rinnovato impegno per assicurare la **tempestiva lavorazione dei rimborsi richiesti dai contribuenti**, in particolare dei **rimborsi IVA** – che comporta, come di seguito evidenziato, anche il **contrasto a quelli fraudolentemente creati** e la **puntuale e tempestiva verifica dei presupposti** – rilevante anche ai fini della realizzazione delle riforme necessarie per l'estensione del periodo di aggiustamento del PSB. Di tali innovazioni potranno beneficiare tutti i contribuenti e, soprattutto, le imprese, grazie alla riduzione dei propri vincoli finanziari, a seguito dell'accresciuta liquidità proveniente dai rimborsi, anche con effetti positivi in termini di riduzione di attività elusive ed evasive motivate da recupero di liquidità.

Per migliorare la *compliance* volontaria dei contribuenti, particolare attenzione verrà, inoltre, riservata alla promozione dei diversi **strumenti di dialogo con i contribuenti** che il sistema fiscale mette **in via preventiva** a disposizione al fine di favorire la certezza nei rapporti con l'Amministrazione finanziaria e, quindi, minimizzare i rischi interpretativi capaci di incidere negativamente sulle decisioni di *business*. Ciò permetterà un maggiore sostegno alle imprese, anche nella prospettiva di favorire l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere e di incentivare la ri-localizzazione in Italia delle imprese italiane che abbiano investito precedentemente in altre giurisdizioni. Di rilievo sarà anche l'adozione di informazioni vincolanti quale strumento di promozione di forme di *compliance* doganali.

I processi di digitalizzazione in atto – e, in particolare, il **digital reporting**, di cui la fatturazione elettronica costituisce probabilmente l'esempio più importante – oltre a migliorare il rapporto collaborativo tra contribuenti e Amministrazione finanziaria, **consentono inoltre di migliorare la compliance volontaria e di ridurre il tax gap**, poiché accrescono la consapevolezza del contribuente in merito alla natura degli obblighi fiscali, alle conseguenze del loro mancato rispetto e alle attività svolte da quest'ultima, anche in termini di possibili controlli. Da qui la necessità di **ridefinire il paradigma dei controlli** e di trovare un giusto bilanciamento tra l'approccio collaborativo e quello basato sui controlli.

Nella suddetta direzione, va innanzitutto superata la logica tradizionale che vede nel controllo unicamente una **verifica ex post** dell'operato del contribuente per promuovere nuove forme di presidio **ex ante** degli obblighi dichiarativi. A tal fine, sarà incoraggiato il ricorso agli strumenti, anche premiali, previsti dalla legge per migliorare l'affidabilità fiscale dei contribuenti, quali, in particolare, il **concordato preventivo biennale** per i contribuenti esercenti attività d'impresa, arti o professioni e il regime di **adempimento collaborativo** per i soggetti di maggiori dimensioni (con fatturato superiore a 500 milioni nel 2026 e superiore a 100 milioni nel 2028).

Per quanto riguarda la tradizionale **attività di accertamento e controllo** sarà potenziato il sistema informativo della fiscalità e l'utilizzo, da parte delle diverse componenti dell'Amministrazione finanziaria, delle informazioni contenute nelle banche dati, facendo anche leva sugli strumenti di intelligenza artificiale. A tal fine, **saranno ulteriormente migliorate le analisi del rischio di evasione e di frode**, sfruttando appieno le nuove tecnologie e strumenti di *data analysis* sempre più avanzati che possono favorire l'acquisizione di informazioni rilevanti per **effettuare controlli più mirati**, graduando l'invasività dei controlli in relazione alle specificità dei comportamenti evasivi e di frode e riducendo i casi di "falsi positivi".

Effetti positivi in termini di riduzione del *tax gap* deriveranno anche dal **rafforzamento delle attività di contrasto all'evasione e all'elusione nel settore doganale, delle accise e dei giochi**.

La lotta all'evasione proseguirà anche sul piano europeo e internazionale e i controlli saranno sempre più efficaci e orientati verso quei fenomeni maggiormente insidiosi, quali i casi di **evasione totale**, le **frodi IVA** (soprattutto di tipo organizzato ovvero attuate attraverso piattaforme digitali) e le **forme più aggressive di evasione fiscale internazionale**, attuate attraverso l'esterovestizione della residenza fiscale, le stabili organizzazioni non dichiarate e l'occultamento di patrimoni all'estero, anche mediante l'utilizzo di *crypto asset*. L'attività di controllo sarà, dunque, rivolta prioritariamente nei confronti dei contribuenti ad elevata pericolosità fiscale e, in particolare, verso coloro che realizzano schemi frodati per sottrarsi agli obblighi fiscali ovvero per percepire rimborsi o contributi a fondo perduto e aiuti non spettanti.

Per la valutazione degli effetti positivi prodotti in termini di lotta all'evasione dovranno essere introdotti 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.

Nella medesima direzione di aumentare la *tax compliance* e contrastare più efficacemente l'evasione si muovono – oltre alle **misure di policy introdotte dal Governo** e considerate ai fini dell'estensione del periodo di consolidamento del PSB, di cui si ricorda in particolare l'**obbligo di collegamento tra le informazioni derivanti dai pagamenti elettronici e dalla registrazione dei corrispettivi** (c.d. *transato elettronico*) entrato in vigore dal 1° gennaio 2026³ – le recenti misure

³ Il riferimento è, in particolare, alle seguenti misure: i) all'eliminazione dei vantaggi fiscali ("compensazione orizzontale", "rimborsi di imposte", "regimi premiali") e, ove rilevanti, alla sospensione dell'esercizio delle concessioni pubbliche, in caso di accertata evasione fiscale; ii) all'introduzione di un Codice Identificativo Nazionale (CIN) per gli immobili soggetti a locazione

previste dalla legge di bilancio per il 2026, quali in particolare: i) **le misure di contrasto agli inadempimenti in materia di imposta sul valore aggiunto**, secondo le quali, nel caso di dichiarazioni omesse, sarà possibile liquidare l'imposta sulla base delle fatture elettroniche emesse e ricevute, dei corrispettivi telematici trasmessi e degli elementi desumibili dalle comunicazioni dei dati delle liquidazioni periodiche; ii) **le misure di contrasto alle indebite compensazioni**, vietando di utilizzare in compensazione taluni crediti d'imposta diversi da quelli emergenti dalla liquidazione delle imposte e riducendo fino a 50 mila euro la soglia per il ricorso alle compensazioni in presenza di carichi fiscali iscritti a ruolo o affidati all'Agente della riscossione; iii) **l'estensione del patrimonio informativo dell'Agenzia delle entrate-Riscossione**, con 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, ai fini delle attività di analisi mirate all'avvio di procedure esecutive presso terzi. Le tre misure qui descritte sono, tra l'altro, previste nel PNRR italiano dalla **nuova milestone M1C1-121 bis**, con scadenza giugno 2026, introdotta dalla predetta proposta di revisione del Piano presentata dalla Commissione europea il 4 novembre 2025 (COM 2025-675 final), la quale ha sostituito il precedente target M1C1-121.

Strategico e trasversale rispetto alle predette linee di azione – di sostegno alla *compliance* volontaria e di contrasto all'evasione – sarà il **completamento del processo di transizione digitale** che ha fortemente interessato anche l'Amministrazione finanziaria. La digitalizzazione dei processi fiscali recherà beneficio in modo significativo ai soggetti direttamente coinvolti (cittadini e imprese) e, più in generale, al contesto nazionale. Le imprese e gli operatori economici, da un lato, si avvantaggeranno di procedure trasparenti, certe e tempestive con evidenti impatti positivi in termini di competitività sul mercato globale e riduzione degli oneri amministrativi. Gli utenti (contribuenti e consumatori), dall'altro lato, avranno a disposizione strumenti trasparenti e livelli qualitativi superiori. Da questo punto di vista, nei prossimi anni si rafforzeranno le misure per la **digitalizzazione e dematerializzazione del procedimento di controllo e accertamento**, conseguenti anche all'attuazione delle delega fiscale, promuovendo forme di interlocuzione a distanza e rendendo gradualmente disponibili nei casseti fiscali dei contribuenti interessati gli atti notificati emessi digitalmente. Ciò permetterà, non solo un recupero di efficienza del processo, grazie alla riduzione dei costi amministrativi di gestione delle attività a più basso valore aggiunto (quali ad esempio quelli di stampa, notifica e conservazione degli atti), ma anche un ulteriore 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.

1.3 Riordino del sistema nazionale della riscossione e misure in favore dei contribuenti che intendono regolarizzare le posizioni debitorie verso il fisco

In attuazione della legge delega di riforma fiscale si prevede un'ampia riforma del sistema nazionale della riscossione, con i seguenti obiettivi: i) **identificare la quota di stock dei crediti**

breve a finalità turistica; iii) all'obbligo di collegamento tra le informazioni derivanti dai pagamenti elettronici e dalla registrazione dei corrispettivi; iv) alla correlazione tra la deducibilità delle spese sostenute per trasporti, alberghi e ristoranti e i pagamenti tracciabili, incluso l'utilizzo dei cd. 'bonifici parlanti'.

affidati all'Agente della riscossione **effettivamente recuperabili/esigibili** dall'amministrazione fiscale, rispetto allo stock di crediti non recuperabili/non esigibili; ii) migliorare le strategie di riscossione, rendendo le **azioni di recupero più selettive ed efficaci** e ottimizzare l'impiego di risorse strumentali e umane.

Per **definire l'ammontare delle risorse effettivamente esigibili** dall'amministrazione, la **Commissione tecnica** prevista dall'articolo 7 del decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110 ha analizzato lo stock di crediti non riscossi per la riduzione degli stessi, relazionando e proponendo le possibili soluzioni da attuare con successivi provvedimenti normativi, per conseguire il parziale discarico del predetto stock.

Inoltre, al fine di garantire attività di riscossione ancora più efficaci e il miglioramento del processo per generare risorse aggiuntive, in coerenza con quanto previsto in attuazione della legge delega di riforma del sistema fiscale, il Governo intende anche **efficientare l'attività di riscossione coattiva**, ivi compresa quella degli enti locali. A quest'ultimo riguardo, la legge di bilancio per il 2026 prevede che gli **enti locali** possano deliberare di affidare il servizio relativo alle attività di riscossione coattiva delle entrate tributarie o patrimoniali proprie alla *Asset management company S.p.a. (AMCO)*. Tale possibilità viene estesa anche ai carichi già affidati ad Agenzia delle entrate-Riscossione e discaricati ai sensi dell'articolo 3 del decreto legislativo 29 luglio 2024, n. 110 .

Sempre con riguardo alle attività di riscossione, infine, proseguiranno le iniziative utili al **miglioramento delle relazioni con il contribuente**, elevando la qualità dei servizi in favore di cittadini e imprese che intendono regolarizzare la loro posizione con il fisco. In proposito, saranno attuate le misure previste dalla legge di bilancio per il 2026 per la **definizione agevolata dei carichi affidati fino al 31 dicembre 2023** agli agenti della riscossione derivanti dall'omesso versamento di imposte risultanti dalle dichiarazioni annuali e dalle attività di liquidazione e controllo formale delle dichiarazioni o derivanti dall'omesso versamento di contributi previdenziali, con esclusione di quelli richiesti a seguito di accertamento, nonché di quelli per violazioni del codice della strada.

2. LINEE DI INDIRIZZO E SVILUPPO DEI SERVIZI DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA: EFFICIENTAMENTO DEL PROCESSO E PROFESSIONALIZZAZIONE DEI GIUDICI TRIBUTARI

A decorrere dal 2022 l'Italia ha avviato una serie di riforme finalizzate, tra l'altro, a garantire un processo tributario più efficiente e rispondente ai principi del giusto processo, mirando a ridurre i tempi del giudizio e a razionalizzarne i costi. Un sistema processuale tributario giusto, rapido e trasparente contribuisce, infatti, a migliorare la competitività del Paese, favorendo un ambiente economico stabile, attrattivo per gli investimenti esteri. Per questa ragione, la riforma della giustizia tributaria costituisce una parte integrante del PNRR, inserita nell'obiettivo della Milestone M1C1-R1.7 (Missione 1, Componente 1 del PNRR - Riforma 1.7 - Giustizia tributaria) con la finalità di rendere più efficace l'applicazione della legislazione tributaria e di ridurre l'elevato numero di ricorsi alla Corte di Cassazione.

Gli interventi di settore per l'attuazione della riforma del PNRR si sono concretizzati con

l’emanazione della legge n. 130 del 2022, della legge delega n. 111 del 2023 e del decreto legislativo n. 220 del 2023, nonché, da ultimo, del decreto legislativo n. 175 del 2024 (testo unico della giustizia tributaria). Trattasi di norme che hanno inciso profondamente sia sul piano ordinamentale che su quello processuale, ponendo le basi per una rifondazione dell’intero sistema della giustizia tributaria.

La prima direttrice del progetto di riforma ha ad oggetto la razionalizzazione della struttura organizzativa del sistema della giustizia tributaria, attraverso il necessario potenziamento delle strutture amministrative e la imprescindibile professionalizzazione del giudice tributario di merito.

La seconda direttrice del progetto di riforma ha ad oggetto il contenzioso tributario, con lo scopo di ottenere una deflazione delle controversie tra Amministrazione finanziaria/altri enti impositori e contribuente, nonché la riduzione dei tempi di definizione del processo e di semplificazione dell’attività processuale.

2.1 Riorganizzazione e potenziamento delle strutture amministrative: professionalizzazione del giudice di merito e revisione della geografia giudiziaria

Nell’ottica di una razionalizzazione del sistema della giustizia tributaria, il Governo è intervenuto in modo radicale sulla composizione degli organi speciali della giurisdizione tributaria, affidando la funzione giudicante a una magistratura professionale, reclutata mediante concorso pubblico, specializzata e a tempo pieno. Tale scelta intende perseguire un miglioramento della qualità delle pronunce, in modo tale da consentire la creazione di precedenti giurisprudenziali più consolidati e garantendo, allo stesso tempo, la certezza del diritto. L’efficienza del nuovo sistema della giustizia tributaria sarà perseguita anche mediante la revisione della geografia giudiziaria.

➤ *Professionalizzazione del giudice tributario*

La nuova giurisdizione tributaria prevede un sistema di reclutamento dei magistrati tributari incentrato sul concorso pubblico, allo scopo di garantire la massima professionalità e specializzazione dei nuovi magistrati, con il superamento del carattere puramente onorario degli attuali giudici tributari. In questa prospettiva, lo svolgimento, tra il 2024 e il 2029, di concorsi pubblici per esami volti al reclutamento di 576 nuovi magistrati tributari garantirà l’immissione in ruolo di personale giudicante a tempo pieno con preparazione altamente specialistica, con evidenti riflessi positivi sulla riduzione del contenzioso arretrato e sui tempi del giudizio.

➤ *Revisione della geografia giudiziaria*

L’azione di riforma del Governo dovrà proseguire nella direzione di un maggiore efficientamento del sistema della giustizia tributaria, la cui funzione giurisdizionale sarà svolta sia dai magistrati tributari, che progressivamente verranno immessi nell’organico, sia dai giudici tributari c.d. “onorari”, che nei prossimi anni cesseranno dal servizio al raggiungimento dei 70 anni di età. Inoltre, tenuto conto della riduzione del contenzioso tributario di primo grado registrata nel corso del primo semestre 2025, della distribuzione territoriale del volume dei ricorsi e del valore delle liti, si rende necessario operare una efficiente razionalizzazione delle 124 sedi delle Corti di

giustizia tributaria di primo e secondo grado presenti sul territorio (103 di primo grado, 21 di secondo grado oltre alle 14 sezioni staccate di secondo grado), con eventuale accorpamento delle sedi esistenti. Il processo di razionalizzazione delle sedi, oltre che realizzare risparmi di spesa, si pone l'obiettivo comunque di ridurre al minimo eventuali aspetti potenzialmente negativi per gli *stakeholder* alla luce delle tecnologie digitali applicabili al processo tributario.

L'adeguamento delle risorse umane e strumentali ai nuovi flussi del contenzioso gestito comporterà un incremento dell'efficienza dell'attività giurisdizionale e un recupero di produttività. La definizione del nuovo assetto territoriale delle sedi giudiziarie tributarie non potrà che tener conto dei criteri contenuti nella legge delega, ovvero: carichi di lavoro e indici di sopravvenienza; numero degli enti impositori e degli agenti della riscossione; estensione del territorio; numero degli abitanti della circoscrizione. La revisione delle sedi degli uffici giudiziari produrrà un miglioramento dell'efficienza dei servizi della giustizia tributaria e una più razionale organizzazione delle risorse umane e materiali con conseguenti risparmi di spesa e riduzione dei tempi del giudizio.

2.2. Riforma del processo tributario - digitalizzazione dei servizi della giustizia tributaria

L'obiettivo della semplificazione del sistema processuale tributario perseguito con le recenti riforme ha dato un considerevole impulso all'informatizzazione della giustizia tributaria, completando la digitalizzazione del processo. Ciò è avvenuto rendendo obbligatorio l'utilizzo delle modalità telematiche sia per la costituzione in giudizio dei soggetti non assistiti da un difensore, sia per la redazione da parte dei magistrati e dei giudici tributari dei provvedimenti giurisdizionali, prevedendo in questo caso, laddove non sottoscritti digitalmente, una specifica sanzione di nullità. Un altro presidio a garanzia dell'informatizzazione del processo è costituito dal potenziamento delle udienze a distanza, mediante l'introduzione a regime della possibilità, anche per una sola delle parti, di ottenerne l'attivazione senza necessità di un accordo con la controparte processuale.

Nel solco dell'ampliamento della digitalizzazione della giustizia tributaria, l'azione del Governo mira all'emanazione di ulteriori norme tecniche per il processo tributario telematico, con la previsione di modelli digitali funzionali alla redazione degli atti processuali, verbali e provvedimenti giurisdizionali.

Le modifiche processuali, attuate con le riforme del 2022 e del 2023, hanno reso necessario l'aggiornamento degli applicativi informatici del processo tributario telematico (PTT) utilizzati dal corpo giudicante, dalle parti processuali e dal personale di segreteria delle Corti di giustizia tributaria.

Sarà perseguito nei prossimi anni l'obiettivo di utilizzo di nuove tecnologie informatiche con lo scopo di fornire agli utenti nuovi servizi digitali nel settore della giustizia tributaria, con inevitabili risvolti positivi sulla tempestività dell'operato degli uffici giudiziari.

Tali cambiamenti contribuiranno a fornire maggiore certezza del diritto, anche nell'ottica di una più efficace tutela dei diritti del contribuente.

2.3. Sviluppo della banca dati della giurisprudenza tributaria di merito

Dal mese di giugno 2024, in coerenza con gli obiettivi del PNRR, è stata resa pubblica – e progressivamente aggiornata e potenziata – la banca dati delle sentenze tributarie di merito, per garantire la conoscenza dei precedenti giurisprudenziali e rafforzare il principio di parità delle parti nel processo tributario. Il servizio consente la consultazione delle sentenze native digitali pseudonimizzate depositate dal 2021 e mira a conseguire una serie di benefici tra cui: i) permettere a contribuenti e professionisti del settore di accedere facilmente a precedenti giudiziari, riducendo l'incertezza sull'interpretazione della normativa vigente; ii) scoraggiare l'avvio di contenziosi basati su interpretazioni minoritarie superate dall'evoluzione giurisprudenziale; iii) favorire la formazione continua per avvocati, commercialisti e altri professionisti del settore, nonché per i funzionari degli enti impositori; iv) essere di ausilio al legislatore per intervenire sulle materie in cui si registra una maggiore litigiosità. A poco più di un anno dall'attivazione del servizio, si è registrato un incremento costante del numero degli utenti e uno sviluppo dei servizi della banca dati. I servizi presenti in banca dati, ad oggi, consentono anche la ricerca delle ordinanze di rinvio alle Corti superiori (Corte costituzionale, Corte di Cassazione e Corte di giustizia dell'Unione europea), emesse dagli organi della giustizia tributaria, nonché la possibilità di verificare l'eventuale presenza di una pronuncia della Corte di Cassazione relativa ad un giudizio avente ad oggetto la sentenza di merito consultata.

