

CAMERA DEI DEPUTATI

Doc. **CII**
n. 3

ATTO DI INDIRIZZO CONCERNENTE GLI SVILUPPI DELLA POLITICA FISCALE, LE LINEE GENERALI E GLI OBIETTIVI DELLA GESTIONE TRIBUTARIA, LE GRANDEZZE FINANZIARIE E LE ALTRE CON- DIZIONI NELLE QUALI SI SVILUPPA L'ATTIVITÀ DELLE AGENZIE FISCALI

(Anni 2025-2027)

(Articolo 59, comma 1, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300)

Presentato dal Ministro dell'economia e delle finanze

(GIORGETTI)

Trasmesso alla Presidenza il 30 gennaio 2025

PAGINA BIANCA

MODULARIO
101101899001

Mod. 99/01



Il Ministro dell'Economia e delle Finanze

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 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;

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 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;

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

VISTO il decreto legislativo 6 maggio 2011, n. 68, recante “Disposizioni in materia di autonomia di entrata delle regioni a statuto ordinario e delle province, nonché di determinazione dei costi e dei fabbisogni standard nel settore sanitario”;

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;

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 risoluzione A/70/LI 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 funzionale 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 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 decreto ministeriale 30 marzo 2022 concernente la nomina del Presidente e dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) dell'Amministrazione economico-finanziaria;

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;

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 del Presidente del Consiglio dei ministri 26 luglio 2023, n. 125, concernente “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;

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

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 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”;

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

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)”;

VISTA la legge 5 marzo 2024, n. 21, recante “Interventi a sostegno della competitività dei capitali e delega al Governo per la riforma organica delle disposizioni in materia di mercati dei capitali recate dal testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e delle disposizioni in materia di società di capitali contenute nel Codice civile applicabili anche agli emittenti”;

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 Documento di economia e finanza (DEF) 2024, deliberato dal Consiglio dei ministri il 9 aprile 2024;

VISTA la circolare della Ragioneria generale dello Stato del 14 maggio 2024, n. 24, recante “Previsioni di bilancio per l’anno 2025 e per il triennio 2025 – 2027 e Budget per il triennio 2025 – 2027. Proposte per la manovra 2025”;

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 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”;

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

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 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 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 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 programmatico di bilancio (DPB) 2025, presentato al Consiglio dei ministri dal Ministro dell’economia e delle finanze il 16 ottobre 2024;

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 proprio Atto di indirizzo per la definizione delle priorità politiche per l’anno 2025, in data 14 novembre 2024;

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

VISTA la legge 30 dicembre 2024, n. 207, recante “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027”;

RITENUTO che occorre procedere alla definizione della pianificazione strategica per l’anno 2025, 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 2025-2027**

INDIRIZZI GENERALI

1. PREMESSA

Le previsioni per lo **scenario macroeconomico** contenute nel Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029 (da ora PSB) – deliberato dal Consiglio dei Ministri il 27 settembre 2024 – risentono di un contesto globale in profondo e rapido cambiamento, connotato da diverse tensioni nei mercati dei prodotti energetici e di altre *commodities* o di natura commerciale (legate, ad esempio, alla competizione tra Stati Uniti e Cina), nonché da veri e propri conflitti armati, come quello in Ucraina e quello israelo-palestinese.

In particolare, tra i fattori di fondo in rapida evoluzione e destinati ad avere rilevanti conseguenze si possono citare: i) i cambiamenti climatici e la crescente frequenza di eventi estremi, con la conseguente necessità di accelerare la transizione verde; ii) lo sviluppo e la diffusione di innovazioni tecnologiche (con riferimento agli avanzamenti significativi dell'intelligenza artificiale), che produrranno inevitabilmente cambiamenti profondi nel mercato del lavoro; iii) il graduale logoramento del sistema di commercio globale in vigore nell'ultimo ventennio, con riconfigurazioni delle catene del valore e il rischio incombente di episodi di frammentazione geoeconomica; iv) l'interazione tra evoluzione demografica e peso geopolitico, con un cambiamento nei rapporti di forza tra Paesi occidentali e le nuove potenze globali, che si rifletterà in una tendenza verso un sistema multipolare. Considerati questi sviluppi, è lecito aspettarsi il permanere di instabilità, con il rischio di ulteriori episodi di crisi che metterebbero nuovamente a dura prova ogni decisione di politica economica.