Lo sviluppo del servizio a favore dell'utenza avverrà anche, in via sperimentale, con strumenti di intelligenza artificiale finalizzati alla ricerca del precedente giurisprudenziale.

3. STRATEGIE E OBIETTIVI DELLA GESTIONE TRIBUTARIA

Per attuare le priorità politiche e le linee di indirizzo sopra determinate, l'Amministrazione finanziaria assicurerà un ottimale svolgimento delle proprie funzioni istituzionali di i) *supporto agli organi di indirizzo politico-amministrativo nella definizione delle politiche fiscali e nel governo del sistema tributario* e di ii) *attuazione delle politiche fiscali e gestione dei tributi*. A tal fine, particolare attenzione verrà dedicata, innanzitutto, alla valorizzazione delle risorse umane e del patrimonio informativo a disposizione, quali

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO (FCS)

della propria azione. In particolare:

FCS1. Acquisizione e valorizzazione delle risorse umane

Per migliorare la propria capacità operativa, l'Amministrazione finanziaria **valorizzerà le risorse umane a disposizione in funzione degli obiettivi istituzionali perseguiti.**

A tal fine, innanzitutto, **ottimizzerà la propria dotazione di personale**, avuto particolare riguardo anche ai profili professionali funzionali alla gestione della **transizione digitale** e alla necessità di assicurare un efficace **intervento umano nel governo degli strumenti messi a disposizione dall'intelligenza artificiale**. In particolare, l'Amministrazione finanziaria garantirà: i) il rapido espletamento delle **procedure di reclutamento** e di formazione, anche *on the job*, del personale

neoassunto; ii) lo **sviluppo professionale e di carriera del personale già in servizio** accompagnato da idonee politiche del personale e specifici percorsi formativi, anche in tema di competenze tecniche e digitali.

Allo stesso tempo, per **migliorare la produttività**, saranno agite opportune leve operative e motivazionali, ivi compresa l'attribuzione **delle risorse incentivanti** a disposizione secondo criteri meritocratici – in linea con quanto previsto *dall'Atto di indirizzo quadro per i rinnovi contrattuali del triennio 2025-2027 per il personale delle pubbliche amministrazioni* adottato dal Ministro della pubblica amministrazione – favorendo il **benessere organizzativo** e il giusto **equilibrio tra vita privata e professionale** anche attraverso il lavoro a distanza.

A tal fine, saranno previsti appositi indicatori volti a misurare lo stato di avanzamento delle assunzioni programmate e gli impatti della formazione e dello sviluppo professionale del personale sulla produttività delle strutture.

FCS2. Gestione e valorizzazione delle informazioni contenute nelle banche dati dell'Amministrazione finanziaria

Le informazioni contenute nelle **banche dati dell'Amministrazione finanziaria**, se opportunamente valorizzate, sono di fondamentale importanza per il sistema tributario poiché, da un lato, **supportano il policy maker nella definizione delle politiche fiscali e dei relativi obiettivi** e, dall'altro, **alimentano i principali processi amministrativi associati alla dichiarazione, al pagamento, all'accertamento e alla riscossione delle imposte**. Particolare rilevanza assumono anche le **banche dati del patrimonio immobiliare**, che consentono una migliore conoscenza e una gestione più efficiente dei beni immobili privati e pubblici. In quest'ultimo ambito – accanto **alle banche dati catastali, cartografiche e censuarie** – si deve menzionare la **banca dati degli immobili pubblici**, realizzata dal Ministero che, grazie ad un elevato livello di interoperabilità, concorre a garantire la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e l'efficientamento della spesa pubblica.

Se adeguatamente gestite e utilizzate, le informazioni contenute nelle banche dati consentono, quindi, di delineare un sistema fiscale equo ed efficiente e di migliorare la fiducia nell'Amministrazione finanziaria, fornendo servizi di qualità a cittadini e imprese e riducendo il rischio di evasione fiscale.

In questa prospettiva, l'Amministrazione finanziaria dovrà pertanto, da un lato, assicurare che **le informazioni contenute nelle banche dati siano complete, aggiornate, sicure e fruibili** e, dall'altro, promuovere una **gestione strategica delle informazioni a disposizione**, investendo in infrastrutture moderne e in soluzioni che potenzino l'accessibilità e la **fruibilità dei dati da parte delle sue diverse componenti**, nel rispetto dei più alti *standard* di sicurezza e *privacy*. In particolare, dovranno essere assicurati i) l'aggiornamento e l'affidabilità del patrimonio informativo, ii) l'interoperabilità e l'interconnessione tra le diverse banche dati, iii) la sicurezza fisica e informatica delle banche dati, iv) la tutela della riservatezza dei dati e, infine, v) l'utilizzo ottimale delle informazioni per supportare le funzioni istituzionali svolte, cogliendo le nuove opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico e dall'intelligenza artificiale. In particolare:

➤ **Aggiornamento e affidabilità del patrimonio informativo**

Per garantire l'aggiornamento e l'affidabilità delle banche dati a disposizione, le varie componenti dell'Amministrazione finanziaria, in linea con i processi di digitalizzazione in atto, dovranno innanzitutto presidiare l'afflusso delle informazioni provenienti dai contribuenti, nonché quelle provenienti da terzi obbligati per legge ovvero dalle Amministrazioni finanziarie di altri Paesi, verificando l'esatto e tempestivo invio dei dati, elevando il grado di qualità dei dati raccolti e assicurando l'aggiornamento delle anagrafiche, compresi i domicili digitali.

➤ **Interoperabilità e interconnessione delle banche dati**

Nel richiedere le informazioni ai contribuenti e ai terzi obbligati, l'Amministrazione finanziaria rispetterà il **c.d. principio *once-only***, che vieta alle Pubbliche Amministrazioni di chiedere ai cittadini e alle imprese dati già in loro possesso o disponibili tramite altre banche dati. In quest'ottica, l'obiettivo è di migliorare l'**interoperabilità** dei servizi basati sulle banche dati dell'Amministrazione finanziaria, quale fattore indispensabile per scambiare informazioni in modo automatico e sicuro sia al proprio interno sia con soggetti esterni, pubblici o privati. In particolare, l'**interconnessione** con gli strumenti utilizzati da cittadini e imprese potrà consentire una semplificazione in chiave digitale degli adempimenti a carico dei contribuenti e un miglioramento dei servizi orientato al soddisfacimento delle loro esigenze.

➤ **Sicurezza fisica e informatica delle banche dati**

La sicurezza – fisica, logica, procedurale e cibernetica – è essenziale per garantire la riservatezza, l'integrità e la disponibilità delle informazioni fiscali e immobiliari, in un contesto di crescente digitalizzazione e di ampliamento dello spettro delle minacce informatiche, fino a comprendere quelle c.d. ibride. È, quindi, fondamentale che la disponibilità e accessibilità veloce, efficiente ed economica attraverso i servizi che insistono sui dati e sulle informazioni avvenga all'interno di una cornice di sicurezza, in linea con il quadro normativo e regolamentare vigente, tra cui le **disposizioni introdotte dal decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138, di recepimento della direttiva NIS 2 (Network and Information Security Directive 2)** che mira a rafforzare la resilienza e la sicurezza informatica in tutta l'UE. In base alle indicazioni dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN), le linee strategiche di indirizzo ministeriale sulla tutela del patrimonio informativo della fiscalità e la loro traduzione e attuazione dovranno inoltre garantire la **gestione sicura dei dati e degli accessi**, compresi **sistemi di tracciamento** delle operazioni effettuate dagli utenti, secondo un modello che includa presidi a contrasto delle minacce cibernetiche, misure per la conformità agli adempimenti *privacy*, alle principali normative, agli *standard* di riferimento e alle *best practice*-internazionali.

➤ **Tutela della riservatezza dei dati**

I miglioramenti attesi riguarderanno anche i necessari presidi posti a protezione dei dati personali. Rimane infatti ineliminabile una tensione tra la disponibilità di ampi insiemi di informazioni personali e la necessità di assicurare richieste di dati proporzionate e mirate, in modo da garantire l'efficacia dell'attività dell'Amministrazione finanziaria, senza comprimere eccessivamente le esigenze di riservatezza dei contribuenti/utenti circa la propria sfera

personale ed economica. Nella gestione delle banche dati dovrà continuare a essere, quindi, garantita la tutela dei dati personali dei contribuenti, in conformità a quanto disciplinato dal Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), secondo l'adeguamento dell'ordinamento nazionale operato dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 (Codice Privacy), e in linea con i principi definiti dall'Autorità Garante per la protezione dei dati personali e dall'EDPB, organismo europeo che riunisce le Autorità nazionali per la protezione dei dati.

➤ **Utilizzo dei dati a supporto delle funzioni istituzionali. Le nuove sfide dell'intelligenza artificiale**

Le informazioni presenti nelle banche dati, anche grazie all'uso dell'intelligenza artificiale e al controllo umano, **dovranno** essere organizzate e analizzate per trasformarsi in “conoscenza” con l'obiettivo di **consentire sia interazioni più efficienti con contribuenti e intermediari fiscali sia un efficace esercizio delle funzioni istituzionali proprie di ciascuna componente dell'Amministrazione finanziaria**. In quest'ultima prospettiva, nell'ambito del quadro regolamentare vigente⁴, **le amministrazioni titolari delle diverse banche dati metteranno a disposizione delle altre le informazioni necessarie ad un ottimale assolvimento delle rispettive funzioni istituzionali**.

Le informazioni nelle banche dati della fiscalità saranno utilizzate, innanzitutto, dalle strutture di **linea e di supporto agli organi di indirizzo politico-amministrativo per finalità di analisi**, ossia per realizzare, nella fase ascendente, le analisi necessarie all'identificazione di *trend*, opzioni di *policy*, previsioni e stime di gettito funzionali alle politiche fiscali nonché per rafforzare, nella fase discendente, l'efficacia dell'azione ministeriale di indirizzo e controllo sulla gestione tributaria.

Oltre che per orientare le *policy*, le informazioni saranno utilizzate dalle Agenzie fiscali per **efficientare e ottimizzare la gestione dei tributi**, anche digitalizzando i servizi offerti ai contribuenti e i processi di accertamento.

In questa prospettiva, le informazioni sono indispensabili **per supportare i contribuenti nel momento dichiarativo e nel pagamento delle imposte**. Al riguardo, oltre alla precompilazione delle dichiarazioni, rileva, soprattutto per le PMI, l'approccio suggerito dall'OCSE della **c.d. seamless taxation**, ossia l'integrazione della *compliance* fiscale nei normali processi aziendali o finanziari dei contribuenti. Tale possibilità offerta dalla tecnologia e supportata dall'IA permette di semplificare e automatizzare la dichiarazione e il pagamento delle imposte – ma anche i relativi rimborsi – e, quindi, di ridurre gli oneri amministrativi per i contribuenti, in particolare per le PMI, migliorando al contempo la *tax compliance*.

Infine, rileva l'utilizzo del patrimonio informativo a disposizione dell'Amministrazione finanziaria, nel rispetto della riservatezza dei dati dei contribuenti, **per stimolarne la compliance volontaria, per lo svolgimento dei controlli e per la lotta all'evasione**, sfruttando anche le opportunità offerte dai processi di digitalizzazione in atto e, in particolare, dal cd. **digital reporting**. Le informazioni a disposizione contribuiscono, infatti, a garantire la conoscenza delle basi imponibili potenziali, ivi comprese quelle immobiliari, allo scopo di ridurre, attraverso **l'analisi del rischio**,

⁴ Il riferimento è, innanzitutto, all'articolo 2-ter, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196.

l'asimmetria informativa che agevola i fenomeni evasivi e, quindi, rendere più efficace l'azione di controllo e di riscossione dei crediti tributari accertati. L'analisi del rischio in materia fiscale, **supportata dall'intelligenza artificiale**, consentirà così di circoscrivere i controlli **nei confronti di soggetti a più alto rischio fiscale**, agevolando un uso più efficiente delle risorse dell'Amministrazione finanziaria, aumentando i vantaggi per i contribuenti *compliant* (ad esempio velocizzando i rimborsi a basso rischio) e comunque riducendo gli oneri amministrativi per cittadini e imprese. Ulteriori vantaggi per la componente demaniale riguarderanno rispettivamente i sistemi di analisi e previsione applicati ai valori immobiliari e quelli di analisi predittiva applicati all'efficientamento energetico.

I benefici offerti dall'intelligenza artificiale comportano tuttavia dei **rischi**, anche per i diritti fondamentali dei cittadini. Infatti, la crescente automazione comporterà nuove esigenze di sicurezza, come la protezione contro manipolazioni algoritmiche e attacchi che sfruttano vulnerabilità dei sistemi intelligenti. Sarà, dunque, di cruciale importanza garantire che i sistemi di IA operino nel **rispetto dei principi etici e normativi**, evitando discriminazioni e assicurando la piena tutela dei diritti degli interessati. In coerenza con le disposizioni del Regolamento (UE) 2024/1689 (AI Act), la **formazione degli operatori** e la **supervisione umana** su ogni fase del processo, dall'ideazione all'addestramento degli algoritmi fino alla validazione dei risultati, rimangono elementi imprescindibili per un utilizzo responsabile e affidabile delle potenzialità offerte dall'intelligenza artificiale, in linea con il **principio di non esclusività della decisione algoritmica**.

Come già accennato, le finalità e gli obiettivi delle attività connesse ai suddetti fattori critici di successo sono quelli di migliorare le *performance* dell'Amministrazione finanziaria relativamente alle seguenti

FUNZIONI ISTITUZIONALI E AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO (ASI)

Nel dettaglio:

I. SUPPORTO ALLE DECISIONI DI POLITICA FISCALE E ALLE ATTIVITÀ DI GOVERNO DEL SISTEMA TRIBUTARIO

Si fa riferimento alle attività di **supporto alla funzione di indirizzo politico-amministrativo** che l'Amministrazione finanziaria assicura agli organi di governo nella fase ascendente di definizione delle politiche fiscali e nella successiva fase di indirizzo, coordinamento e controllo sulle strutture tecnico-operative cui sono demandati, invece, i compiti di attuazione e gestione. Rilevano, in particolare, le strategie e gli obiettivi declinati nell'ambito delle seguenti **aree strategiche di intervento (outcome areas)**.

ASI1. Definizione delle politiche tributarie e attività normativa primaria e secondaria

In tale ambito saranno, innanzitutto, svolte le attività e il supporto necessari per la completa attuazione della legge delega di riforma fiscale, il consolidamento dei risultati raggiunti nell'ambito della "Riforma dell'Amministrazione Fiscale" del PNRR e il raggiungimento degli obiettivi previsti dal PSB. A tal fine, saranno assicurati: i) la corretta previsione, il monitoraggio e

la consuntivazione delle entrate tributarie erariali e territoriali; ii) le analisi, l'elaborazione e la valutazione delle politiche economico-fiscali promosse dal Governo, compresa quella degli effetti economico-finanziari generati dalle misure fiscali, in particolare quelle in tema di rimodulazione delle aliquote IRPEF, riduzione del cuneo fiscale e riordino delle spese fiscali. Tali interventi hanno la finalità di migliorare l'efficienza del sistema fiscale, ridurre la complessità e le potenziali distorsioni e allinearli agli obiettivi di sostegno ai carichi familiari, crescita economica e transizione ecologica in un'ottica pluriennale.

Proseguiranno, inoltre, le analisi, l'elaborazione e la valutazione delle norme in materia tributaria, in ambito nazionale, europeo e internazionale nonché l'emanazione di direttive e atti di indirizzo interpretativo della legislazione tributaria, al fine di assicurare la coerenza con gli obiettivi di politica economica e tributaria e il rispetto delle esigenze di equità, semplicità e omogeneità di trattamento, con particolare riguardo ai principi fissati dallo Statuto dei diritti del contribuente di cui alla legge 27 luglio 2000, n. 212.

AS12. Indirizzo, monitoraggio e controllo sulle Agenzie fiscali e governo del sistema informativo della fiscalità

Nella predisposizione delle convenzioni con le Agenzie fiscali verranno definiti obiettivi per garantire la semplificazione dei rapporti con i contribuenti/utenti, il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini, il rafforzamento della *compliance* volontaria dei contribuenti, il potenziamento dei controlli e del relativo gettito ovvero per ottimizzare le *performance* del contenzioso erariale, della riscossione coattiva e della gestione del patrimonio immobiliare dello Stato. L'attività di programmazione, da un lato, e le modalità e la periodicità e tempestività dei flussi informativi previsti per il monitoraggio infrannuale e la verifica dei risultati, dall'altro, risponderanno all'esigenza di dotarsi di una struttura delle informazioni organica e funzionale, con l'obiettivo di predisporre le condizioni ottimali per esercitare efficacemente l'attività di indirizzo e controllo delle Agenzie fiscali, in modo da evidenziare non solo l'avanzamento delle attività previste nei Piani delle Agenzie, ma anche l'impatto dell'azione amministrativa sul bilancio dello Stato e sui principali portatori d'interesse, comparando costi e rendimenti delle attività svolte. A tal fine, il Dipartimento delle finanze, con il supporto metodologico e tecnologico della Sogei S.p.a. e la collaborazione delle Agenzie, realizzerà un sistema informativo attraverso il quale raccogliere, analizzare, archiviare e avere a disposizione i dati necessari a supportare i processi decisionali degli organi di governo e le funzioni ministeriali di indirizzo politico-amministrativo e di controllo nella fase di attuazione delle politiche fiscali.

II. ATTUAZIONE DELLE POLITICHE FISCALI E GESTIONE DEI TRIBUTI

Si tratta della principale funzione *core* delle Agenzie fiscali e riguarda lo **svolgimento dei servizi relativi all'amministrazione, alla riscossione, al contenzioso dei tributi e alle connesse esigenze di legalità, nonché dei servizi relativi all'amministrazione dei beni immobili dello Stato**. A tal fine, il riferimento è, in particolare, alle strategie e agli obiettivi riportati nell'ambito delle seguenti **aree strategiche di intervento (*outcome areas*)**.

AS13. Supporto alla compliance volontaria dei contribuenti e riduzione dei costi dell'adempimento fiscale

Rilevano al riguardo le azioni dirette a **supportare la compliance volontaria** dei contribuenti/utenti, ai quali devono essere assicurati le informazioni e il supporto necessari per conformarsi spontaneamente agli obblighi fiscali a **costi ragionevoli**. A tal fine, in coerenza con le riforme previste dal PNRR e dal PSB, verranno intraprese **attività volte a semplificare e facilitare gli adempimenti tributari**, in modo da ridurre il tempo e i costi per raccogliere le informazioni necessarie a calcolare le imposte dovute, completare le dichiarazioni fiscali ed effettuare i pagamenti, anche nella prospettiva di favorire la competitività delle imprese e l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere che intendono operare nel territorio nazionale. In tale prospettiva, sono importanti anche le azioni volte a supportare la *compliance* volontaria nel settore doganale per facilitare e ridurre i costi degli adempimenti e delle dichiarazioni doganali degli operatori economici e delle imprese che operano nei contesti internazionali.

Nella medesima direzione, **sarà migliorata la qualità dei servizi** resi, attraverso l'ampliamento e diversificazione dei canali di comunicazione messi a disposizione dall'amministrazione in ragione delle diverse categorie di contribuenti/utenti, secondo un'ottica *customer oriented*, allo scopo di ridurre la possibilità di errori da parte degli stessi nel momento dichiarativo ovvero di omissioni nella fase del pagamento.

In tale ottica, continuerà l'ampliamento e il rafforzamento dei **servizi digitali**, nonché dei contenuti del **cassetto fiscale**, al fine di garantire ai contribuenti e ai loro intermediari appositamente delegati, la possibilità di consultare le informazioni fiscali di loro interesse, compresi gli atti notificati emessi digitalmente e lo **stato di lavorazione dei rimborsi**, migliorandone la fruibilità.

Un'importante linea di intervento in favore dei contribuenti è certamente la **dichiarazione dei redditi precompilata**, già consolidata nel nostro Paese. L'obiettivo è quello di aumentare la diffusione di questo strumento, fino a una sua progressiva generalizzazione, in modo tale che, nel corso del tempo, possa diventare la **modalità ordinaria per la fruizione e la presentazione della dichiarazione, sia per dipendenti e pensionati sia per imprese e professionisti**. In particolare, per le imprese e i professionisti, oltre al proseguimento delle attività volte a favorire l'utilizzo dei documenti IVA precompilati (registri IVA, liquidazioni periodiche IVA e dichiarazione annuale), saranno semplificate le modalità di accesso alla dichiarazione dei redditi precompilata e saranno implementate ulteriori informazioni proposte direttamente dall'Amministrazione finanziaria. Allo stesso tempo, continuerà l'estensione delle categorie di soggetti, titolari di redditi diversi da quelli di lavoro dipendente e pensione, che potranno avvalersi del modello dichiarativo semplificato (modello 730) nell'ottica di rendere progressivamente accessibile la dichiarazione semplificata da parte di tutte le persone fisiche non titolari di partita IVA.

In questa specifica direzione si colloca l'impegno di **consolidare il numero di modelli di dichiarazione precompilati trasmessi direttamente dai contribuenti e di quelli scaricati dai loro intermediari**, significativamente apprezzabile in termini di riduzione dei tempi e dei costi di

reperimento delle informazioni rilevanti per il completamento della dichiarazione e l'effettuazione dei connessi pagamenti. L'utilizzo delle dichiarazioni precompilate, inoltre, consentirà di ridurre in modo rilevante gli errori di compilazione da parte dei contribuenti interessati, con conseguenze positive in termini di recupero di gettito derivante dalla minore evasione fiscale collegata agli errori di compilazione e calcolo delle dichiarazioni.

Nella medesima direzione *customer oriented* si inquadrano gli sforzi tesi a migliorare i procedimenti che consentono all'Amministrazione finanziaria di immettere liquidità nel sistema (anche quello produttivo), *in primis* quelli riguardanti i **rimborsi spettanti ai contribuenti**, per i quali sempre maggiore attenzione andrà posta sia con riferimento all'analiticità e robustezza delle relative istruttorie, sia con riguardo alla **riduzione dei tempi medi di erogazione, in particolare per quanto riguarda i rimborsi IVA** che dovranno essere progressivamente **allineati alle best practice internazionali**. Una delle conseguenze previste da queste misure è la riduzione dei vincoli finanziari delle imprese, a seguito dell'accresciuta liquidità proveniente dai rimborsi.

ASI4. Certezza del diritto e stimolo della tax compliance

Al fine di promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi caratterizzati dall'**interlocuzione costante e preventiva tra Amministrazione finanziaria e contribuenti** verrà assicurato un adeguato presidio nella fase di dialogo con questi ultimi, favorendo anche un approccio coerente e unitario verso quei soggetti che decidono di aderire agli strumenti di cooperazione con il fisco, così da contribuire a migliorare la **trasparenza** e la **certezza del sistema tributario**.

In tale ambito, saranno aumentati gli sforzi diretti a fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie mediante la tempestiva adozione dei **documenti di prassi** nonché attraverso la **consulenza giuridica** e l'**interpello**, ivi compreso quello sui **nuovi investimenti**, per minimizzare i rischi interpretativi capaci di incidere negativamente sulle decisioni di *business*.

Al riguardo, si dovrà tener conto della diversa platea di utenti che, nel settore delle dogane, rivestono la qualifica di **Operatori Economici Autorizzati (AEO)**, valutando un potenziamento delle banche dati e dell'intelligenza artificiale applicata al settore, al fine di garantire l'analisi del loro operato, anche mediante l'interoperabilità e il dialogo informatico con altre autorità nazionali.

Sempre in tale ambito devono essere inquadrate le misure dirette a favorire l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere che intendono operare nel territorio nazionale, nonché ad incentivare la rilocalizzazione nello stesso territorio di quelle italiane che in passato hanno investito in altre giurisdizioni, migliorando la certezza e tempestività dei rapporti tra Amministrazione finanziaria e contribuenti. In questa direzione, 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.

Saranno, inoltre, opportunamente pianificate e monitorate le attività svolte per sostenere, da un lato, il **concordato preventivo biennale** per i contribuenti di dimensioni medio-piccole esercenti

attività d'impresa, arti o professioni e, dall'altro, l'ampliamento del regime di **adempimento collaborativo** per i soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale (con fatturato superiore a 500 milioni nel 2026 e superiore a 100 milioni nel 2028).

L'adempimento spontaneo dei contribuenti sarà stimolato anche attraverso lo strumento delle **lettere di compliance** che punterà a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, nonché della tassazione immobiliare su base catastale. Al riguardo, **saranno ulteriormente migliorati gli algoritmi di selezione** delle posizioni da verificare in modo da circoscrivere esattamente la platea di contribuenti verso i quali indirizzare le azioni di stimolo alla *compliance* e **contenere i casi di “falsa positività”**.

AS15. Prevenzione degli inadempimenti fiscali e contrasto all'evasione

Nell'ambito di tale area di intervento verranno svolte azioni dirette a prevenire gli inadempimenti tributari e contrastare l'evasione fiscale mediante l'attività di controllo, agevolate dai processi di digitalizzazione in atto e, in particolare, dagli obblighi per i contribuenti di trasmettere all'Amministrazione finanziaria, in formato digitale, i dati delle transazioni, inclusa la fatturazione elettronica. L'efficacia di tali azioni sarà valutata in relazione alla **capacità di accertamento degli imponibili generati dall'economia sommersa che avrà significative ricadute in termini di recupero di gettito sottratto all'erario** e, quindi, di **riduzione della quota di tax gap riconducibile ai tributi gestiti dall'Agenzia delle entrate e dall'Agenzia delle dogane e dei monopoli**.

L'attività di prevenzione e contrasto punterà su una **gestione efficace dei rischi legati alla compliance fiscale**, avuto particolare riguardo ai principali obblighi del contribuente di registrarsi correttamente in Anagrafe tributaria, di presentare tempestivamente le dichiarazioni fiscali, di pagare puntualmente le imposte e di non trasmettere dichiarazioni infedeli, errate o incomplete. In particolare, si baserà sull'**analisi del rischio** e permetterà di individuare i **soggetti sconosciuti al fisco** (come evasori totali, ivi compresi quelli operanti attraverso piattaforme di commercio elettronico, e lavoratori in nero o irregolari) o **quelli fiscalmente pericolosi** (come, ad esempio, prestanomi, società fittizie e le cd. partite IVA apri e chiudi) e, in generale, i **contribuenti sui quali svolgere una vera e propria attività di controllo, formale o sostanziale**.

L'analisi strategica dei dati contenuti nelle diverse banche dati a disposizione, anche attraverso l'ausilio dell'intelligenza artificiale che verrà impiegata per supportare i processi decisionali (umani), consentirà un affinamento delle tecniche di analisi del rischio e una **migliore selezione delle posizioni da sottoporre a controllo**. Per promuovere sinergie ed evitare sovrapposizioni, le varie componenti dell'Amministrazione finanziaria (in particolare Agenzia delle entrate, Agenzia delle dogane e dei monopoli e Guardia di Finanza) effettueranno un'**analisi congiunta del rischio**, soprattutto in materia di contrasto degli inadempimenti nel campo dell'IVA. L'analisi del rischio sarà sviluppata, infine, anche per realizzare una **mappatura più analitica dei rischi** basata sui seguenti fattori: disaggregazione anche **su base provinciale**; articolazione secondo i **diversi settori economici**; capacità di **distinguere il “rischio di evasione” e il “rischio di frode”**.

Per rafforzare l'efficacia delle attività di contrasto, saranno **velocizzate le procedure di controllo** delle dichiarazioni, in modo tale da recuperare prontamente le quote di gettito dichiarate, ma

non versate spontaneamente dai contribuenti e anticipando, al contempo, i tempi per l'erogazione dei rimborsi.

Sarà assicurata, inoltre, una **maggiore frequenza dei controlli sostanziali** in tema di IVA e imposte dirette, soprattutto per le tipologie di attività a maggior rischio di evasione, **utilizzando in chiave predittiva**, anche in ottica di valutazione delle prospettive di effettivo recupero delle somme evase, **i dati e le informazioni a disposizione** dell'Amministrazione finanziaria, tra i quali, i dati delle **fatture elettroniche** emesse e ricevute, i movimenti risultanti dall'**Anagrafe dei rapporti finanziari** e dai **pagamenti elettronici**, nonché i **corrispettivi comunicati telematicamente**, anche alla luce dell'obbligo di collegamento tra le informazioni derivanti dai pagamenti elettronici e dalla registrazione dei corrispettivi (c.d. **transato elettronico**).

I controlli saranno aumentati anche nel **settore doganale, delle accise e dei giochi**, con particolare riguardo a quei fenomeni maggiormente pericolosi, come: i) i casi di evasione totale dei dazi, sottofatturazione e frodi IVA all'importazione, attuate anche attraverso piattaforme digitali (dichiarazioni di modico valore nel settore dell'e-commerce), all'uopo utilizzando anche i dati della fatturazione elettronica; ii) l'evasione dell'IVA e delle accise su prodotti energetici e tabacchi lungo la filiera produttiva e commerciale; nonché iii) le varie forme di frodi nel settore dei giochi e di scommesse illegali, comprese quelle effettuate attraverso punti di raccolta "misti".

Sempre in chiave di contrasto all'evasione, saranno potenziati i **controlli catastali** (anche attraverso la mappatura degli immobili sconosciuti al catasto ovvero diversi da quanto censito e l'aggiornamento dei valori catastali per gli immobili sottoposti a interventi di efficienza energetica e/o di miglioramento strutturale, finanziati in tutto o in parte da fondi pubblici dal 2019) e le **attività di presidio che generano, in termini di finanza pubblica, una minore spesa per l'erario** piuttosto che un versamento propriamente detto. In questa prospettiva, saranno rafforzate le azioni dirette ad accertare la sussistenza dei crediti dichiarati dai contribuenti e, conseguentemente, a **rigettare le richieste di rimborsi indebiti ovvero recuperare quelli indebitamente erogati nei vari settori**. Nella medesima prospettiva, continueranno le attività di controllo relative all'indebita fruizione delle agevolazioni fiscali e delle misure di sostegno governative in favore dei contribuenti e degli operatori economici. A tal fine, anche sulla base di specifiche analisi del rischio, saranno rafforzati i **controlli preventivi** sulle comunicazioni di cessioni dei crediti agevolativi e sulle deleghe di pagamento che recano compensazioni, così da contrastare più efficacemente gli **indebiti utilizzi dei crediti fiscali**.

La **qualità dei controlli** sarà misurata attraverso appositi indicatori in grado di misurare la positività dei controlli effettuati ovvero i casi di falsi positivi. Grazie all'affinamento delle tecniche di analisi del rischio e di selezione delle posizioni da sottoporre a controllo, a parità di controlli effettuati, i risultati attesi dei **tassi di positività** dovranno progressivamente aumentare, mentre dovranno diminuire le percentuali di **falsi positivi**.

Il dimensionamento e la qualità dei controlli dovranno essere valutati anche in relazione alla **capacità di accertamento e di recupero del gap tributario**, come stimato nella *Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva*. A tal fine, avuto riguardo alle

principali imposte amministrare dalle Agenzie, queste ultime, in sede di verifica sui risultati di gestione, daranno evidenza, per i singoli anni di imposta, degli importi accertati e recuperati, anche coattivamente, negli anni successivi.

Infine, un focus particolare dovrà essere dedicato, anche nell'ottica di garantire una maggiore efficacia della successiva azione di riscossione coattiva del credito erariale, ai **provvedimenti di accertamento e controllo che non vengono definiti bonariamente dal contribuente, né sono contestati davanti al Giudice tributario.**

ASI6. Gestione delle controversie erariali

In tale ambito, l'obiettivo prioritario è quello di migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti.

A tal fine, verranno innanzitutto intraprese azioni volte ad **ottimizzare la qualità degli atti notificati** e a **promuovere una sistematica valutazione della sostenibilità della pretesa erariale** sia nella fase precontenziosa sia in quella contenziosa, unitamente a un efficace **utilizzo degli strumenti deflattivi e definitori del contenzioso normativamente previsti**, ivi compreso l'istituto dell'**autotutela obbligatoria o facoltativa.**

Sotto il profilo del miglioramento della sostenibilità in giudizio della pretesa, i risultati conseguiti dall'Amministrazione finanziaria in tema di contenzioso erariale – ivi compreso, per quanto compatibile, quello riguardante il patrimonio immobiliare statale – saranno misurati prioritariamente attraverso appositi **indicatori che terranno conto del numero e del valore dei contenziosi definiti a favore dell'erario** e, soprattutto per quanto riguarda il contenzioso c.d. esattoriale, anche dei costi di soccombenza e di quelli necessari a sostenere la pretesa in giudizio. Per quanto riguarda quest'ultimo contenzioso, saranno ulteriormente migliorate anche le attività volte a riscuotere le somme spettanti all'Agente nazionale della riscossione nei confronti dei soccombenti.

ASI7. Riscossione coattiva dei crediti fiscali e misure di definizione agevolata

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 iscrizione a ruolo/affidamento del credito** e forniranno, grazie allo sviluppo di apposite metodologie e procedure informatiche, **indicazioni all'Agente nazionale 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 a intervenire 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 ed enti impositori o beneficiari sullo stato della riscossione**, garantendo loro la fruibilità dei dati e il tempestivo aggiornamento delle informazioni, 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.

AS18. Legalità negli ambiti di competenza

Al fine di presidiare le esigenze di legalità negli ambiti di competenza dell'Amministrazione finanziaria, con particolare riguardo alle operazioni doganali, a quelle del settore delle accise, dei tabacchi, nonché al settore dei giochi pubblici, comprese quelle dirette a contrastare fenomeni criminali connessi, nonché contrastare l'economia sommersa, saranno perseguite prioritariamente le seguenti linee di intervento:

- **proteggere cittadini, imprese e territorio**, controllando le merci in ingresso nell'Unione europea e contrastando fenomeni criminali quali il contrabbando, la contraffazione e l'alterazione della sicurezza dei prodotti, il riciclaggio di denaro di provenienza illecita e il traffico illecito di armi, droga, rifiuti, alimenti e farmaci non rispondenti alla normativa sanitaria vigente. Per il raggiungimento dell'obiettivo saranno valorizzati gli strumenti

della cooperazione internazionale, compresi nuovi “*memoranda of understanding*” per lo scambio di informazioni da stipulare con Paesi di maggiore rilevanza, avuto riguardo alle rotte più sensibili;

- **elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e assicurare un ambiente di gioco sicuro e responsabile**, combattendo il gioco illegale, proteggendo i soggetti vulnerabili e ponendo particolare attenzione alle attività funzionali a rendere effettivo il divieto di gioco da parte dei minori;
- **contribuire al contrasto del lavoro irregolare.**

AS19. Gestione del patrimonio immobiliare statale e altri obiettivi di finanza pubblica

In tale ambito sono ricomprese prioritariamente le azioni dirette ad **assicurare un'efficiente ed efficace gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato**, allo scopo di ottimizzare il rendimento economico del patrimonio **disponibile** e perseguire la massima efficienza ed efficacia nella gestione e nell'utilizzo **del patrimonio indisponibile**, ottimizzandone i rendimenti complessivi, senza trascurare il valore sociale che il bene pubblico può generare, anche a fronte dei costi associati al mancato uso. Ciò nell'ottica di favorire la rigenerazione dei territori e delle comunità territoriali, in aderenza alla raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea del 27 novembre 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale (C/2023/1344), che mira a promuovere l'accesso al mercato del lavoro e l'inclusione sociale mediante la redazione di un piano di azione nazionale per l'economia sociale, in corso di adozione.

L'obiettivo, quindi, è ridurre le spese a carico dello Stato: i) connesse alle **locazioni passive** delle pubbliche amministrazioni centrali (PAC), attraverso interventi di razionalizzazione degli spazi ovvero in sede di rinegoziazione dei contratti in essere; ii) derivanti dal funzionamento degli immobili concessi in uso governativo, con particolare riferimento alla **spesa energetica**; iii) collegate al **disuso del bene**, potendolo destinare, sulla base della vigente normativa, alla vendita, alla locazione attiva o alla concessione in uso gratuito/canone agevolato, al trasferimento agli enti territoriali in presenza di progetti di valorizzazione finanziati, a **operazioni di partenariato** pubblico privato e di partenariato sociale ovvero a **operazioni di valorizzazione a mercato**. A quest'ultimo riguardo, nell'ambito dell'attuale contesto normativo, l'attrattività dell'immobile pubblico e la collaborazione con il settore privato, in coerenza con le finalità di interesse per le politiche governative, rappresentano punti importanti della valorizzazione. Andranno, dunque, messi in atto strumenti diversificati per diffondere la conoscenza dell'immobile e attrarre gli *stakeholder* verso il patrimonio “*riusabile*” al fine di soddisfare i nuovi fabbisogni abitativi, lo sviluppo turistico, il potenziamento dei servizi al cittadino, l'attrattività delle Università. Al contempo, vanno esperite le soluzioni percorribili di **partenariato pubblico privato** e di concessione, senza escludere, infine, la **dismissione anche attraverso operazioni di conferimento a fondi immobiliari**, in coerenza con le iniziative in capo al Ministero, assunte anche per il tramite di INVIMIT Sgr S.p.a., secondo la normativa vigente.

Ai medesimi fini di un'efficiente ed efficace gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, proseguirà anche l'impegno da parte della **Struttura per la progettazione di beni ed**

edifici pubblici, istituita ai sensi dell'art. 1, comma 162 e ss., della legge n. 145 del 2018, nella progettazione di qualità in favore delle Amministrazioni Centrali, degli enti territoriali e dell'Agenzia del demanio, secondo le specifiche finalità previste dalla legge istitutiva.

Relativamente agli investimenti sugli immobili statali, da un lato, dovranno essere **ulteriormente affinate le analisi ex ante in termini di costi-benefici dell'intervento proposto** e, dall'altro, occorrerà adeguatamente **valutare i) il ritorno economico sugli investimenti realizzati** – in particolare, per quelli di razionalizzazione e di efficientamento energetico – anche allo scopo di **indirizzare più efficacemente operazioni di spending review**, nonché ii) **gli impatti prodotti in termini sociali e ambientali**, misurati con appositi indicatori Environmental Social Governance (ESG). L'Agenzia del demanio assicurerà, inoltre, la realizzazione nei tempi programmati **degli interventi di razionalizzazione, valorizzazione ed efficientamento energetico degli immobili** statali da destinare a usi governativi, utilizzando sia i fondi resi disponibili dallo Stato all'Agenzia sia le risorse direttamente provenienti dalle Amministrazioni Centrali.

Le predette azioni rilevano anche ai fini degli obiettivi governativi di rigenerazione e sviluppo socioeconomico dei tessuti urbani dei territori colpiti dal sisma e da altri **fenomeni naturali estremi**, per aumentarne la resilienza e l'attrattività in termini di offerta residenziale per i giovani e di servizi al cittadino.

III. GESTIONE DELLE RISORSE, TRASPARENZA E ACCOUNTABILITY

Scopo di quest'ultima funzione è garantire il buon andamento della pubblica amministrazione sotto il profilo della trasparenza dell'azione amministrativa, anche implementando i sistemi di rendicontazione dei risultati conseguiti, e di un'efficiente gestione delle risorse, accrescendo in tal modo il livello reputazionale dell'Amministrazione finanziaria percepito dai cittadini, in coerenza, tra l'altro, con il Piano di azione nazionale dell'economia sociale, in corso di adozione. A tal fine, rilevano, in particolare, le strategie e gli obiettivi declinati nell'ambito delle seguenti **aree strategiche di intervento (outcome areas)**.

ASI10. Efficientamento, investimenti e transizione digitale

L'Amministrazione finanziaria assicurerà il proprio contributo ai fini del raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, attuando, in particolare, le **iniziative più opportune per il contenimento dei costi di funzionamento, la semplificazione e la trasparenza dei rapporti con i fornitori e la tempestività dei pagamenti**.