In un contesto caratterizzato da un rallentamento della crescita economica europea dopo il rimbalzo post-pandemia e una pressione sui bilanci pubblici sempre più stringente in considerazione degli elevati livelli di debito pubblico, il nuovo Patto di Stabilità e Crescita (PSC) dovrà assicurare stabilità economica e un adeguato sostegno alla crescita, anche in considerazione delle notevoli sfide geopolitiche e sociali che si profilano all'orizzonte. Coerentemente con le nuove regole europee, il Governo ha scelto di distribuire l'aggiustamento della finanza pubblica su sette anni (anziché quattro), a fronte di un impegno a proseguire il percorso di riforme e investimenti previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Nel PSB viene altresì confermata la previsione di crescita del PIL per quest'anno (1,0 per cento). Cionondimeno, la recente revisione al rialzo dei dati di contabilità nazionale Istat per gli anni 2021-2023 trascina verso l'alto anche i livelli di PIL previsti per gli anni 2024-2029. Nel complesso, l'attività economica è attesa espandersi dello 0,9 per cento nel 2025, seguita da un aumento dell'1,1 per cento nel 2026, dello 0,7 per cento nel 2027, dello 0,8 per cento nel 2028 e dello 0,7 per cento nel 2029.

A fronte di questo quadro tendenziale, il rispetto del sentiero di crescita della spesa netta

concordato con la Commissione europea definisce, nel corso dell'orizzonte di previsione del Piano, lo spazio di bilancio disponibile per perseguire gli obiettivi di politica economica e fiscale del Governo, attraverso l'introduzione di misure sia dal lato della spesa sia delle entrate. All'interno di questo perimetro, il Governo intende continuare a sostenere la domanda interna e i redditi medio bassi. Nello specifico, nello scenario programmatico, gli interventi del Governo dispiegheranno il maggior effetto espansivo nel 2025, quando il tasso di crescita del PIL reale è atteso salire all'1,2 per cento, secondo quanto previsto nello scenario macroeconomico programmatico del PSB.

Per quanto riguarda la dinamica dei **principali saldi di finanza pubblica**, alla luce dei dati di contabilità nazionale più recenti pubblicati dall'Istat¹, il **rapporto deficit/PIL** scende dal 7,2 per cento nel 2023 al 3,8 per cento nel 2024, sulla base dei più aggiornati dati di monitoraggio disponibili. Nello scenario programmatico si prevede che il deficit in percentuale del Pil si riduca gradualmente al 3,3 per cento nel 2025, al 2,8 per cento nel 2026 e al 2,6 per cento nel 2027, a fronte di una stima del quadro tendenziale a legislazione vigente pari, rispettivamente, al 2,9 per cento nel 2025, al 2,1 per cento nel 2026 e all'1,5 per cento nel 2027. Al termine del quinquennio di riferimento, il rapporto deficit/Pil risulta essere pari a 2,3 per cento nel 2028 e all'1,8 per cento nel 2029. I margini fiscali che emergono rispetto agli obiettivi definiti verranno utilizzati per finanziare ulteriori interventi volti a realizzare gli obiettivi di politica economica nei prossimi anni.

Per il **rapporto debito/PIL** si prevede un andamento in linea con quanto previsto nel DEF 2024, ma su livelli significativamente inferiori rispetto alle previsioni dello scorso aprile. Il rapporto è previsto salire moderatamente dal 135,8 per cento del 2024 fino al 137,8 per cento nel 2026 (2,0 punti percentuali al di sotto di quanto previsto nel DEF 2024). Dal 2027, con la riduzione dell'impatto dei crediti di imposta relativi ai bonus edilizi utilizzati in compensazione delle imposte, il rapporto inizierà a scendere secondo una tendenza destinata a consolidarsi negli anni successivi. Chiaramente, il sentiero di spesa netta che garantirà la sostenibilità del debito nel medio termine favorirà anche una sua discesa già nell'orizzonte del Piano. Nel 2029, alla fine dell'orizzonte di previsione, il rapporto debito/PIL è previsto collocarsi al 134,9 per cento.