Saranno, inoltre, potenziate le dotazioni informatiche, i servizi infrastrutturali e di rete, nonché l'adeguamento logistico degli uffici anche ai fini di consentire l'utilizzo di modalità di telelavoro, lavoro agile (c.d. *smart working*) e *coworking* e risparmi nell'utilizzo degli spazi destinati a uffici.

Per migliorare il valore delle proprie risorse, tangibili e intangibili, **proseguirà la realizzazione degli investimenti ICT e immobiliari** previsti dai piani pluriennali degli investimenti che dovranno **tenere conto dell'effettiva capacità realizzativa delle strutture, alla luce delle risorse disponibili, e dei benefici attesi** relativamente: i) ai servizi offerti ai contribuenti/utenti; ii) al rafforzamento dei controlli negli ambiti di competenza; iii) al miglioramento dell'efficienza e del

benessere organizzativo, anche mediante l'innovazione tecnologica; iv) all'abbattimento della spesa, inclusa quella per locazioni passive, attraverso la razionalizzazione e l'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare in uso. In tale ambito – e, più in generale, nell'ambito delle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture – l'Amministrazione finanziaria valorizzerà le professionalità interne, corrispondendo al proprio personale gli **incentivi per le funzioni tecniche** secondo il quadro normativo vigente e contenendo il ricorso a professionisti esterni.

Nell'ottica sopra descritta, nelle convenzioni con le agenzie fiscali ex articolo 59, commi 2 e seguenti, del decreto legislativo n. 300 del 1999, **saranno previsti appositi indicatori per misurare il contenimento dei costi e/o l'efficienza complessiva delle strutture, anche rapportando le spese di funzionamento alle entrate riscosse ovvero ai risparmi di spesa assicurati al bilancio dello Stato**, comprese le sue articolazioni, senza trascurare i benefici ambientali e le ricadute in termini di maggiore produttività e servizi corrisposti.

ASI11. Trasparenza e rendicontazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti

L'Amministrazione finanziaria assicura la trasparenza nello svolgimento della sua attività e rendiconta il proprio operato ai cittadini e agli organi di governo, ai fini del successivo controllo. A tale scopo, le agenzie fiscali metteranno a disposizione del Ministero tutte le informazioni necessarie a consentire un costante monitoraggio e un'appropriata valutazione dell'attività svolta, nonché la conoscenza delle decisioni strategiche e dei fattori gestionali interni, quali l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse. **Il rispetto delle tempistiche convenzionalmente definite per la fornitura delle informazioni sarà valutato nell'ambito del piano delle attività della singola Agenzia, attraverso la previsione di un apposito indicatore.**

Le Agenzie fiscali, nell'ambito dell'autonomia riconosciuta loro dalla legge, rafforzeranno i controlli interni e i meccanismi di garanzia dell'integrità del personale per **umentare la fiducia dei cittadini nell'Amministrazione finanziaria**, accrescendone così la reputazione e la percezione pubblica della sua integrità.

ASI12. Reputazione dell'Amministrazione finanziaria

L'aspetto reputazionale della pubblica amministrazione rappresenta un indicatore fondamentale dello stato di salute del rapporto tra cittadini e istituzioni. Un'amministrazione efficiente, trasparente e vicina al cittadino favorisce la coesione sociale e il rispetto delle regole, innescando un circolo virtuoso di fiducia e collaborazione.

Anche la percezione di equità, competenza e trasparenza nell'operato dell'Amministrazione finanziaria risulta determinante per instaurare un clima di fiducia e cooperazione fiscale. Pertanto, saranno attuati interventi mirati alla semplificazione delle procedure, alla chiarezza delle comunicazioni e alla lotta contro l'evasione, contribuendo così non solo a migliorare l'efficienza amministrativa, ma anche a rafforzare la legittimità e l'autorevolezza dell'Amministrazione finanziaria presso l'opinione pubblica.

Parimenti, la gestione e la tutela dei beni pubblici dello Stato – quali scuole, ospedali, infrastrutture, parchi e monumenti – rappresentano un patrimonio collettivo da valorizzare e preservare per le generazioni future che non solo risponde ai bisogni concreti dei cittadini, ma

rafforza anche il senso di appartenenza e di fiducia nelle istituzioni. Pertanto, il miglioramento della fiducia e del riconoscimento dell'azione positiva dello Stato verso il cittadino verrà perseguito anche attraverso azioni di contrasto al degrado, diffusione della cultura di legalità e del senso di appartenenza con la riqualificazione di immobili pubblici in disuso per fornire servizi efficienti e un'immagine di pubblica amministrazione con una logistica moderna.

4. STRATEGIE E OBIETTIVI DELLA GESTIONE DEI SERVIZI DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA

Per attuare le priorità politiche e le linee di indirizzo sopra determinate, il **Dipartimento della giustizia tributaria** assicurerà un efficiente svolgimento delle proprie **funzioni istituzionali** concernenti prioritariamente: i) **supporto all'organo di indirizzo politico-amministrativo in materia di giustizia e processo tributari**; ii) **supporto alla funzione giurisdizionale svolta dalle Corti di giustizia tributaria** di primo e secondo grado; iii) **governo della struttura amministrativa degli uffici di segreteria delle Corti di giustizia tributaria**. A tal fine, particolare attenzione sarà dedicata alle seguenti **aree strategiche di intervento (outcome areas)**:

AS1. Definizione delle politiche in materia di giustizia tributaria e attività normativa primaria e secondaria

In tale ambito saranno, innanzitutto, svolte le attività necessarie a fornire il supporto per dare completa attuazione alla legge delega per la riforma fiscale in materia di nuova geografia giudiziaria e di definizione dello *status* giuridico del magistrato tributario, nonché per il consolidamento dei risultati raggiunti nell'ambito del PNRR per il settore della giustizia tributaria. A tal fine, saranno assicurate le analisi, l'elaborazione e la valutazione delle norme in materia di giustizia tributaria nonché effettuati studi e approfondimenti sulla giurisprudenza di merito e di legittimità. In particolare, saranno predisposte analisi e valutazioni funzionali al riordino della geografia giudiziaria con l'obiettivo di perseguire un miglioramento dell'efficienza dei servizi della giustizia tributaria e un recupero della produttività, tale da garantire una riduzione dei tempi del giudizio.

AS12. Sviluppo della banca dati della giurisprudenza tributaria di merito e interoperabilità con la banca dati della Cassazione

Al fine di rafforzare la parità delle parti in giudizio, assicurare il diritto alla difesa e contribuire alla riduzione della propensione all'impugnazione delle pronunce di merito, sarà garantita l'implementazione della banca dati della giurisprudenza tributaria di merito. In particolare, si provvederà a garantire l'interoperabilità tra la banca dati della giurisprudenza tributaria di merito e quella della Suprema Corte di Cassazione, allo scopo di automatizzare le informazioni riguardanti la pendenza del ricorso di legittimità relativo all'impugnazione di una sentenza di merito e l'informazione della decisione della Corte di Cassazione avente per oggetto un provvedimento di una Corte di giustizia tributaria. Inoltre, saranno acquisite le massime prodotte dall'Ufficio del Massimario Nazionale dell'Organo di autogoverno dei magistrati e dei giudici tributari mediante interoperabilità tra i rispettivi sistemi informativi. Infine, proseguiranno le

attività inerenti allo sviluppo delle tecnologie digitali e il ricorso alle soluzioni di intelligenza artificiale per la ricerca del precedente giurisprudenziale.

ASI3. La digitalizzazione dei servizi della giustizia tributaria

Nel solco dell'ampliamento della digitalizzazione della giustizia tributaria, sarà garantito l'incremento dei livelli di efficienza ed efficacia dei servizi digitali della giustizia tributaria a favore dei magistrati e dei giudici tributari, del personale amministrativo degli uffici di segreteria delle Corti di giustizia tributaria, dei difensori, degli enti della fiscalità e dei cittadini. Si proseguirà con il potenziamento dei sistemi informatici funzionali alla gestione di tutte le fasi del contenzioso tributario, ivi compreso il costante rinnovo delle componenti *hardware* in dotazione presso gli uffici giudiziari, tenuto conto dell'evoluzione tecnologica. Anche in tale ambito, lo sviluppo delle tecnologie digitali, nel rispetto della normativa unionale e nazionale di settore, farà ricorso alle soluzioni di intelligenza artificiale finalizzate ad agevolare la gestione del processo tributario.

ASI4. Professionalizzazione del giudice tributario

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi del PNRR diretti alla creazione di una nuova giurisdizione tributaria fondata su un sistema di reclutamento di magistrati a tempo pieno, con il superamento del carattere puramente onorario degli attuali componenti dell'organo giudicante, saranno garantiti, a partire dal 2026, l'assunzione dei candidati risultati vincitori del concorso bandito nel 2024, laddove la Commissione di esame perverrà alla conclusione delle procedure di selezione in corso, e l'avvio delle ulteriori procedure concorsuali previste dalla legge n. 130 del 2022, per l'assunzione dei magistrati tributari, in coerenza con il PNRR.

L'attuazione delle priorità politiche e delle linee strategiche di intervento sopra illustrate sarà perseguita mediante la valorizzazione di **fattori abilitanti** di portata trasversale, quali: **a) acquisizione e formazione delle risorse umane; b) potenziamento della strumentazione hardware in uso presso gli uffici centrali e territoriali del Dipartimento della giustizia tributaria e della infrastruttura di rete; c) tutela della riservatezza dei dati personali; d) sperimentazione di soluzioni di intelligenza artificiale:**

a) Acquisizione e formazione delle risorse umane

Per migliorare la *performance* delle strutture, il Dipartimento della giustizia tributaria adotterà tutte le idonee misure organizzative tese alla valorizzazione delle risorse umane assegnate, mediante un'attività formativa mirata a fornire gli strumenti necessari per lo svolgimento dei compiti istituzionali dipartimentali nonché tesa a valorizzare le potenzialità di ciascuna unità di personale per affrontare le sfide della transizione digitale. Al riguardo, particolare attenzione sarà data alla formazione volta al rafforzamento delle competenze tecniche e digitali; saranno rafforzate le *soft skills* e il senso di appartenenza all'organizzazione, quale leva motivazionale primaria, anche mediante la promozione di forme condivise di lavoro, al fine di incrementare la produttività e garantire il benessere organizzativo. Saranno promosse forme flessibili di lavoro (come lavoro a distanza e lavoro agile) tese a favorire l'interazione e l'equilibrio tra vita privata e lavoro. Sarà curata sia la formazione del personale neoassunto, anche mediante percorsi di *training on the job*, sia l'aggiornamento professionale del personale in servizio, mediante il

potenziamento delle competenze digitali, nella convinzione che la formazione continua del capitale umano contribuisca in modo determinante alla creazione di “valore pubblico”, in linea con le direttive in materia del Ministro per la pubblica amministrazione.

b) Potenziamento della strumentazione hardware in uso presso gli uffici centrali e territoriali del Dipartimento della giustizia tributaria e della infrastruttura di rete

Per migliorare la capacità operativa delle strutture centrali e territoriali e garantire la transizione digitale si provvederà alla sostituzione della strumentazione *hardware* e *software* in dotazione, rispondente ai requisiti standard in materia, capace di affrontare in modo competitivo le sfide digitali cui è chiamata l'amministrazione. Sarà favorita l'adozione di computer portatili in sostituzione delle tradizionali postazioni fisse, in linea con la promozione di forme flessibili di lavoro, quali il lavoro a distanza e il lavoro agile. Sarà, altresì, potenziata l'infrastruttura di rete a supporto del Sistema informativo della giustizia tributaria, al fine di garantire ai cittadini l'offerta di un servizio adeguato allo svolgimento dei compiti istituzionali cui presiede, nel rispetto delle disposizioni introdotte dal decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138, di recepimento della direttiva NIS 2 (*Network and Information Security Directive 2*) in materia di sicurezza informatica. Sarà, inoltre, garantita la gestione sicura degli accessi al Sistema informativo della giustizia tributaria, mediante l'adozione di linee guida e il controllo delle abilitazioni rilasciate all'utenza interna per lo svolgimento dei compiti istituzionali e all'utenza esterna sulla base delle dichiarazioni rese ai fini dell'abilitazione mediante lo svolgimento di controlli a campione.

c) Tutela della riservatezza dei dati personali

Sarà garantita la tutela della riservatezza dei dati personali, in linea con il regolamento UE 2016/679 (GDPR) e con il decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 (*Codice Privacy*), sia con riguardo agli interventi evolutivi del Sistema informativo della giustizia tributaria, sia relativamente all'attività di anonimizzazione delle sentenze tributarie in seno alla banca dati della giurisprudenza tributaria di merito. Tale tutela sarà perseguita mediante l'attribuzione di profili di accesso al Sistema informativo calibrati sulla base dell'attività istituzionale cui il singolo utente è preposto, nonché con il ricorso ad una costante attività formativa riguardante il processo di anonimizzazione delle sentenze tributarie di merito.

d) Sperimentazione di soluzioni di intelligenza artificiale

Saranno colte le sfide insite nell'utilizzo di soluzioni tecnologicamente avanzate, mediante la sperimentazione di strumenti di intelligenza artificiale per la gestione del processo tributario nell'ambito del Sistema informativo della giustizia tributaria e per la ricerca del precedente giurisprudenziale in seno alla banca dati della giurisprudenza tributaria di merito. Detto utilizzo sarà garantito nel rispetto delle disposizioni unionali e nazionali contenute nel regolamento (UE) 2024/1689 (*AI Act*), il cui obiettivo primario è quello di promuovere uno sviluppo e un uso sicuro e affidabile dei sistemi di intelligenza artificiale, garantendo nel contempo la tutela della salute, della sicurezza e dei diritti fondamentali dei cittadini.

Sul tema, sarà operata un'attenta valutazione dei rischi sottesi al trattamento di dati e informazioni di carattere personale nell'ambito dell'utilizzo dei sistemi intelligenti e dei relativi algoritmi, nonché di quelli connessi a possibili attacchi informatici. Saranno, infine, perseguite

specifiche politiche dirette a garantire una adeguata formazione del personale addetto all'applicazione degli strumenti di intelligenza artificiale.

Ciascuna struttura dell'Amministrazione finanziaria – nell'esercizio delle attività istituzionali di competenza e nel solco del coordinamento previsto dall'articolo 56, commi 1 e 2, del decreto legislativo n. 300 del 1999 – adatterà i relativi sistemi e cicli di programmazione e *performance* alle regole, obblighi e tempi stabiliti nel presente atto e contribuirà ad attuare le strategie e gli obiettivi previsti nelle aree strategiche di intervento sopra descritte.

Ai fini suddetti, il documento allegato (Allegato A - LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI CIASCUNA ARTICOLAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA) – che costituisce parte integrante del presente atto – illustra le linee principali per la pianificazione delle attività per ciascuna articolazione dell'Amministrazione finanziaria, identificando le singole aree strategiche di intervento e gli obiettivi che ciascuna Agenzia è tenuta a perseguire nel prossimo triennio. I contenuti del menzionato Allegato A saranno, quindi, recepiti nell'articolato degli schemi di convenzione di cui all'articolo 59, commi 2 e seguenti del decreto legislativo n. 300 del 1999 e declinati nei Piani delle attività di ciascuna Agenzia che, tra l'altro, indicheranno le risorse finanziarie dedicate a ciascun obiettivo e gli indicatori definiti per misurarne lo stato di realizzazione.

Ai fini della misurazione e valutazione dell'operato delle Agenzie, nei suddetti documenti convenzionali saranno previsti anche indicatori di efficienza e di efficacia complessiva, attraverso i quali sarà possibile evidenziare, tra l'altro, i volumi delle risorse assicurate al bilancio dello Stato, il gettito recuperato o assicurato a seguito delle azioni di prevenzione e controllo e, più in generale, il valore pubblico generato. In linea con le disposizioni di cui all'articolo 59, comma 4, lett. a) e b), del predetto decreto legislativo n. 300 del 1999, le medesime Convenzioni stabiliscono il dettaglio e le modalità di acquisizione delle informazioni necessarie al monitoraggio e alla verifica dei risultati di gestione, nonché alla conoscenza dei fattori gestionali interni alle Agenzie, quali l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse. Le informazioni dovranno essere messe a disposizione in forma organizzata e sistematica attraverso un apposito sistema di reportistica gestito dal Dipartimento delle finanze, anche mediante applicativi dedicati, che verrà alimentato dalle Agenzie, con le informazioni e i dati necessari a consentire l'espletamento della funzione ministeriale di indirizzo e controllo.

Gli schemi di convenzione, concordati tra la singola Agenzia e il Dipartimento delle finanze, saranno trasmessi agli uffici di diretta collaborazione, per il preventivo assenso, entro 60 giorni dall'adozione del presente atto.

Il Dipartimento della giustizia tributaria attuerà le strategie e gli obiettivi previsti negli ambiti di intervento sopra descritti. Le linee principali per la pianificazione delle sue attività sono, invece, contenute nell'allegato B (Allegato B - LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DEL DIPARTIMENTO DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA), anch'esso parte integrante del presente atto.

Per le attività di competenza, le articolazioni dell'Amministrazione finanziaria e il Dipartimento della giustizia tributaria potranno disporre delle risorse finanziarie quantificate in sede di Bilancio annuale di previsione dello Stato per l'esercizio finanziario 2026 e nel Bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028.

IL MINISTRO

ALLEGATO A

LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI CIASCUNA ARTICOLAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA

DIPARTIMENTO DELLE FINANZE

Nell'ambito delle priorità e delle strategie contenute nel presente documento, il Dipartimento delle finanze garantirà il proprio contributo alla *governance* del sistema tributario, esercitando le attività di propria competenza nell'ambito della funzione di supporto alle decisioni di politica fiscale e di *governance* delle Agenzie fiscali. In particolare, assicurerà agli organi di indirizzo e controllo politico-amministrativo il necessario supporto tecnico nella fase ascendente di definizione delle politiche fiscali e in quella successiva di indirizzo, coordinamento e controllo sulle strutture agenziali cui sono demandati i compiti di attuazione e gestione tributaria. In particolare, si impegna ad adottare le soluzioni tecniche e organizzative finalizzate a realizzare gli obiettivi contenuti nelle seguenti **aree strategiche di intervento (outcome areas)**:

I. POLITICHE TRIBUTARIE E ATTIVITÀ NORMATIVA PRIMARIA E SECONDARIA

Il Dipartimento sarà impegnato nell'attività di supporto alle politiche fiscali ai fini dell'implementazione delle linee di azione necessarie per la completa ed efficace attuazione della legge delega per la riforma fiscale n. 111 del 2023 e delle altre misure volte al rafforzamento dell'efficienza ed equità del sistema tributario, anche mediante la predisposizione di misure orientate, da un lato, a rafforzare il contrasto all'evasione e all'elusione fiscale e, dall'altro, a ridurre la pressione fiscale e razionalizzare la struttura del prelievo. Questi interventi saranno orientati a garantire un sistema fiscale certo, trasparente e semplificato, che agevoli l'adempimento fiscale e risulti meno distorsivo per le attività economiche, per migliorare le prospettive di crescita e favorire il consolidamento della finanza pubblica, accelerare la doppia transizione verde e digitale, aumentare la competitività e la resilienza delle imprese italiane nonché sostenere le famiglie, l'occupazione e l'inclusione di genere. Al riguardo, rileva, segnatamente, il riordino delle spese fiscali in un'ottica pluriennale.

In particolare, il Dipartimento attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

1. *Garantire il supporto tecnico alle decisioni di politica fiscale*

Al fine di garantire il supporto tecnico alle decisioni di politica fiscale promosse dal Governo, nel triennio 2026-2028 verranno realizzati studi e analisi economico-statistici per la valutazione delle politiche tributarie e di fiscalità ambientale e per la stima degli effetti delle misure relative al contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale, anche in ambito internazionale, garantendo la corretta attività di previsione, monitoraggio e consuntivazione delle entrate tributarie erariali e territoriali. Le valutazioni economico-finanziarie saranno condotte anche in relazione al completamento dell'attuazione della legge delega per la riforma fiscale.

Nello specifico, si procederà a:

- realizzare analisi e studi economico-statistici per la valutazione di misure che, nel solco dei principi dettati dalla predetta legge delega n. 111 del 2023, siano rivolte a mitigare la pressione fiscale sulle famiglie attraverso la riduzione delle aliquote e degli scaglioni IRPEF, al fine di sostenere la natalità e le famiglie con figli, migliorandone le prospettive socioeconomiche; supportare i redditi e i consumi delle famiglie con redditi medio-bassi, riducendo la pressione fiscale a loro carico; favorire l'occupazione e la partecipazione femminile al mercato del lavoro; migliorare le prospettive di crescita e resilienza economica del Paese;
- contribuire all'elaborazione delle previsioni delle entrate fiscali ai fini della definizione del PSB elaborato ai sensi della disciplina economica dell'Unione europea (UE) e dell'aggiornamento di tutti i documenti di finanza pubblica;
- predisporre e aggiornare i modelli di equilibrio economico generale (CGE) – regionale e ambientale – e i modelli statistici di micro-simulazione, per la valutazione e la stima degli impatti finanziari e dei profili redistributivi delle misure fiscali e l'analisi dell'impatto economico-fiscale delle politiche di mitigazione del cambiamento climatico;
- effettuare analisi e studi per l'implementazione di banche dati a supporto del nuovo assetto della finanza territoriale e contribuire alla piena realizzazione del federalismo fiscale con l'obiettivo di migliorare la trasparenza delle relazioni finanziarie tra i diversi livelli di governo, assegnare le risorse alle amministrazioni subnazionali sulla base di criteri oggettivi e incentivare un uso efficiente delle risorse medesime secondo i criteri definiti nel PNRR;
- assicurare il monitoraggio, la razionalizzazione e il riordino delle spese fiscali al fine di ridurre, eliminare e/o riformare le agevolazioni in tutto o in parte ingiustificate o superate alla luce delle mutate esigenze sociali o economiche; individuare l'eventuale sovrapposizione tra agevolazioni fiscali e programmi di spesa aventi le stesse finalità; identificare strumenti di agevolazione più efficaci ed efficienti che abbiano un impatto minore sulla finanza pubblica. Il riordino delle spese fiscali concorre a migliorare l'efficienza del sistema fiscale, ridurre la complessità e le potenziali distorsioni e allinearle agli obiettivi di sostegno ai carichi familiari, crescita economica e transizione ecologica in un'ottica pluriennale. Attenzione particolare sarà dedicata alle agevolazioni nel settore energetico, come leva strategica per conseguire simultaneamente gli obiettivi di incremento dell'efficienza del sistema fiscale italiano e di sostegno al pieno raggiungimento della strategia di transizione energetica e ambientale a livello europeo e nazionale, nonché alle agevolazioni fiscali a livello regionale e locale, in coerenza con gli impegni presi nel quadro del federalismo fiscale;
- fornire supporto alla Commissione di esperti di cui all'articolo 1, comma 4, del decreto legislativo n. 160 del 2015, per l'attività di razionalizzazione e ottimizzazione delle *tax expenditures*, assicurando la ricognizione delle spese fiscali anche ai fini del rapporto annuale allegato alla legge di bilancio, ai sensi dell'articolo 21, comma 11-bis, della legge n. 196 del 2009. In tale sede, particolare attenzione sarà dedicata alle attività di

monitoraggio delle *tax expenditures* anche ai fini della valutazione delle agevolazioni previste a legislazione vigente;

- fornire ausilio all'attività della Commissione per la redazione della Relazione annuale sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva di cui all'articolo 10-bis.1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, incaricata, tra l'altro, di produrre una stima ufficiale dell'evasione fiscale, valutandone l'evoluzione nel tempo anche in attuazione degli impegni presi con il PNRR;
- valutare gli interventi di natura fiscale inclusi nel PNRR, con particolare riferimento al "Piano Transizione 4.0" (M1C2, Inv.1), assicurando la partecipazione alle attività del Comitato scientifico per la valutazione dell'impatto economico degli interventi del "Piano Transizione 4.0" istituito con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 23 novembre 2021, e il supporto per il monitoraggio alle amministrazioni titolari, oltre che per la misura citata, anche per le misure M2C2, Inv. 2.1 (*ecobonus* e *sismabonus*), M1C1, Rif. 1.14 (riforma del quadro fiscale subnazionale);
- realizzare studi e analisi per il perseguimento dell'attività istituzionale in materia di fiscalità ambientale, e fornire supporto analitico alle attività dell'*Inclusive Forum on Carbon Mitigation Approaches* in ambito OCSE;
- proseguire nell'attività di implementazione delle regole condivise a livello internazionale (G20 e UE) in materia di tassazione dei profitti delle multinazionali, con particolare riferimento alla direttiva UE sull'attuazione della *minimum taxation* in attuazione del *Pillar II* e supportare le discussioni nei medesimi consessi in materia di tassazione dell'economia digitale e, più in generale, nell'ambito del progetto BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*), sia attraverso studi e analisi economico-statistici sull'elusione operata dalle multinazionali e sulle possibili soluzioni alle problematiche fiscali connesse allo sviluppo dell'economia digitale in discussione presso OCSE, G7, G20, UE e ONU, sia proseguendo le attività necessarie all'attuazione delle misure del progetto;
- supportare, con eventuali opportune analisi, la valutazione della revisione della Direttiva accise tabacchi nell'ambito del negoziato che è in corso a livello europeo;
- sostenere il programma di semplificazione e riordino fiscale della legislazione europea (cd. "*decluttering*") proposto dalla Commissione in materia di tassazione diretta nell'ottica di contribuire alla competitività dell'Unione europea.

2. Assicurare il supporto tecnico all'attività normativa tributaria, primaria e secondaria

Il Dipartimento continuerà a realizzare le attività necessarie per la completa attuazione della delega fiscale, relativamente alla quale, con il decreto legislativo n. 192 del 2024, recante "Revisione del regime impositivo dei redditi (IRPEF-IRES)", sono stati attuati alcuni dei principi e criteri direttivi, quali quelli dell'articolo 5, relativo alla revisione del sistema di imposizione sui redditi delle persone fisiche, dell'articolo 6, relativo alla revisione del sistema di imposizione delle società e degli enti, e dell'articolo 9, recante ulteriori principi e criteri direttivi. Ai medesimi fini,

predisporrà, in particolare, studi, analisi, relazioni e pareri tecnici funzionali all'adozione dei decreti attuativi – in relazione ai principi e criteri direttivi non già attuati – e dei relativi correttivi o integrativi, con particolare riguardo ai seguenti aspetti:

- riduzione dell'aliquota dell'IRES nel caso in cui sia impiegata in investimenti, con particolare riferimento a quelli qualificati, o anche in nuove assunzioni ovvero in schemi stabili di partecipazione dei dipendenti agli utili, una somma corrispondente, in tutto o in parte, al reddito entro i due periodi d'imposta successivi alla sua produzione; in alternativa, possibilità di fruire di eventuali incentivi fiscali riguardanti gli investimenti qualificati, anche attraverso il potenziamento dell'ammortamento, nonché di misure finalizzate all'effettuazione di nuove assunzioni, anche attraverso la possibile maggiorazione della deducibilità dei costi relativi alle medesime;
- revisione della disciplina della deducibilità degli interessi passivi anche attraverso l'introduzione di apposite franchigie, fermo restando il contrasto dell'erosione della base imponibile realizzata dai gruppi societari transnazionali;
- revisione della disciplina delle società non operative, prevedendo l'individuazione di nuovi parametri, da aggiornare periodicamente, che consentano di individuare le società senza impresa, tenendo anche conto dei principi elaborati, in materia di imposta sul valore aggiunto, dalla giurisprudenza della Corte di cassazione e della Corte di giustizia dell'Unione europea, nonché la determinazione di cause di esclusione che tengano conto, tra l'altro, dell'esistenza di un congruo numero di lavoratori dipendenti e dello svolgimento di attività in settori economici oggetto di specifica regolamentazione normativa;
- semplificazione e razionalizzazione dei criteri di determinazione del reddito d'impresa al fine di ridurre gli adempimenti amministrativi, fermi restando i principi di inerenza, neutralità fiscale delle operazioni di riorganizzazione aziendale e divieto di abuso del diritto, attraverso la revisione della disciplina dei costi parzialmente deducibili e il rafforzamento del processo di avvicinamento dei valori fiscali a quelli civilistici, prevedendo la possibilità di limitare le variazioni in aumento e in diminuzione da apportare alle risultanze del conto economico;
- riforma e razionalizzazione dei tributi indiretti di cui al decreto legislativo n. 139 del 2024.

A seguito dell'adozione dei predetti decreti, peraltro, sarà valutata l'opportunità di emanare direttive e atti di indirizzo interpretativo della legislazione tributaria, al fine di assicurare la coerenza con gli obiettivi di politica economica e tributaria e il rispetto delle esigenze di equità, semplicità e omogeneità di trattamento, con particolare riguardo ai principi fissati dallo Statuto dei diritti del contribuente di cui alla legge 27 luglio 2000, n. 212.

In materia di tributi regionali, al fine di semplificare l'assolvimento degli adempimenti da parte dei contribuenti e facilitare le funzioni dei centri di assistenza fiscale e degli altri intermediari, sarà garantita – attraverso l'utilizzo di applicativi informatici forniti alle regioni – la conoscibilità delle aliquote e degli altri dati rilevanti ai fini della determinazione dall'imposta regionale sulle

attività produttive (IRAP) e dell'addizionale regionale all'IRPEF. Parimenti, in materia di tributi comunali, continuerà ad essere garantita ai contribuenti e agli intermediari la conoscibilità delle relative aliquote e, per quanto riguarda l'IMU, anche gli altri elementi informativi utili per la determinazione e il versamento del tributo attraverso le modifiche del decreto relativo al prospetto delle aliquote.

In ambito internazionale il Dipartimento assicurerà la rappresentanza dell'Italia nelle discussioni condotte sulle materie di competenza in seno all'OCSE, al G20, al G7 e all'ONU; presiederà, in particolare, i negoziati su regole internazionali sulla tassazione dell'economia digitale e la riallocazione dei diritti impositivi sui profitti delle multinazionali più grandi e profittevoli, ivi compresa la revisione della Direttiva accise tabacchi. Parallelamente, curerà la formulazione degli atti normativi collegati e successivi alla fase di realizzazione della tassazione minima effettiva delle multinazionali (secondo pilastro) e di supporto al recepimento della direttiva sull'IVA nell'era digitale. Continuerà la partecipazione attiva ai gruppi di lavoro del Consiglio e della Commissione sulle proposte e iniziative legislative unionali in ambito fiscale, anche in relazione alla semplificazione e razionalizzazione delle normative UE, assicurando la coerenza con le politiche strategiche nazionali. Verrà assicurato il supporto alla lotta alle frodi, all'evasione e all'elusione fiscale anche nell'ambito delle attività europee e internazionali, proponendo, ove opportuno, anche iniziative sotto forma di deroghe rispetto al quadro normativo europeo. Sarà garantito il presidio di ogni iniziativa dell'Unione europea che abbia ripercussioni sulla strategia complessiva di *compliance* e, più specificamente, quelle in materia di commercio elettronico, anche al fine di individuare nuovi approcci per la riscossione dell'imposta sul valore aggiunto in tale settore.

Il Dipartimento, inoltre, negli ambiti di competenza, assicurerà:

- la rappresentanza dell'Italia nei gruppi di lavoro istituiti in sede dell'Unione europea ovvero in altre sedi internazionali in materia di tassazione delle attività e delle transazioni finanziarie, di scambio di informazioni, nonché di aspetti fiscali collegati all'attuazione del mercato unico dei capitali, mantenendo una posizione coerente con le scelte strategiche nazionali;
- la rappresentanza dell'Italia e il necessario coordinamento con gli altri Stati membri UE nei negoziati condotti presso le Nazioni Unite per l'adozione di una Convenzione quadro sulla cooperazione fiscale internazionale e dei relativi due protocolli prioritari. Continuerà, poi, le attività relative alla negoziazione e all'aggiornamento di Convenzioni contro le doppie imposizioni sul reddito e sul patrimonio, nonché quelle inerenti a eventuali procedure amichevoli di carattere generale sull'interpretazione e applicazione dei medesimi trattati. Garantirà piena collaborazione rispetto ad eventuali iniziative europee e internazionali negli ambiti, tra gli altri, dell'economia digitale e delle problematiche connesse alla tassazione dei redditi dei "mobile workers". Proseguirà, inoltre, la partecipazione attiva alla gestione e all'aggiornamento della Lista UE delle giurisdizioni non cooperative ai fini fiscali;
- il potenziamento della cooperazione amministrativa tra le amministrazioni fiscali

finalizzata alla trasparenza, attraverso lo scambio di informazioni, proseguendo le attività necessarie volte a garantire la conformità degli scambi di informazioni, automatici e su richiesta, agli *standard* europei e internazionali;

- l'attività di valutazione delle proposte e iniziative legislative nazionali finalizzata a individuare eventuali difformità tra l'ordinamento interno e quello dell'Unione europea, al fine di prevenire l'avvio di possibili procedure precontenziose o contenziose e indagini in materia di aiuti di Stato da parte delle autorità europee.

II. INDIRIZZO, MONITORAGGIO E CONTROLLO SULLE AGENZIE FISCALI, FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA TRIBUTARIO E GOVERNO DEL SISTEMA INFORMATIVO DELLA FISCALITÀ

In particolare, il Dipartimento attuerà le azioni dirette a perseguire i seguenti obiettivi:

3. Assicurare le attività di indirizzo, monitoraggio e controllo sulle Agenzie fiscali

Nella predisposizione delle convenzioni con le Agenzie fiscali verranno definiti obiettivi per garantire la semplificazione dei rapporti con i contribuenti/utenti, il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini, il rafforzamento della *compliance* volontaria dei contribuenti, il miglioramento dei controlli e del relativo gettito ovvero per migliorare le *performance* del contenzioso erariale, della riscossione coattiva e della gestione del patrimonio immobiliare dello Stato. L'attività di programmazione, da un lato, e le modalità e la periodicità e tempestività dei flussi informativi previsti per il monitoraggio infrannuale e la verifica dei risultati, dall'altro, risponderanno all'esigenza di dotarsi di una struttura delle informazioni organica e funzionale con l'obiettivo di predisporre le condizioni ottimali per esercitare efficacemente l'attività di indirizzo e controllo delle Agenzie fiscali, in modo da evidenziare non solo l'avanzamento delle attività previste nel loro Piano delle attività, ma anche l'impatto dell'azione amministrativa sul bilancio dello Stato e sui principali portatori d'interesse, comparando costi e rendimenti delle attività svolte.

4. Efficientare la gestione delle risorse finanziarie destinate al funzionamento del sistema tributario

Sarà garantito il contributo di competenza per la corretta programmazione finanziaria delle risorse necessarie al funzionamento del sistema tributario e sarà assicurata la tempestiva gestione delle risorse messe a disposizione dal bilancio dello Stato. In particolare, saranno messe a disposizione delle Agenzie, ovvero gestite direttamente dal Dipartimento, le risorse destinate al funzionamento del sistema tributario riguardanti restituzioni, rimborsi, regolazioni contabili, crediti di imposta e, in genere, i pagamenti in favore degli aventi diritto; inoltre, saranno trasferite alle Agenzie, nei termini convenzionalmente previsti, le risorse destinate al loro funzionamento ovvero al finanziamento degli investimenti e dei servizi che le stesse forniscono al Ministero.

5. Provvedere al governo del sistema informativo della fiscalità

Attraverso azioni dirette a consolidare il ruolo di coordinamento, monitoraggio e controllo del Sistema Informativo della Fiscalità (SIF), il Dipartimento garantirà nel prossimo triennio la definizione di processi di *governance* idonei a costruire, per ogni amministrazione del settore,

ecosistemi digitali strutturati, sostenuti da organizzazioni semplificate, trasparenti, aperte e digitalizzate, nonché integrati nel sistema informativo unico e nella rete unitaria di settore, resi disponibili dalle attività industriali del *partner* tecnologico/società strumentale (Sogei S.p.a.), per il perseguimento di obiettivi migliorativi in termini di:

- integrazione dei sistemi informativi e di rete delle amministrazioni del settore della fiscalità (Dipartimento, Agenzie, Guardia di Finanza);
- garanzia della riservatezza, integrità, disponibilità, affidabilità, accuratezza e qualità delle informazioni elementari e strutturate nelle banche dati dell'Amministrazione finanziaria.

La costruzione di tali ecosistemi e la loro integrazione verrà realizzata ponendo come fondamenta:

- il riconoscimento e la valorizzazione della specificità del settore della fiscalità in relazione agli obblighi previsti dalla normativa vigente sulla pubblica amministrazione digitale;
- la promozione, l'introduzione e il perfezionamento delle componenti strategiche e tecnologiche della trasformazione digitale;
- la partecipazione del settore fiscale alla creazione dell'ecosistema nazionale di cybersicurezza;
- l'eventuale ripermimetrazione delle Strutture organizzative del SIF con riguardo alle modifiche istituzionali, normative e regolamentari intervenute su organizzazione e funzioni delle amministrazioni attualmente facenti uso del sistema informativo e della rete unitaria di settore.

AGENZIA DELLE ENTRATE

L'Agenzia promuove un fisco trasparente a sostegno della crescita economica e adotta iniziative volte a ottimizzare la 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 concorrere alla riduzione del *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. Il recupero di gettito fiscale, derivante dalle attività di prevenzione e da una più efficace azione di controllo, sarà in linea con le attese del PSB e 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. Per migliorare l'efficacia delle attività di recupero del credito erariale, sarà, altresì, monitorato il tempestivo affidamento dei carichi all'Agenzia delle entrate-Riscossione; ai medesimi fini saranno sviluppate apposite metodologie e interventi informatici per individuare i crediti che hanno maggiori possibilità di riscossione al

fine di orientare l'attività dell'Agente della riscossione secondo una logica di risultato piuttosto che di processo.

Più nello specifico, in armonia con le riforme fiscali previste dal PNRR e dal PSB, l'Agenzia fornirà il contributo di propria competenza ai fini del conseguimento degli obiettivi previsti nelle precedenti aree strategiche di intervento delineate nel presente atto e, in particolare, adotterà le soluzioni tecniche e organizzative finalizzate a realizzare gli obiettivi contenuti nelle seguenti **aree strategiche di intervento**:

I. 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'art. 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. n. 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, per **allineare i tempi alle best practice internazionali**, sarà valorizzato l'utilizzo dei dati già in possesso

dell'Amministrazione finanziaria grazie al processo di fatturazione elettronica e saranno sperimentate **tecniche di analisi avanzata dei dati e machine learning per la valutazione del rischio**, 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.

II. 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, inoltre, 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 scrutinate 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.

III. 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 **umentare 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 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 amministrative (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 di 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.

IV. AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI

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 deflattivi 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.

V. 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'art. 1, comma 93, lett. e), della legge n. 205 del 2017, dell'art. 28, comma 1-ter del d.lgs. 165 del 2001 e mediante la procedura prevista dall'art. 1-ter, del decreto-legge n. 75 del 2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 112 del 2023, in collaborazione con la SNA, in modo da consentire con regolarità la partecipazione ai candidati più meritevoli appartenenti a tutte le famiglie professionali e valorizzando anche le esperienze lavorative pregresse;

- 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'art. 5, comma 2, del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia anche mediante il potenziamento delle posizioni organizzative di cui all'art. 15 del CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che costituiscono nodi strategici essenziali alla base della catena funzionale degli uffici e punto di contatto con gli *stakeholder* esterni e interni;
- 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 art. 15 CCNL e le posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità (art. 1, comma 93, lett. a), della legge n. 205 del 2017), con procedure che valorizzino il merito e le valutazioni positive della *performance*, fino al consolidamento di un bagaglio professionale adeguato per la candidatura ai concorsi per la qualifica dirigenziale;
- 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.

AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE

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 decreto-legge n. 203 del 2005, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 248 del 2005, e degli altri compiti attribuiti alla stessa dalle previsioni normative vigenti, contribuendo per quanto di competenza al conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nel presente atto di indirizzo. Eserciterà l'attività di riscossione secondo criteri di efficienza gestionale, efficacia, economicità dell'azione nonché di equità e imparzialità, allo scopo di promuovere un corretto rapporto tra fisco e contribuente, garantendo il gettito e l'incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari e provvedendo, in particolare, ad adottare le soluzioni tecniche e organizzative finalizzate a realizzare gli obiettivi contenuti nelle seguenti aree di intervento:

I. 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.

II. 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.

III. 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.

IV. 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.

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

L’Agenzia favorisce la crescita economica facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali e adotta iniziative volte a contrastare l’evasione fiscale, le frodi e gli illeciti extratributari negli ambiti di competenza a essa attribuiti dalle norme primarie. Inoltre, assicura un’azione di presidio nel settore dei giochi e delle accise, con una concomitante azione di contrasto al gioco illegale, al contrabbando doganale e alla sottrazione all’accertamento dell’accisa sui prodotti energetici e alcolici nonché sui tabacchi lavorati e dell’imposta di consumo sugli altri prodotti correlati. Essa, in coerenza con le indicazioni governative, adotterà una strategia volta a semplificare i rapporti con gli operatori economici, promuoverne la *compliance* volontaria e contribuire al raggiungimento degli obiettivi di recupero di gettito da prevenzione e controllo previsti dal PSB, anche attraverso la realizzazione di un sistema regolatorio pienamente rispondente ai principi di semplificazione, razionalità ed efficienza, che rappresentano le linee guida fondamentali per contrastare l’evasione e la *mala gestio*, altresì nella prospettiva di favorire la competitività delle imprese italiane e l’attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere che intendono operare nel territorio nazionale.

A sostegno dell’internazionalizzazione delle imprese e del *made in Italy*, l’Agenzia si farà promotrice di forme di collaborazione con Paesi strategici, in conformità alle linee della politica estera ed economica, in particolare nel quadro del Piano Mattei per l’Africa, attraverso intese con le amministrazioni doganali estere, volte alla facilitazione degli scambi e alla semplificazione delle procedure doganali. Tali accordi doganali valorizzeranno le sinergie già in atto con l’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, sulla scia di iniziative già avviate con Tunisia ed Egitto.

Le riforme in atto e il rafforzamento delle evoluzioni tecnologiche con la contestuale acquisizione e miglioramento della strumentazione già in uso da parte dell’Agenzia, anche mediante l’utilizzo dell’intelligenza artificiale – da attuare nel rispetto della protezione dei dati personali e sotto il controllo umano – consentirà al Paese il raggiungimento di elevati *standard* di competitività. Le tecnologie innovative costituiscono un passo fondamentale verso un sistema doganale, delle accise e dei giochi più efficiente nel quale l’Agenzia è chiamata a svolgere un ruolo centrale.

Più nello specifico, essa fornirà il contributo di propria competenza ai fini del conseguimento delle strategie delineate nel presente atto e, in particolare, si impegna ad adottare le soluzioni tecniche e organizzative finalizzate a realizzare gli obiettivi contenuti nelle seguenti **aree strategiche di intervento (*outcome areas*)**:

I. 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'Agazia 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'Agazia 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'Agazia, 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'Agazia 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.

II. 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'art. 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.

III. 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 numero dei controlli** e, quindi, elevando il livello di sicurezza e di presidio della rete del gioco pubblico anche *online*.

IV. AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI

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.

V. 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.

AGENZIA DEL DEMANIO

L'Agenzia del demanio assicura, tenuto conto delle risorse disponibili, la gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e di quello mobiliare di propria competenza, e le ulteriori attività previste da disposizioni normative, nell'ottica di realizzare impatti positivi sull'economia, sia in termini di riduzione della spesa a carico del bilancio dello Stato per locazioni passive e di funzionamento, sia in termini di incremento del valore del patrimonio dello Stato per l'abbattimento del debito pubblico. A tal fine, l'Agenzia promuove modelli innovativi di edificio pubblico, soluzioni per favorire la modernizzazione della logistica delle pubbliche amministrazioni e dei servizi resi ai cittadini, l'uso di strumenti digitali e tecnologici per l'adozione delle soluzioni più innovative e per l'applicazione dei più avanzati criteri di sostenibilità. Attraverso una pianificazione integrata con gli Enti territoriali e con i diversi *stakeholder*, individua le migliori destinazioni degli immobili dello Stato in ragione delle esigenze delle Pubbliche Amministrazioni e dei fabbisogni emergenti dalle realtà territoriali. Ai medesimi fini, potenzia il riuso dell'immobile pubblico per abbattere i costi legati al non uso e al degrado e, in un'ottica ambientale, ridurre il consumo di suolo.

In particolare, assicura il conseguimento degli obiettivi nelle seguenti aree strategiche di intervento:

I. GESTIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE STATALE

In tale ambito rientrano le azioni dirette a gestire, valorizzare, razionalizzare e rendere efficienti e moderni gli immobili del patrimonio statale, attraverso gli investimenti edilizi realizzati e la conseguente creazione di valore economico, sociale e ambientale anche in un'ottica di rigenerazione urbana. In tal modo l'Agenzia provvede a:

1. assicurare la gestione dei beni statali in un'ottica di creazione di valore economico, sociale e ambientale e di riduzione della spesa pubblica, svilupparne la conoscenza attraverso il sistema informativo, con il miglioramento della qualità dei dati e una trasparente comunicazione, nonché promuovere modelli di servizio più efficienti ed efficaci con sistemi di misurazione degli impatti economici, ambientali e sociali.

In particolare, l’Agenzia assicurerà:

- a. **la gestione e il supporto alle PAC per la razionalizzazione, modernizzazione ed efficienza delle loro sedi.** In tale ambito rientrano: le attività di razionalizzazione e riqualificazione degli spazi in uso, anche attraverso il ricorso agli strumenti normativi attualmente vigenti; la definizione di operazioni di compravendita sulla base dei fondi messi a disposizione dalle PAC al fine di ridurre le spese di locazione passiva e incrementare il valore del patrimonio dello Stato; lo sviluppo di modelli di uffici innovativi per la pubblica amministrazione, sostenibili e resilienti, coerenti con le nuove modalità di organizzazione del lavoro e con il benessere dei lavoratori nonché con i principi di efficienza di allocazione degli spazi, sintetizzati nell’indicatore “*metro quadro per addetto*”, destinato ad evolvere secondo un approccio multidimensionale aggiungendo una misura di efficienza che colga le *performance* relative ai costi complessivi di gestione degli immobili e considerando le dimensioni ambientali, sociali e di *governance*, nel rispetto dell’obiettivo di ottenere consistenti risparmi; l’efficientamento delle procedure amministrative, anche mediante la digitalizzazione e la collaborazione con gli enti territoriali per ottimizzare l’uso degli immobili pubblici disponibili sul territorio e la qualità degli interventi edilizi. Tale azione dovrà raccordarsi con i processi di riorganizzazione delle PAC e la loro presenza sul territorio, tra l’altro, mediante la promozione e diffusione di modelli di centri di servizi multifunzionali (es: cittadelle di giustizia, poli culturali archivistici e di biblioteche), che prevedano l’apertura alle città e la partecipazione della collettività quali luoghi di aggregazione, favorendo compatibilmente con la propria *mission* istituzionale, il coinvolgimento dei soggetti dell’economia sociale con l’obiettivo di promuovere la coesione sociale e la riqualificazione dei territori nella valorizzazione dei compendi e immobili non utilizzabili per usi governativi;
- b. **la gestione degli immobili FIP/FP1.** L’attività si sostanzia nella definizione e implementazione – in qualità di Conduttore Unico, nell’ambito degli indirizzi, criteri e risorse individuate dal Ministero dell’economia e delle finanze e secondo le disposizioni di cui all’art. 69 del decreto-legge n. 104 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126 del 2020 – del piano di rilascio/utilizzo degli immobili conferiti ai Fondi FIP/FP1, tenuto conto dei vincoli derivanti dal complesso quadro normativo e contrattuale che caratterizza gli utilizzi in essere. A tal fine, saranno prioritariamente valutati l’individuazione di soluzioni allocative alternative in immobili dello Stato oppure – ove ciò non sia possibile e si tratti di immobili a cui le pubbliche amministrazioni attribuiscono carattere di strategicità, infungibilità ed esclusività – l’eventuale acquisto al patrimonio statale, anche con l’intervento, se del caso, degli enti previdenziali. In tale ambito, l’Agenzia garantirà anche la gestione dei contenziosi in essere o potenziali con le proprietà in supporto all’Avvocatura generale dello Stato;
- c. **il presidio e la tutela dei beni affidati.** L’Agenzia provvede alla gestione, al presidio e alla tutela dei beni in portafoglio, assicurando, secondo le normative vigenti: l’assunzione in consistenza di nuovi beni ove pervenuti per legge o devoluti allo Stato a seguito di eredità vacanti; la vigilanza sui beni affidati; il controllo sul corretto utilizzo e sulla regolarità delle

utenze; l'attivazione delle procedure di riscossione dei crediti; l'acquisizione di elementi di conoscenza per la segmentazione dei beni per supportare la pianificazione e la piena attuazione di tutte le azioni precedentemente indicate; l'estensione del fascicolo digitale dell'immobile e la realizzazione di un programma di investimenti tecnologici e di efficientamento energetico. In tale ambito rientra anche l'ottimizzazione delle basi dati immobiliari in termini di ampliamento e di qualità delle informazioni, di interoperabilità tra i sistemi interni ed esterni per rafforzare l'efficacia delle attività di gestione del patrimonio immobiliare affidato, anche ai fini dell'aggiornamento della banca dati del Dipartimento dell'economia, alimentata dal censimento degli immobili pubblici condotto nell'ambito del progetto Patrimonio della PA ai sensi dell'art. 2, comma 222, della legge n. 191 del 2009. L'Agenzia continuerà, inoltre, ad assicurare un'efficace gestione dei veicoli pervenuti allo Stato per violazione del codice della strada di natura amministrativa, in un'ottica di contenimento degli oneri a carico dello Stato curando, altresì, le attività congiuntamente alle altre amministrazioni interessate in relazione alla vigente normativa;

- d. **la gestione dei beni congelati ex art. 12 del decreto legislativo 22 giugno 2007, n. 109.** L'Agenzia, anche nel mutato contesto internazionale, cura la salvaguardia degli interessi erariali nell'ambito della gestione dei beni congelati (ex art. 12 del decreto legislativo n. 109 del 2007) e, sulla base degli indirizzi forniti dal Comitato di sicurezza finanziaria (CSF), la custodia, l'amministrazione e la gestione delle risorse economiche oggetto di congelamento avendo, altresì, cura di attivare, in caso di provvedimento di "scongelo", le procedure di recupero delle spese sostenute dallo Stato;
- e. **il rilascio di pareri di congruità sui valori di acquisto e di rinnovo di locazioni passive** da parte di amministrazioni pubbliche e sui valori di alienazione a terzi da parte di enti territoriali di immobili acquisiti con il c.d. "federalismo demaniale";
- 2. **gestire e valorizzare il patrimonio disponibile per ottimizzarne il rendimento economico e creare valore sociale e ambientale.**

In particolare, l'Agenzia perseguirà:

- a. **la valorizzazione degli immobili pubblici e la rigenerazione dei territori.** Le iniziative di valorizzazione immobiliare del patrimonio disponibile dello Stato hanno l'obiettivo prioritario (i) di creare valore economico, nell'ottica della diminuzione del debito pubblico e di miglioramento dell'attivo, evitando la svalutazione degli asset e puntando a ridurre i costi di manutenzione, quelli energetici e quelli legati al non uso, nonché (ii) di creare valore sociale e ambientale. L'Agenzia potrà sviluppare, in collaborazione con INVIMIT Sgr S.p.a., gli enti territoriali interessati, i Ministeri di riferimento, le Università e gli stakeholder, modelli che consentano la realizzazione di progetti innovativi con azioni tematiche, puntuali o a rete.

In quest'ultima direzione, la valorizzazione sociale, ambientale, turistico-culturale degli immobili non utilizzabili a fini governativi, potrà essere perseguita per fornire risposte ai fabbisogni emergenti a livello territoriale (*student, social, worker e senior housing*, edilizia sanitaria, edilizia residenziale agevolata anche per giovani coppie, spazi culturali, spazi

innovativi attrezzati digitali per *coworking*, studio e lettura, laboratori per i giovani) attraverso iniziative puntuali di partenariato pubblico/privato, di concessione a titolo gratuito e/o a canone agevolato e di dismissione, anche per usi temporanei, ivi incluse le operazioni di conferimento a fondi immobiliari;

- b. **le vendite immobiliari.** Al fine di contribuire al conseguimento degli obiettivi di bilancio in materia di dismissioni, l’Agenzia proseguirà le attività di cessione degli immobili in gestione non strategici, in quanto non necessari a soddisfare fini istituzionali né scopi di valorizzazione, con l’obiettivo prioritario di ottimizzare la composizione del portafoglio riducendo i costi di gestione;
- c. **le locazioni attive/concessioni.** In coerenza con le iniziative in capo al Ministero, l’Agenzia, anche in stretta collaborazione con INVIMIT Sgr S.p.a., assicurerà la messa a reddito degli immobili non destinati a soddisfare fini istituzionali ricorrendo, tra l’altro, agli strumenti della locazione o della concessione;

3. realizzare gli interventi immobiliari programmati sul patrimonio indisponibile per accrescerne il valore, razionalizzando gli spazi in uso alle PAC ed efficientando la spesa per locazioni passive, per consumi energetici e per manutenzione degli immobili concessi in uso governativo.

In particolare, proseguiranno le seguenti azioni:

- a. **Investimenti immobiliari e riqualificazione dei beni statali.** L’Agenzia garantisce il contributo al rilancio degli investimenti pubblici mediante la razionalizzazione e rifunzionalizzazione di immobili dello Stato in uso alle PAC e la riqualificazione di quelli poco o male utilizzati o in disuso, valutando *ex ante* costi e benefici degli investimenti programmati e misurando *ex post* il ritorno economico di quelli realizzati, con particolare riferimento a quelli di razionalizzazione ed efficientamento energetico, e i conseguenti impatti sul Conto generale del patrimonio e sulla spesa dello Stato per locazioni passive, per il funzionamento e per i costi energetici degli immobili. Nella medesima prospettiva di creazione di valore pubblico, saranno inoltre valutati gli impatti economico-finanziari, sociali e ambientali, attraverso indicatori ESG, nel rispetto del principio DNSH (*Do Not Significant Harm*) e delle politiche di *green procurement*. Ai fini della pianificazione, programmazione e gestione degli interventi, l’Agenzia garantirà inoltre:
 - l’allineamento della programmazione gestionale con quella finanziaria, in relazione alle risorse messe a disposizione dal bilancio statale;
 - la realizzazione e diffusione di progetti di *smart e sustainable building* e di un sistema di gestione e valorizzazione immobiliare, ricorrendo anche a strumenti tecnologici, funzionali e indispensabili per modelli di manutenzione predittiva e programmata, quali BIM (*Building Information Modeling*), *Digital Twin* e intelligenza artificiale per migliorare la conoscenza degli immobili, la sostenibilità climatica, ambientale e sociale, l’efficienza energetica, l’accessibilità e la sicurezza;
 - il potenziamento delle iniziative di riqualificazione di beni statali e vaste aree demaniali e di progetti innovativi orientati alla rigenerazione urbana e ambientale, la sicurezza

degli edifici, la prevenzione del rischio sismico, l'efficientamento e l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili, la gestione digitale dell'opera tesa a migliorarne l'intero ciclo di vita, l'adattamento ai cambiamenti climatici e la loro mitigazione, la riduzione del consumo del suolo e l'efficacia e la circolarità nell'uso delle risorse naturali, le *performance* e l'impatto positivo sull'ecosistema di riferimento, contribuendo agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 e di autonomia energetica indispensabile nel mutato contesto;

- la promozione di forme di collaborazione istituzionale, anche con il coinvolgimento di Università e centri di ricerca nonché con i soggetti dell'economia sociale, al fine di attivare iniziative di partenariato pubblico-privato per contribuire all'efficientamento energetico e, in generale, alla valorizzazione sostenibile del patrimonio immobiliare in gestione;

b. interventi con fondi di altre amministrazioni. L'Agenzia garantisce, nell'ambito del quadro normativo vigente, il supporto ad altre Amministrazioni Centrali per la realizzazione di interventi su immobili in gestione, con risorse finanziarie delle stesse, nel quadro della cooperazione orizzontale fra soggetti pubblici, in un'ottica di efficienza e modernizzazione delle Pubbliche Amministrazioni e contestuale valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico;

c. ricostruzione post eventi naturali estremi. L'Agenzia assicura il supporto al Commissario straordinario per la ricostruzione nei territori dell'Italia centrale colpiti dal sisma del 2016, in forza del ruolo di soggetto attuatore attribuito all'Agenzia dalla normativa vigente (art. 15, comma 1, del decreto-legge n. 189 del 2016, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 229 del 2016), e in altre realtà territoriali interessate da eventi naturali estremi a supporto dei relativi commissari (ad esempio, art. 9-ter, commi 2 e 6, del decreto-legge n. 76 del 2024, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 111 del 2024, per l'attuazione degli interventi pubblici nell'area dei Campi Flegrei), in coerenza con le competenze attribuite all'Agenzia dalle norme primarie e dalle ordinanze commissariali.

II. ALTRI OBIETTIVI DI FINANZA PUBBLICA

Rilevano in tale ambito le diverse attività svolte dall'Agenzia per generare valore attraverso il patrimonio immobiliare pubblico. Nel dettaglio, saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

4. *garantire, attraverso la Struttura per la progettazione, servizi di progettazione, ingegneria e architettura alle amministrazioni centrali e agli enti territoriali per favorire lo sviluppo, l'efficienza e la qualità della progettazione, nonché la realizzazione di investimenti pubblici.*

A tal fine, la Struttura per la Progettazione – pienamente integrata nell'Agenzia del demanio – orienta la propria azione per fornire un supporto specialistico di alta qualità degli interventi sul patrimonio immobiliare degli enti territoriali, delle amministrazioni centrali e della stessa Agenzia, stante la complessità e rilevanza delle iniziative da avviare per ridurre il disagio abitativo (residenze universitarie, *social e senior housing*, centri di accoglienza), migliorare l'edilizia scolastica, proporre soluzioni tecnologicamente avanzate per la resilienza ambientale e climatica degli immobili. Nella convenzione ex art. 59 del decreto legislativo n. 300 del 1999, che oggi

regola i pagamenti alla Struttura per Progettazione, sarà previsto un apposito allegato informativo sulle attività pianificate e sull'avanzamento dei risultati della Struttura medesima;

5. contribuire alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e alla creazione di valore economico, sociale e ambientale.