Passando all'esame delle **entrate tributarie**, il totale in percentuale del PIL a legislazione vigente registra un incremento dal 28,8 per cento nel 2023 al 29,6 per cento nel 2024; per il triennio successivo, si osserva un andamento in flessione, dal 29,4 per cento del 2025 al 29,3 per cento del 2026 e, infine, al 29,4 per cento nel 2027. Tuttavia, come illustrato nel Documento Programmatico di Bilancio, si prevede che nel 2025 vi sia una riduzione delle entrate tributarie di oltre 0,3 punti percentuali rispetto al quadro tendenziale, passando quindi dal 29,4 per cento al 29,1 per cento. Nel complesso, le entrate totali si riducono nel 2025 dal 47,5 per cento previsto a legislazione vigente al 47,1 per cento.

La **pressione fiscale**, che nel 2024 si è attestata al 42,3 per cento, rimane stabile al 42,3 per cento nell'orizzonte considerato. A tal proposito, il Governo intende imprimere un'accelerazione all'attuazione della riforma fiscale (**legge delega di riforma fiscale**). L'azione dei prossimi anni sarà volta a potenziare l'adempimento collaborativo, a rendere strutturali gli obiettivi di

¹ Istat, 'Conti Economici Nazionali', 23 settembre 2024.

rimodulazione delle aliquote IRPEF e gli effetti del cuneo fiscale, nonché a provvedere al riordino delle spese fiscali in un orizzonte pluriennale. Questi ultimi due impegni sono considerati ai fini dell'estensione del periodo di consolidamento del Piano.

Per stabilizzare gli obiettivi di riduzione del carico fiscale, limitare le distorsioni e la complessità del sistema fiscale, anche al fine di sostenere il potere di acquisto delle famiglie a medio-basso reddito e l'offerta di lavoro, saranno resi strutturali gli interventi di riduzione delle aliquote IRPEF già avviati nella prima fase di attuazione della legge delega di riforma fiscale. Tali interventi saranno coordinati, per renderli coerenti con la riforma IRPEF e con gli effetti del cuneo fiscale, con la definizione di misure strutturali di riduzione dell'incidenza degli oneri contributivi sul costo del lavoro.

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 2024*, le indicazioni relative all'anno 2021 – 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 2021 il rapporto fra il minor gettito derivante dal mancato adempimento degli obblighi tributari e il gettito potenziale (propensione al *gap*) si attestava al 15%, con una riduzione di circa 6 punti percentuali nell'ultimo quinquennio. Tale riduzione è attribuibile, in particolare, all'imposta sul valore aggiunto (IVA) e all'imposta sulle locazioni, nonché, in misura minore all'imposta sui redditi delle società (IRES). In un'ottica di più lungo periodo la tendenza ad una riduzione del *tax gap*, in termini relativi, è evidente fin dal 2004: se rapportato al PIL, il *tax gap* si è dimezzato fra il 2004 e il 2021 e si è ridotto di circa un terzo se misurato invece in rapporto al gettito potenziale.

Ai fini del raggiungimento degli obiettivi previsti nell'ambito del PNRR, si ricorda che l'obiettivo M1C1-121 (Missione 1, Componente 1 del PNRR) prevede che la "propensione all'evasione", calcolata per tutte le imposte ad esclusione dell'IMU e delle accise, passi dal 18,5% del 2019 al 17,6% nel 2023 e, infine al 15,7% nel 2024. Al netto di eventuali inversioni di tendenza che dovessero intervenire fra il 2022 ed il 2024 e della conseguente, necessaria, cautela, l'obiettivo risulterebbe già raggiunto nel 2021, in quanto la propensione al *gap* risulta pari al 14,9%, con una riduzione di quasi il 20% rispetto al valore del 2019.

In termini assoluti, il *gap* complessivo, tributario e contributivo, risulta pari a 82,4 miliardi di euro, con una riduzione di 3,2 miliardi di euro rispetto al 2020, di cui circa 72 miliardi di sole entrate tributarie, con una riduzione di quasi 2,8 miliardi di euro rispetto al 2020. Tale riduzione è principalmente il risultato di una diminuzione del *gap* IVA di circa 4,2 miliardi di euro (-19% rispetto al 2020) e del *tax gap* delle locazioni di 303 milioni di euro (-58% rispetto al 2020), compensato parzialmente da un incremento del *gap* IRPEF per il reddito da lavoro autonomo e d'impresa di circa 1,5 miliardi di euro (+5% rispetto al 2020).