Relativamente a tale obiettivo saranno svolte, in particolare, le seguenti attività:

- a. **adozione di un modello di Asset Management Strategico.** Il settore immobiliare è interessato da dinamiche di innovazione e cambiamento – quali le tecnologie nei processi di *property* e *facility* (*proptech*), gli impatti dello *smart working* sugli spazi, la *compliance* ai criteri ESG e la conseguente valutazione degli immobili – che l’Agenzia deve interpretare con una visione strategica in termini di tendenze del mercato e conseguenti impatti operativi. L’approccio di *asset management* deve mirare alla valorizzazione degli immobili non strumentali e ridurre i beni *non performing*, i costi di gestione e le locazioni passive. Stante la peculiarità e la complessità del patrimonio gestito per le differenti caratteristiche tecniche e amministrative dei singoli beni, ovvero per l’assoggettamento a particolari vincoli di destinazione, lo stesso deve essere clusterizzato, avendo come obiettivi prioritari l’abbattimento della spesa pubblica e la creazione di valore per la comunità. Per supportare le politiche di portafoglio dovranno essere utilizzati tutti i possibili strumenti per dare la massima diffusione della conoscenza del patrimonio, clusterizzato in funzione delle possibili destinazioni d’uso. L’Agenzia potrà, inoltre, sviluppare modelli che consentano di identificare i costi finanziari e sociali legati alla mancata valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico (c.d. “costo del non uso”);
- b. **Piano Città degli immobili pubblici.** L’Agenzia continuerà a promuovere la pianificazione integrata, in sinergia con gli Enti locali, delle iniziative di riqualificazione e rifunzionalizzazione degli *asset* pubblici, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo del territorio, per soddisfare prioritariamente i fabbisogni logistici delle Amministrazioni pubbliche nonché quelli dei territori e dei cittadini. Ai fini della valutazione dei Piani, sono previsti appositi indicatori volti a misurare il valore dei beni pubblici coinvolti nelle operazioni e i benefici per lo Stato e la collettività in generale;
- c. **assicurare una gestione efficace delle controversie.** L’Agenzia proseguirà l’attività di gestione del contenzioso relativa ai beni in gestione, misurando i risultati conseguiti anche attraverso appositi indicatori che terranno conto del numero e, ove possibile, del valore dei contenziosi definiti a favore dell’erario, in modo da contribuire ad aumentare l’indice di vittoria in contenzioso dell’Amministrazione finanziaria e ridurre le spese di soccombenza.

III. RISORSE E FATTORI ABILITANTI

Rientrano in tale area le azioni realizzate dall’Agenzia per ottimizzare i servizi relativi all’amministrazione dei beni dello Stato, secondo una dimensione di maggiore efficienza, efficacia e produttività. A tal fine, rilevano, in particolare, le strategie poste in essere per raggiungere i seguenti obiettivi:

6. valorizzare le risorse umane

Attraverso logiche di *change management*, l’Agenzia consoliderà una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità, alla centralità dell’utenza e del territorio, alla digitalizzazione e alla trasversalità, nella prospettiva della creazione di valore attraverso l’immobile pubblico. A tal fine saranno azionate tutte le leve di organizzazione e gestione del personale, con particolare riferimento alla selezione, alla formazione delle competenze e allo sviluppo delle professionalità, nella prospettiva di incrementare ulteriormente gli standard quantitativi e qualitativi di servizio. Al fine di perseguire l’obiettivo di ottimizzazione della propria dotazione di personale, l’Agenzia provvederà a sviluppare la manovra assunzionale per il triennio garantendo le esigenze di *turn over*, con il completamento delle procedure consentite di reclutamento entro il semestre successivo alle relative cessazioni, e al contempo garantendo una percentuale di copertura media annua dei contingenti alla medesima riconducibili non inferiore al 95%. In relazione alle politiche di gestione e sviluppo del patrimonio umano, l’Agenzia svilupperà inoltre un piano di azioni per la promozione e il miglioramento continuo della parità di genere, anche nell’ottica di conseguire la relativa certificazione. L’Agenzia proseguirà inoltre nella prassi consolidata di codificare un piano triennale di formazione funzionale al rafforzamento delle competenze del personale, promuovendo e implementando i processi di innovazione amministrativa, organizzativa e digitale dell’Ente, garantendo l’erogazione di formazione non inferiore alle 24 ore medie annue *pro capite*, dedicando particolare attenzione alle iniziative volte a sviluppare le competenze di dominio tecnico, le competenze trasversali e quelle necessarie a favorire una piena e consapevole transizione digitale. L’Agenzia continuerà, infine, a monitorare l’efficacia degli istituti di *work-life balance*, quali lavoro agile e *co-working*, già attivati e fruibili dal personale dell’Ente;

7. migliorare lo stato delle risorse tangibili e intangibili

A tal fine, l’Agenzia promuove le seguenti azioni:

- a. **sviluppare un Piano di trasformazione digitale.** L’innovazione e la tecnologia digitale sono fattori centrali per una gestione efficiente e sostenibile del patrimonio gestito. Dovrà essere garantita:
 - l’evoluzione del modello di *data driven company* per migliorare le decisioni sulla valorizzazione dell’immobile pubblico, estendere la digitalizzazione dei processi manutentivi e di controllo del ciclo di vita dell’immobile rigenerato, favorire l’analisi di scenari di segmentazione dei beni dello Stato, anche in un’ottica di partenariato pubblico-privato;
 - lo sviluppo di un modello di Servizio di *intelligence* sulla proprietà immobiliare pubblica per trasformare dati in strategie, asset in opportunità, e spazi in servizi, costruendo un ecosistema digitale che ottimizzi la gestione, riduca gli sprechi e favorisca la sostenibilità;
 - l’evoluzione della gestione digitale dei beni, con l’obiettivo di garantire all’Agenzia, agli *stakeholder* e alle altre Istituzioni interessate, l’accesso a modelli, informazioni e dati di qualità;

- l'ottimizzazione della gestione degli immobili anche attraverso la gestione digitale dei beni. L'utilizzo del BIM nell'intero ciclo di vita dell'immobile, l'arricchimento dei dati descrittivi, la condivisione degli stessi tramite PDND, l'innalzamento della postura di sicurezza anche tramite infrastrutture, l'introduzione di modelli basati sull'intelligenza artificiale, consentono l'aumento dell'efficienza operativa;
 - l'utilizzo pragmatico, consapevole ed etico dell'intelligenza artificiale, incentrato su obiettivi di ottimizzazione e automazione operativa, analisi evoluta dei dati, predittività e miglioramento della produttività individuale, valutando tale strumentazione come ausilio alla gestione del patrimonio immobiliare e come volano per lo sviluppo di nuovi modelli di servizi per le pubbliche amministrazioni e i territori;
 - la partecipazione al processo di trasformazione digitale del Paese, attraverso la diffusione dell'utilizzo del BIM dalla fase di progettazione di qualità alla fase di esecuzione in cantiere, e dei servizi di supporto qualificato per tutti gli attori coinvolti nella gestione degli interventi edilizi;
 - il supporto alla conoscenza dell'immobile nelle componenti amministrative, fisiche e antropiche, al fine di costituire *asset class* immobiliari per le più opportune destinazioni d'uso, anche tramite l'utilizzo di fonti di dati eterogenei, privilegiando *open data* pubblici, nonché il sistematico aggiornamento della banca dati del Dipartimento dell'economia, alimentata dal censimento degli immobili pubblici condotto nell'ambito del progetto Patrimonio della pubblica amministrazione ai sensi dell'art. 2, comma 222, della legge n. 191 del 2009;
 - la diffusione della conoscenza dell'utilizzo e delle potenzialità delle tecnologie digitali, ivi compresi i relativi rischi, applicate all'immobile pubblico, quali elementi di competitività del Paese e di miglioramento del funzionamento della pubblica amministrazione e degli enti economici, attraverso un approccio sistemico e un impegno coordinato volto alla protezione efficace dai pericoli cyber, in linea con le normative vigenti (decreto legislativo n. 138 del 2024, di recepimento della direttiva UE 2022/2555, c.d. NIS2 e legge 28 giugno 2024, n. 90);
- b. **sviluppare il contributo delle risorse intangibili al processo di creazione di valore pubblico/sociale.** Saranno adottate iniziative volte ad incrementare il capitale intangibile, inteso come l'insieme degli asset relazionali, strutturali e culturali, funzionale all'implementazione di strategie di responsabilità sociale/ambientale e al raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari;
- c. **rafforzare la governance e il sistema di controlli interni** attraverso l'efficace applicazione di un modello di gestione dei rischi per supportare il processo decisionale improntandolo ad una gestione *risk based*;

8. efficientare le risorse a disposizione e i costi di funzionamento

L'Agenzia è chiamata a massimizzare i propri livelli di *performance* nel quadro delle risorse disponibili a legislazione vigente. A tal fine, la produttività dell'Agenzia sarà valutata rapportando

i suoi costi di funzionamento al valore pubblico generato, misurato prioritariamente in termini di incrementi del valore del patrimonio gestito ovvero di maggiori entrate o minori spese assicurate al bilancio dello Stato. A quest'ultimo riguardo, si fa riferimento, in particolare, alla riduzione della spesa energetica, di manutenzione e funzionamento degli immobili in uso governativo e per locazioni passive, conseguente alla realizzazione degli interventi di rifunionalizzazione degli immobili e di razionalizzazione degli spazi per uffici.

In tale ambito, l'Agenzia adotterà le iniziative più opportune per il contenimento dei costi di funzionamento e la tempestività dei pagamenti in favore dei fornitori, che saranno misurate attraverso appositi indicatori.

GUARDIA DI FINANZA

La Guardia di finanza orienterà la propria azione sui fenomeni di illegalità economico-finanziaria maggiormente lesivi per il bilancio dell'Unione europea, dello Stato, delle regioni e degli enti locali, impiegando l'articolato set di strumenti di cooperazione internazionale a disposizione del Corpo e ricorrendo anche a forme di collaborazione "rafforzata" con gli organi collaterali esteri, coerentemente con:

- il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile e il Piano d'azione della Commissione Europea per la competitività delle imprese per il periodo 2024-2029 (*Competitiveness Compass*), al fine di garantire un adeguato presidio delle misure di politica fiscale e di sostegno dell'economia nonché delle politiche orientate all'innovazione tecnologica, alla digitalizzazione, alla semplificazione e all'espansione delle giovani imprese, con particolare riguardo a *start-up* e *scale-up*, nonché allo sviluppo della piena occupazione;
- la peculiare proiezione investigativa e internazionale di una forza di polizia a ordinamento militare con competenza generale in materia economico-finanziaria, che si avvale dei propri Reparti operativi territoriali, speciali e aeronavali e che svolge, altresì, funzioni in materia di ordine e sicurezza pubblica esclusive in mare e concorsuali sul suolo nazionale mediante la componente specializzata Antiterrorismo e pronto impiego (ATPI).

In particolare, nell'ambito delle sue specifiche competenze, la Guardia di finanza:

1. contrasterà, in modo mirato e selettivo, l'evasione, l'elusione e le frodi fiscali, concentrando prioritariamente la propria azione sui comportamenti maggiormente lesivi degli interessi erariali, come le frodi IVA, le indebite compensazioni e gli altri illeciti connessi alla circolazione dei crediti d'imposta fittizi (soprattutto laddove finanziati dal PNRR), la sottrazione fraudolenta al pagamento delle imposte, nonché i fenomeni interpositori connessi alle illecite somministrazioni di manodopera e ai distacchi di personale non genuini, sull'economia sommersa, soprattutto nella forma dell'evasione c.d. "con consenso", e sul lavoro sommerso (nella declinazione di lavoro "nero" e lavoro "irregolare") nonché sulle grandi manovre di evasione ed elusione fiscale internazionale, con specifico riferimento al segmento delle piattaforme digitali. A tal fine, il Corpo orienterà la propria azione sul duplice e

complementare fronte del potenziamento dell'azione di controllo e del rafforzamento del contributo volto a stimolare la *compliance* dei contribuenti, valorizzando il proprio ruolo di unica forza di polizia nazionale a competenza generale in materia economico-finanziaria, nonché di componente a vocazione “investigativa” dell'Amministrazione finanziaria.

Parimenti, il Corpo orienterà il proprio sforzo sull'azione di prevenzione, facendo leva sull'attività di *intelligence* per l'individuazione di nuove emergenti tendenze criminali e sull'acquisizione di dati e notizie in ambiti caratterizzati da difficile permeabilità, specie in quei contesti che, influenzati dalle attuali tensioni geopolitiche e commerciali, possono rivelarsi terreno fertile per le consorterie criminali, sulla capacità di analisi avanzata e integrata delle banche dati operative, la cui interoperabilità sarà rafforzata, sul controllo economico del territorio e sull'utilizzo del materiale probatorio acquisito in tutti i segmenti della missione istituzionale, in modo da orientare la propria azione verso obiettivi connotati da un elevato profilo di pericolosità con modalità adeguatamente calibrate in funzione delle caratteristiche delle varie aree geografiche del Paese.

Inoltre, saranno valorizzati i dati e le notizie acquisiti attraverso la rete di Esperti dislocati presso le ambasciate italiane, nonché le informazioni ottenute mediante i canali della cooperazione amministrativa europea e internazionale ai fini fiscali come quelle derivanti dallo scambio automatico con le Amministrazioni fiscali estere che, grazie ai recenti interventi normativi in ambito unionale, consentirà - a regime - di disporre per finalità di controllo tributario e analisi del rischio di evasione dei dati contenuti nelle dichiarazioni sulle imposte integrative presentate dai gruppi multinazionali nei Paesi membri in cui sono stati costituiti ovvero nel cui ambito è ubicata la società capogruppo;

2. svolgerà analisi di rischio congiunte con l'Agenzia delle entrate, tanto per finalità di mappatura dei fenomeni evasivi, quanto per la predisposizione di piani d'intervento integrati, assicurando il proprio contributo allo spontaneo adempimento degli obblighi tributari attraverso un idoneo interscambio informativo con la stessa Agenzia, funzionale, tra l'altro, a evitare sovrapposizioni e duplicazioni d'intervento;
3. parteciperà ai lavori della Commissione per la redazione della Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva;
4. quale naturale interlocutore della Procura europea, rivolgerà la propria azione a tutela degli interessi finanziari unionali contrastando le grandi frodi all'IVA, il contrabbando, anche di tabacchi lavorati non unionali e di prodotti energetici, le altre frodi nel settore doganale e i traffici illeciti internazionali;
5. nei settori doganale, delle accise e del gioco pubblico, rafforzerà le sinergie con l'Agenzia delle dogane e dei monopoli. Inoltre, quale Autorità doganale e parte integrante dell'Amministrazione doganale italiana, amplierà e valorizzerà ulteriormente il patrimonio informativo a disposizione, in funzione dell'elaborazione di analisi di rischio volte a consolidare i livelli di sicurezza e di competitività del sistema doganale italiano, garantendo, al contempo, un efficace presidio contro i traffici illeciti transnazionali, anche attraverso controlli sulla circolazione delle merci, dei prodotti sottoposti ad accisa e imposte sui

consumi, comparti, questi ultimi, in cui rivolgerà una particolare attenzione alle infiltrazioni della criminalità economica ed organizzata. Inoltre, in qualità di autorità nazionale competente per i controlli doganali sul commercio internazionale della fauna e della flora minacciate di estinzione, intensificherà i rapporti di collaborazione con i competenti organi collaterali esteri, con le Agenzie preposte alla cooperazione e con le amministrazioni responsabili dell'attuazione della specifica disciplina. In materia di gioco pubblico, oltre alla verifica del corretto adempimento delle prescrizioni di carattere fiscale, garantirà un costante presidio anche a fini antiriciclaggio, allo scopo di scongiurare il reimpiego di proventi illeciti nel settore nonché il contrasto, anche in tale ambito, di ogni forma di infiltrazione della criminalità economica ed organizzata;

6. orienterà i piani operativi a contrasto della criminalità economico-finanziaria monitorandone le dinamiche evolutive e utilizzando metodologie d'intervento basate sull'integrazione delle funzioni di polizia tributaria, valutaria e giudiziaria. Particolare priorità sarà attribuita al presidio di tutela delle uscite di bilancio dell'Unione europea, dello Stato, delle regioni e degli enti locali, contrastando le frodi nella gestione, erogazione, percezione e impiego delle risorse pubbliche. Sarà, inoltre, rafforzata l'attività di tutela della spesa sanitaria e continuerà ad essere assicurata una specifica attenzione alla corretta destinazione dei fondi rivolti alle famiglie e ai cittadini in condizioni di fragilità economica.

Avuto particolare riguardo ai fondi erogati nell'ambito del Piano nazionale di ripresa e resilienza, il Corpo si porrà, altresì, quale interlocutore privilegiato della Procura europea. In tale contesto, orienterà la propria azione all'interno della cornice collaborativa declinata dal protocollo d'intesa stipulato, a livello centrale, con la Ragioneria generale dello Stato e le amministrazioni centrali titolari di interventi di spesa che vi hanno aderito, al fine di rafforzare la prevenzione, l'individuazione e il contrasto delle più gravi irregolarità e scongiurare potenziali casi di frode, corruzione, conflitto d'interesse e doppio finanziamento. Sarà, inoltre, valorizzata la partecipazione del Corpo alla c.d. "rete dei referenti antifrode", istituita presso la predetta Ragioneria Generale, cui sono state affidate funzioni di analisi, valutazione, monitoraggio e gestione dei rischi di frode. A tale scopo, sarà assicurata piena sinergia, a livello centrale, nell'ambito delle interlocuzioni bilaterali, con Autorità, Ministeri ed enti con funzioni di vigilanza, gestione e monitoraggio della spesa pubblica, chiamati ad attuare le misure previste dal PNRR e, a livello locale, con analoghe relazioni operative con gli enti territoriali, anche alla luce della specifica previsione contenuta nell'art. 7, comma 8, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108.

La Guardia di finanza consoliderà, altresì, la collaborazione e lo scambio informativo con l'Autorità nazionale anticorruzione, al fine di perseguire gli illeciti contro la pubblica amministrazione e nel settore degli appalti, nonché le sinergie con la Corte dei conti, affinché risultino complessivamente rafforzate le attività di controllo e contrasto delle condotte che determinano ipotesi di danno erariale. Infine, sarà approfondita l'analisi di rischio nell'ottica di affinare la selezione dei *target* e implementerà, anche a tal fine, gli strumenti informativi a disposizione e la loro interoperabilità.