Nella media del quinquennio 2017-2021, per il quale si dispone di un quadro completo delle

valutazioni, il *gap* complessivo risulta di circa 96 miliardi di euro, di cui 84,4 miliardi di mancate entrate tributarie e 11,6 miliardi di mancate entrate contributive. Nello stesso periodo si osserva una riduzione di circa un quarto del *gap* complessivo, per un ammontare di 26 miliardi di euro, quasi interamente dovuta alla riduzione del *tax gap* relativo alle entrate tributarie (24,6 miliardi di euro). Oltre il 70% di questa riduzione, pari a circa 17,8 miliardi di euro, è dovuta alla riduzione del *gap* IVA; in termini percentuali, la maggiore riduzione si registra per il *tax gap* delle locazioni, che si riduce di quasi l'80%, mentre il *gap* IVA si è dimezzato.

Con riguardo all'andamento del contenzioso tributario, nell'anno 2024 sono stati presentati 224.716 ricorsi (di cui 182.098 in primo grado e 42.618 in appello), le definizioni delle liti da parte degli organi giudicanti sono state 218.451 (di cui 164.913 in primo grado e 53.538 in appello) mentre le pendenze registrate al 31 dicembre 2024 sono state pari a 259.370 (di cui 175.396 in primo grado e 83.974 in appello).

I dati del biennio 2023-2024 evidenziano un aumento delle nuove cause che, in parte, può considerarsi temporaneo in quanto influenzato, a partire da gennaio 2024, dall'abrogazione dell'istituto della mediazione che ha prodotto un anticipato deposito dei ricorsi fino a 50.000 euro di valore. Ad ogni modo, tale incremento è stato parzialmente controbilanciato da un aumento delle decisioni, sicché al 31 dicembre 2024 per le cause pendenti si è registrato il 2,5% in più rispetto all'anno precedente.

Per una corretta analisi tendenziale del contenzioso in entrata sarà tuttavia opportuno raffrontare i flussi dei ricorsi depositati nel primo trimestre 2025 rispetto all'analogo periodo del 2024, per i quali risulta applicabile la medesima disciplina dei tempi di costituzione in giudizio.

In termini economici, nell'anno 2024 il valore complessivo delle liti tributarie ha raggiunto 23,8 mld di euro, con un'incidenza più rilevante delle imposte oggetto di contenzioso per IVA (27,9%), IRES (17,5%) e IRPEF (12,7%), nonché, nell'ambito dei tributi locali, per le imposte sugli immobili (3,6%) e i tributi per lo smaltimento rifiuti (1,4%). Nel triennio 2021-2023, il valore economico complessivo delle controversie instaurate è stato pari a 16,7 mld nel 2021, 23,1 mld nel 2022 e 23,3 mld nel 2023.

2. LINEE DI INDIRIZZO E SVILUPPI 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 distorsivo 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 e che saranno presupposto necessario per il pieno conseguimento degli obiettivi del PNRR al 2026 in tema di riduzione del *tax gap*.

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 direttive prioritarie: i) proseguire nel processo di attuazione della legge di delega di riforma fiscale; ii) promuovere la *tax compliance*, al fine di aumentare il gettito derivante da attività di prevenzione e di contrasto; iii) provvedere al completamento della riforma di efficientamento del sistema della riscossione.

2.1 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 2025, l'azione dei prossimi anni sarà volta prioritariamente al riordino delle spese fiscali in un'ottica pluriennale.

Tale riordino, 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.

2.2. Promuovere la tax compliance a costi ridotti e aumentare il gettito derivante da attività di prevenzione e controllo

In continuità con 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'amministrazione finanziaria, in quanto sarà compito di quest'ultima intercettare 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 alla **dichiarazione precompilata**, inclusa la precompilata IVA, la quale consentirà un significativo risparmio in termini di costi amministrativi e di adempimento riducendo anche la possibilità di errori da parte dei contribuenti nel momento dichiarativo.

Per migliorare la *compliance* volontaria dei contribuenti, particolare attenzione verrà riservata alla promozione dei diversi **strumenti di dialogo preventivo con i contribuenti** che il sistema fiscale mette a disposizione al fine di minimizzare i rischi interpretativi capaci di incidere

negativamente sulle decisioni di business. Tra essi, rilevano le varie tipologie di interpello e, in particolare, l'**interpello sui nuovi investimenti**, che è dedicato agli investitori anche esteri e oggetto di specifiche misurazioni.

Nella stessa logica di garantire la certezza del diritto e incoraggiare le decisioni di business nel nostro Paese, si pongono gli **accordi preventivi per le imprese con attività internazionale** quale strumento di **compliance** che consenta di garantire, nell'ambito di operazioni transnazionali complesse, trasparenza e certezza nei rapporti tra Amministrazione e imprese. 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**.

La medesima logica *customer oriented* 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 **contrastò 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.

Nella stessa direzione di promuovere l'adempimento volontario a costi ridotti vi è anche il cambio di paradigma per quanto riguarda i controlli, passando dalla verifica *ex post* a quella *ex ante*. Sarà incoraggiato, infatti, il ricorso agli strumenti, anche premiali, previsti dalla legge per migliorare l'affidabilità fiscale dei contribuenti. In tale direzione si muovono, innanzitutto, il **concordato preventivo biennale** per i contribuenti esercenti attività d'impresa, arti o professioni e il potenziamento del regime di **adempimento collaborativo** per i soggetti di maggiori dimensioni (con fatturato superiore a 750 milioni nel 2024, superiore a 500 milioni nel 2026 e superiore a 100 milioni nel 2028).

Per aumentare il **gettito derivante dall'attività di prevenzione e contrasto** sarà potenziato il sistema informativo della fiscalità e l'interoperabilità delle banche dati, facendo anche leva sull'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale. A tal fine, saranno ulteriormente migliorati gli strumenti di 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 da parte dell'amministrazione finanziaria, riducendo l'invasività dei controlli e i casi di "falsi positivi". Sarà, inoltre, favorito un collegamento più efficace tra le attività di controllo e il recupero del gettito.

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 e delle accise**, con particolare riguardo a quei fenomeni maggiormente pericolosi, come i casi di evasione totale dei dazi, delle accise e delle imposte e le frodi IVA all'importazione, attuate anche attraverso piattaforme digitali (dichiarazioni di modico valore nel settore dell'e-commerce).

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. L'attività di controllo sarà, dunque, rivolta prioritariamente nei confronti dei contribuenti ad elevata pericolosità fiscale e, in particolare, verso coloro che realizzano schemi frodatori 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 recupero 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.

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 nei settori di competenza dell'amministrazione finanziaria recherà beneficio in modo significativo ai soggetti direttamente coinvolti (cittadini, 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, 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. 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.

Nella medesima direzione di aumentare la *tax compliance* a costi ridotti e contrastare più efficacemente l'evasione si muovono anche le più recenti misure di **policy** introdotte dal **Governo** e considerate ai fini dell'estensione del periodo di consolidamento del PSB. Nel dettaglio, il riferimento è: 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 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’.

2.3 Riordino del sistema nazionale della riscossione e definizione degli stock dei crediti pregressi non riscossi e non recuperabili

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** 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 massimizzando l'impiego di risorse strumentali e umane.

Per **definire l'ammontare delle risorse effettivamente esigibili** dall'amministrazione sarà operativa la **Commissione tecnica** prevista dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 110 del 2024, che analizzerà lo stock di crediti non riscossi per la riduzione degli stessi, relazionando al Ministro e proponendo le possibili soluzioni da attuare con successivi provvedimenti normativi, per conseguire il discarico, anche parziale, del predetto stock entro: i) il 31 dicembre 2025, per i carichi affidati dal 2000 al 2010; ii) il 31 dicembre 2027, per i carichi affidati dal 2011 al 2017; iii) il 31 dicembre 2031, per i carichi affidati dal 2018 al 2024.

Sempre con riguardo alle attività di riscossione, inoltre, proseguiranno gli sforzi per **migliorare la relazione con il contribuente**, elevando la qualità dei servizi in favore dei contribuenti che intendono regolarizzare la loro posizione con il fisco.

Da ultimo, 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 **accelerare l'attività di riscossione coattiva**, ivi compresa quella degli enti locali, ricorrendo a procedure che forniscano **incentivi alla regolazione delle posizioni debitorie**, come quelle previste per il pagamento delle sanzioni amministrative entro un certo numero di giorni.