Inoltre, il Corpo intensificherà l'azione di contrasto alla criminalità economica e organizzata al fine di intercettarne e reprimerne le infiltrazioni nel tessuto sociale, finanziario ed economico, negli apparati amministrativi pubblici e nelle realtà imprenditoriali, anche mediante il ricorso agli istituti di prevenzione dell'amministrazione e controllo giudiziario, consolidando il circuito informativo con le autorità di riferimento; in tal senso, anche avvalendosi di una mirata attività di *intelligence*, la Guardia di finanza porrà in essere una trasversale azione di contrasto ai fenomeni illeciti di profitto, in grado di cogliere le singole sfaccettature delle proiezioni economiche e finanziarie della criminalità che, sempre più spesso, vengono attuate in ambiente virtuale. Infatti, la criminalità, anche di tipo organizzato, ha colto nel *cybercrime*, specie nella sua matrice economico-finanziaria, nuove prospettive di profitto nonché ulteriori opportunità per diversificare e mitigare i rischi delle proprie attività illegali, sfruttando le nuove tecnologie basate sul concetto di *blockchain*, decentralizzazione e a-territorialità; riserverà una particolare attenzione alle misure pubbliche a sostegno della liquidità affinché non diventino oggetto di tentativi di sviamento e di appropriazione indebita da parte della criminalità; porrà in essere, anche attraverso il ricorso al network degli *Asset Recovery Office (ARO)* e a strumenti innovativi per lo scambio d'informazioni su asset illecitamente accumulati all'estero, quali la *Silver Notice* nell'ambito del canale Interpol, azioni di contrasto all'accumulo di ricchezze e patrimoni non giustificati da fonti lecite da parte di persone fisiche e giuridiche, anche sotto forma di "beni rifugio", nonché al riciclaggio di denaro e al finanziamento del terrorismo - con specifica attenzione all'illecito utilizzo delle cripto-attività - mediante mirate indagini di polizia giudiziaria, lo sviluppo delle segnalazioni di operazioni sospette e la valorizzazione del connesso patrimonio informativo in ogni segmento della missione istituzionale, le attività ispettive antiriciclaggio e i controlli sulle movimentazioni transfrontaliere di valuta. In tale ambito, quale autorità competente del sistema di prevenzione e contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo, la Guardia di finanza costituisce l'anello di congiunzione tra il piano preventivo e quello repressivo, con funzioni baricentriche rispetto alle altre autorità interessate. Esercitando i poteri valutari, di polizia economico-finanziaria e di polizia giudiziaria, il Corpo assicurerà le più opportune forme di raccordo tra la fase preventiva e investigativa, nonché con le altre Forze di polizia, nell'ambito del sistema di coordinamento delineato dalla legge 1 aprile 1981, n. 121, con le autorità giudiziarie, in relazione ai fascicoli processuali aperti presso le Procure della Repubblica, e con le agenzie fiscali, per le possibili violazioni di natura tributaria e in materia di movimentazione illecita di valuta;

7. orienterà la propria azione anche al contrasto di tutte quelle forme di "sostegno sociale" offerte dalla criminalità a famiglie e imprese in crisi attraverso il mercato del credito illegale, con particolare riferimento alle insidiose condotte di abusivismo finanziario, usura ed estorsione; consoliderà, in linea con l'impostazione del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, il ruolo di interlocutore privilegiato dell'Autorità giudiziaria nell'esecuzione di investigazioni ad ampio raggio in relazione alle condotte fortemente sintomatiche di distrazioni del patrimonio societario, intercettando i segnali prodromici di una possibile crisi aziendale; assicurerà, altresì, un adeguato presidio operativo contro la produzione e la spendita di monete, banconote e titoli contraffatti, nonché contro la falsificazione di carte di

credito e di debito, la contraffazione di marchi, segni distintivi, brevetti, disegni, indicazioni geografiche e denominazioni di origine di prodotti agroalimentari e le violazioni alla normativa sul diritto d'autore e sul *Made in Italy* e la vendita di prodotti insicuri e pericolosi. Nell'ambito delle azioni a tutela del mercato e della concorrenza assicurerà, inoltre, il più ampio supporto alle competenti Autorità garanti, di regolazione e di vigilanza, con cui sono stati stipulati appositi protocolli d'intesa, vigilando sulle forme di abusivismo realizzate anche *on line*; contribuirà a dare attuazione alle misure di congelamento di beni disposte dalle Nazioni Unite e dall'Unione europea e fornirà supporto all'Autorità di Governo nelle attività a tutela degli asset strategici nazionali, in materia di esercizio dei poteri speciali (c.d. "golden power") per il controllo degli investimenti stranieri in Italia;

8. garantirà:

- le funzioni di polizia economico - finanziaria in mare;
- la sicurezza del mare (facendo salve le funzioni assegnate al Corpo delle capitanerie di porto - Guardia costiera), ivi assicurando l'attuazione delle direttive dell'Autorità di pubblica sicurezza per la tutela dell'ordine e della sicurezza pubblica e il supporto, mediante i propri mezzi navali, alla Polizia di Stato, all'Arma dei carabinieri e al Corpo della Polizia Penitenziaria nello svolgimento dei rispettivi compiti istituzionali, nonché il concorso alle attività di salvataggio in mare;
- le attività di soccorso in montagna mediante il Soccorso alpino della Guardia di finanza (SAGF), in sinergia con il comparto aereo e le unità cinofile di cui il Corpo dispone;
- la sorveglianza delle frontiere marittime, il contrasto ai traffici illeciti e all'immigrazione irregolare nelle acque territoriali e nella zona contigua, partecipando alle operazioni di cooperazione internazionale condotte sotto l'egida della "European Border and Coast Guard Agency - Frontex". Con particolare riguardo all'Operazione congiunta Frontex svolta nel mediterraneo centrale assicurerà il coordinamento tattico - operativo;

9. prenderà parte, altresì:

- alle iniziative promosse in ambito *EU Policy Cycle - EMPACT* in materia, tra l'altro, di frodi all'IVA e alle accise, di infiltrazione della criminalità organizzata nei mercati legali dell'Unione europea, riciclaggio, contraffazione prodotti e falsificazione di valuta e degli altri mezzi di pagamento e commercio illegale di esemplari di fauna e di flora protette minacciate di estinzione;
- alle ulteriori operazioni promosse da Interpol ed Europol, volte a intensificare il contrasto ai traffici illeciti di prodotti contraffatti e/o non rispondenti agli standard di sicurezza;
- alle *Operational Task Force (OTF)*, supportate da Europol e con il coinvolgimento di Paesi membri o terzi, quali strumenti di cooperazione di polizia attivabili in contesti connotati da particolare complessità che permettono di costituire *team* temporanei - composti dai rappresentanti dei diversi Stati - al fine di concertare azioni di *law enforcement* nei riguardi di soggetti di particolare interesse investigativo o ad altri ad essi collegati;

- quale naturale punto di riferimento per le questioni di respiro doganale inerenti a reati che abbiano riflessi per la cooperazione di polizia (ai sensi dell'art. 87 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea), ai lavori del *Law Enforcement Working Party (Customs)*, in relazione alle operazioni doganali congiunte e alle ulteriori attività promosse da tale consesso e da altre organizzazioni internazionali, assicurando, in ambito nazionale e internazionale, l'osmosi e la cooperazione tra le iniziative promosse da EMPACT e le omologhe in materia doganale;
 - alle missioni internazionali di assistenza alle Autorità di polizia albanesi, montenegrine e alle istituzioni libiche preposte al controllo dei confini marittimi. Proseguirà, inoltre, a fornire supporto tecnico specialistico alla *Garde Nationale Maritime* tunisina;
 - quale membro permanente, alle riunioni del Comitato FinTech - presso il Ministero dell'economia e delle finanze - fornendo il proprio contributo specialistico nel monitoraggio dei nuovi servizi e prodotti di tecno-finanza, oggetto di sperimentazione, nonché individuando i potenziali rischi correlati a un loro illecito utilizzo;
10. anche avvalendosi della propria rete estera di ufficiali esperti e di collegamento, favorirà i rapporti di cooperazione e valorizzerà gli elementi acquisiti dall'interscambio informativo con gli organi collaterali esteri per la ricostruzione di potenziali circuiti di frode nell'ambito del *network Eurofisc* sia attraverso l'utilizzo di strumenti per la collazione automatizzata dei dati e il potenziamento dell'analisi di rischio come il TNA (*Transaction Network Analysis*) sia mediante sistemi di *data analysis* quale il CESOP (*Central Electronic System of Payment Information*) - tuttora in fase di implementazione - che permetterà di archiviare, aggregare e analizzare in maniera automatica le informazioni sui pagamenti afferenti alle cessioni di beni e alle prestazioni di servizi transfrontalieri, agevolando l'individuazione dei soggetti ritenuti "potenzialmente professionali" sulla base del numero di transazioni realizzate, e di riscontrare l'assolvimento degli obblighi dichiarativi ai fini IVA per le operazioni commerciali svolte. L'azione del Corpo nella predetta rete di collaborazione si svilupperà facendo ricorso allo strumento della *Follow up Action (FuA)* particolarmente utile per contrastare contesti di frode in atto, che consente ai Paesi di concertare, in maniera rapida, flessibile e multilaterale, azioni finalizzate a individuare con celerità l'operatività di soggetti economici potenzialmente coinvolti in circuiti fraudolenti;
 11. sosterrà tutte le iniziative di cooperazione promosse dall'Unione europea e dagli organismi internazionali in tema di fiscalità, come ad esempio il progetto "*Tax Inspector Without Borders*" (TIWB) che si propone lo scopo di accrescere la consapevolezza fiscale e migliorare la capacità di investigazione sui crimini tributari dei Paesi in via di sviluppo, al quale la Guardia di finanza ha preso parte fornendo assistenza - erogata in aderenza al principio del "*learning by doing*" - in materia di *Tax Crime Investigation*;
 12. continuerà a potenziare l'utilizzo degli strumenti di collaborazione "avanzata" (quali i controlli simultanei, le verifiche congiunte e/o la presenza di funzionari negli uffici amministrativi dell'Amministrazione fiscale estera), attivabili sia in ambito UE che con Paesi extra-UE sulla base di accordi bilaterali o multilaterali in vigore, che consentono di esaminare,

in maniera coordinata con gli altri Paesi, operazioni economiche transnazionali che coinvolgono più soggetti economici di comune o complementare interesse;

13. continuerà a incentivare, accanto alla cooperazione su base legale, forme di collaborazione spontanea con omologhi organi stranieri, proponendo e negoziando appositi *memorandum d'intesa*, strumenti pattizi di natura prettamente tecnica che, oltre ad agevolare l'interscambio informativo tra le controparti, consentono l'attuazione di ulteriori e diversificate forme di supporto quali lo scambio di ufficiali/funzionari, la condivisione delle esperienze operative nonché lo sviluppo, su base di reciprocità, di attività formative. Ai fini dell'ampliamento e del mantenimento di una proficua rete di rapporti internazionali, garantirà, infine, l'assistenza tecnica e addestrativa a beneficio di Paesi terzi, sia mediante idonee iniziative dell'*International Academy for Tax Crime Investigation* dell'OCSE e dell'*Academy* di Frontex e della "*EPPO Academy*", operanti presso la Scuola di polizia economico-finanziaria, sia tramite altre iniziative di *capacity building*, modulandone lo sviluppo con attività residenziali ovvero in modalità *e-learning*;
14. valorizzerà, altresì, la rete di Esperti e di Ufficiali di collegamento dislocati all'estero, ai sensi del decreto legislativo 19 marzo 2001, n. 68, e il restante personale operante fuori del territorio nazionale, in contesti multilaterali e bilaterali, anche in funzione dell'esigenza di orientare il sistema di cooperazione internazionale al sostegno dell'economia sana del Paese e della cittadinanza;
15. trasversalmente ai descritti adempimenti, continuerà l'attività di rilevazione, monitoraggio e analisi di dati, notizie e informazioni sulle emergenti manifestazioni illecite - sia a livello nazionale che a livello internazionale - anche elaborando una mappatura territoriale dei fenomeni socioeconomici e criminali più gravi, pericolosi e diffusi, espressi attraverso specifici indici, con finalità di orientamento, indirizzo ed ottimizzazione delle attività di prevenzione e repressione.

ALLEGATO B

LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DEL DIPARTIMENTO DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA

DIPARTIMENTO DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA

Nell'ambito delle priorità e delle strategie contenute nel presente documento, il Dipartimento della giustizia tributaria proseguirà con l'attuazione della riforma ordinamentale e processuale della giustizia tributaria, di cui alla legge n. 130 del 2022, alla legge delega per la riforma fiscale n. 111 del 2023, al decreto legislativo n. 220 del 2023 (Disposizioni in materia di contenzioso tributario) e al decreto legislativo n. 175 del 2024 (Testo unico della giustizia tributaria), in continuità con le finalità individuate nel PNRR di rafforzamento della struttura e della dotazione organica della giustizia tributaria e di contenere i tempi del contenzioso tributario.

In particolare, perseguirà i seguenti **obiettivi**:

1. predisporre studi, analisi, relazioni e pareri tecnici relativi a disegni di legge e decreti-legge di iniziativa governativa in materia ordinamentale e processuale tributaria, compresa l'attuazione, prevista dalla legge delega per la riforma fiscale, del riordino della geografia giudiziaria delle Corti di giustizia tributaria di primo grado e delle sezioni staccate delle Corti di giustizia tributaria di secondo grado, della disciplina relativa all'ordinamento e allo *status* giuridico dei magistrati tributari, nonché valutazioni e pareri inerenti a proposte di legge ed emendamenti parlamentari nelle medesime materie;
2. incrementare i livelli di efficienza del sistema della giustizia tributaria, mediante il potenziamento delle strutture amministrative centrali e territoriali a sostegno della funzione giurisdizionale, garantendo la completa attuazione, insieme al competente Dipartimento dell'amministrazione generale, del personale e dei servizi, dei programmi assunzionali previsti dalla legge n. 130 del 2022 e dal decreto-legge n. 44 del 2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 74 del 2023;
3. proseguire nel processo assunzionale dei magistrati tributari previsto dalla legge di riforma della giustizia tributaria, portando a conclusione la procedura selettiva del concorso per n. 146 unità di magistrati tributari, bandito nell'anno 2024 e attivando le procedure amministrative funzionali allo svolgimento del concorso previsto dalla legge n. 130 del 2022, diretto all'assunzione di un ulteriore contingente di magistrati tributari;
4. predisporre, una volta definita la nuova geografia giudiziaria, studi e analisi per la ridefinizione della pianta organica dei magistrati e dei giudici tributari, nonché della dotazione organica del personale amministrativo degli uffici giudiziari, con l'obiettivo di pervenire a un miglioramento dell'efficienza dei servizi della giustizia tributaria e a un recupero della produttività, garantendo altresì una riduzione dei tempi del giudizio;
5. assicurare l'analisi della giurisprudenza tributaria di merito e il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario anche con riguardo ai nuovi istituti processuali

introdotti con la riforma, mediante l'utilizzo di strumenti di *data analysis* e tecniche di statistica inferenziale;

6. incrementare i livelli di efficienza ed efficacia dei servizi digitali della giustizia tributaria, mediante lo sviluppo e il potenziamento del sistema informativo della giustizia tributaria a favore degli utenti del processo tributario, in coerenza con gli obiettivi del PNRR e le finalità della riforma del relativo contenzioso;
7. garantire lo sviluppo evolutivo della banca dati della giurisprudenza tributaria di merito, mediante l'acquisizione delle informazioni relative al giudizio di legittimità e delle massime prodotte dall'Ufficio del massimario nazionale dell'Organo di autogoverno dei giudici e dei magistrati tributari. Ciò al fine di favorire la diffusione della conoscenza del precedente giurisprudenziale, in coerenza con le finalità del PNRR, nei confronti degli operatori di settore, delle imprese e dei cittadini, con lo scopo di rafforzare la parità delle parti in giudizio, assicurare il diritto alla difesa e contribuire alla riduzione della propensione all'impugnazione delle pronunce di merito;
8. proseguire nello sviluppo sperimentale degli strumenti di intelligenza artificiale, nel rispetto della normativa unionale e nazionale di settore, nell'ambito dei servizi digitali della giustizia tributaria, con particolare riguardo alle attività di ricerca e di classificazione del precedente giurisprudenziale nella *Banca dati della giurisprudenza tributaria di merito* e all'evoluzione delle regole tecniche del processo tributario telematico;
9. implementare l'interoperabilità tra la banca dati dipartimentale e quella della Suprema Corte di Cassazione, allo scopo di ampliare le informazioni riguardanti il giudizio di legittimità e agevolare le attività degli uffici di segreteria delle Corti di giustizia tributaria a favore dell'utenza.

Sommario

PREMESSA	5
1. LINEE DI INDIRIZZO E SVILUPPO DELLA POLITICA FISCALE: PROMOZIONE DELLA COMPLIANCE VOLONTARIA A COSTI RIDOTTI E CONTRASTO ALL'EVASIONE	10
1.1 ATTUAZIONE DELLA LEGGE DELEGA DI RIFORMA FISCALE	10
1.2. PROMOZIONE DELLA TAX COMPLIANCE A COSTI RIDOTTI E INCREMENTO DEL GETTITO DERIVANTE DA ATTIVITÀ DI PREVENZIONE E CONTROLLO	10
1.3 RIORDINO DEL SISTEMA NAZIONALE DELLA RISCOSSIONE E MISURE IN FAVORE DEI CONTRIBUENTI CHE INTENDONO REGOLARIZZARE LE POSIZIONI DEBITORIE VERSO IL FISCO	13
2. LINEE DI INDIRIZZO E SVILUPPO DEI SERVIZI DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA: EFFICIENTAMENTO DEL PROCESSO E PROFESSIONALIZZAZIONE DEI GIUDICI TRIBUTARI	14
2.1 RIORGANIZZAZIONE E POTENZIAMENTO DELLE STRUTTURE AMMINISTRATIVE: PROFESSIONALIZZAZIONE DEL GIUDICE DI MERITO E REVISIONE DELLA GEOGRAFIA GIUDIZIARIA	15
2.2. RIFORMA DEL PROCESSO TRIBUTARIO - DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA	16
2.3. SVILUPPO DELLA BANCA DATI DELLA GIURISPRUDENZA TRIBUTARIA DI MERITO	17
3. STRATEGIE E OBIETTIVI DELLA GESTIONE TRIBUTARIA	17
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO (FCS)	17
FCS1. ACQUISIZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	17
FCS2. GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI CONTENUTE NELLE BANCHE DATI DELL'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA	18
FUNZIONI ISTITUZIONALI E AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO (ASI)	21
I. SUPPORTO ALLE DECISIONI DI POLITICA FISCALE E ALLE ATTIVITÀ DI GOVERNO DEL SISTEMA TRIBUTARIO	21
ASI1. DEFINIZIONE DELLE POLITICHE TRIBUTARIE E ATTIVITÀ NORMATIVA PRIMARIA E SECONDARIA	21
ASI2. INDIRIZZO, MONITORAGGIO E CONTROLLO SULLE AGENZIE FISCALI E GOVERNO DEL SISTEMA INFORMATIVO DELLA FISCALITÀ	22
II. ATTUAZIONE DELLE POLITICHE FISCALI E GESTIONE DEI TRIBUTI	22
ASI3. SUPPORTO ALLA COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DELL'ADEMPIMENTO FISCALE	23
ASI4. CERTEZZA DEL DIRITTO E STIMOLO DELLA TAX COMPLIANCE.....	24
ASI5. PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI FISCALI E CONTRASTO ALL'EVASIONE.....	25
ASI6. GESTIONE DELLE CONTROVERSIE ERARIALI	27
ASI7. RISCOSSIONE COATTIVA DEI CREDITI FISCALI E MISURE DI DEFINIZIONE AGEVOLATA.....	27
ASI8. LEGALITÀ NEGLI AMBITI DI COMPETENZA.....	28
ASI9. GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE STATALE E ALTRI OBIETTIVI DI FINANZA PUBBLICA	29
III. GESTIONE DELLE RISORSE, TRASPARENZA E ACCOUNTABILITY	30
ASI10. EFFICIENTAMENTO, INVESTIMENTI E TRANSIZIONE DIGITALE	30
ASI11. TRASPARENZA E RENDICONTAZIONE DELLE ATTIVITÀ SVOLTE E DEI RISULTATI CONSEGUITI	31
ASI12. REPUTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA	31
4. STRATEGIE E OBIETTIVI DELLA GESTIONE DEI SERVIZI DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA	32
ASI1. DEFINIZIONE DELLE POLITICHE IN MATERIA DI GIUSTIZIA TRIBUTARIA E ATTIVITÀ NORMATIVA PRIMARIA E SECONDARIA	32
ASI2. SVILUPPO DELLA BANCA DATI DELLA GIURISPRUDENZA TRIBUTARIA DI MERITO E INTEROPERABILITÀ CON LA BANCA DATI DELLA CASSAZIONE	32
ASI3. LA DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA	33
ASI4. PROFESSIONALIZZAZIONE DEL GIUDICE TRIBUTARIO	33
ALLEGATO A	37

LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI CIASCUNA ARTICOLAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA	37
DIPARTIMENTO DELLE FINANZE.....	37
I. POLITICHE TRIBUTARIE E ATTIVITÀ NORMATIVA PRIMARIA E SECONDARIA.....	37
II. INDIRIZZO, MONITORAGGIO E CONTROLLO SULLE AGENZIE FISCALI, FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA TRIBUTARIO E GOVERNO DEL SISTEMA INFORMATIVO DELLA FISCALITÀ.....	42
AGENZIA DELLE ENTRATE.....	43
I. AREA SERVIZI	44
II. AREA PREVENZIONE.....	47
III. AREA CONTROLLI.....	48
IV. AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI.....	50
V. AREA RISORSE	50
AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE	52
I. AREA SERVIZI	52
II. AREA RISCOSSIONE.....	53
III. AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ESATTORIALE	54
IV. AREA RISORSE E SUPPORTO	55
AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI	56
I. AREA DOGANE	56
II. AREA ACCISE	59
III. AREA GIOCHI	62
IV. AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI.....	62
V. AREA RISORSE E SUPPORTO.....	63
AGENZIA DEL DEMANIO	64
I. GESTIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE STATALE.....	64
II. ALTRI OBIETTIVI DI FINANZA PUBBLICA	68
III. RISORSE E FATTORI ABILITANTI.....	69
GUARDIA DI FINANZA.....	72
ALLEGATO B.....	79
LINEE PRINCIPALI PER LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DEL DIPARTIMENTO DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA.....	79
DIPARTIMENTO DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA	79