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

Nel 2022 e 2023 l'Italia ha avviato una serie di riforme finalizzate a garantire un processo tributario più efficiente e rispondente ai principi del giusto processo, mirando a ridurre i tempi e i costi per contribuente e amministrazione. Un sistema processuale tributario giusto, rapido e trasparente è, infatti, fondamentale per migliorare la competitività del Paese, attrarre investimenti esteri e favorire un ambiente economico stabile. Per questa ragione, la riforma della giustizia tributaria costituisce una parte integrante del PNRR. In particolare, va ricordato che l'obiettivo della Milestone M1C1-R1.7 (Missione 1, Componente 1 del PNRR - Riforma 1.7 - Giustizia tributaria) è di rendere più efficace l'applicazione della legislazione tributaria e ridurre l'elevato numero di ricorsi alla Corte di Cassazione.

Gli interventi di settore per l'attuazione della riforma del PNRR sono stati realizzati con la legge n. 130 del 2022, la legge delega n. 111 del 2023 e il decreto legislativo n. 220 del 2023 e il decreto legislativo n. 175 del 2024 (testo unico della giustizia tributaria), norme che hanno inciso profondamente sia sul piano ordinamentale sia su quello processuale, ponendo le basi per una

rifondazione della giustizia tributaria.

La prima direttrice del progetto di riforma, invero, mira al completamento della riforma strutturale del sistema della giustizia tributaria, attraverso la sua razionalizzazione e riorganizzazione, il potenziamento delle strutture amministrative e la professionalizzazione del giudice di merito.

La seconda direttrice del progetto di riforma interviene, invece, nella fase contenziosa tra Amministrazione finanziaria e contribuente, con obiettivi deflattivi, di riduzione dei tempi di definizione del processo e di semplificazione dell'attività processuale.

3.1 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 radicalmente sull'ordinamento degli organi speciali di giurisdizione tributaria, affidando quest'ultima a una magistratura professionale, specializzata e a tempo pieno. Tale scelta intende contribuire a un miglioramento della qualità delle pronunce, tali da consentire la creazione di precedenti giurisprudenziali meno oscillanti e di garantire la certezza del diritto. Funzionale all'efficienza del nuovo sistema della giustizia tributaria sarà anche la revisione della geografia giudiziaria.

a) La professionalizzazione del giudice tributario

La nuova giurisdizione tributaria è fondata su un sistema di reclutamento che punta sulla preparazione professionale e specialistica dei giudici tributari, nonché sul superamento del carattere puramente onorario di tale settore della giustizia. In questa prospettiva, è previsto lo svolgimento di una serie di concorsi pubblici per esami volti al reclutamento, tra il 2024 e il 2029, di 576 magistrati tributari.

b) La revisione della geografia giudiziaria

Nei prossimi anni l'azione di riforma del Governo dovrà proseguire nella direzione di un maggiore efficientamento del sistema della giustizia tributaria e coinvolgerà sia i magistrati tributari che, progressivamente, verranno immessi nell'organico, sia i giudici tributari cc.dd. "onorari", che cesseranno dal servizio nei prossimi anni al raggiungimento dei 70 anni, nonché le 124 sedi di Corti di giustizia di primo e secondo grado presenti sul territorio (103 di primo grado, 21 di secondo grado a cui aggiungere le 14 sezioni distaccate di secondo grado), con eventuale accorpamento delle sedi esistenti.

L'obiettivo è di adeguare le risorse (in particolare, personale giudicante e amministrativo assegnato) ai flussi del contenzioso gestito, in modo da incrementare l'efficienza della funzione giurisdizionale e il recupero di produttività. A tal riguardo, sono stati individuati alcuni criteri direttivi per la definizione del nuovo assetto territoriale delle sedi giudiziarie tributarie, ossia: carichi di lavoro e indici di sopravvenienza; numero degli enti impositori e della riscossione; estensione del territorio; numero degli abitanti della circoscrizione. Ciò consentirà di pervenire a un miglioramento dell'efficienza dei servizi della giustizia tributaria e ad una più razionale organizzazione delle risorse umane e materiali con conseguenti risparmi di spesa e riduzione dei

tempi del giudizio.

3.2. La riforma del processo tributario - digitalizzazione dei servizi della giustizia tributaria

Nella prospettiva della semplificazione del sistema processuale tributario, le recenti riforme hanno dato un considerevole impulso all'informatizzazione della giustizia tributaria, completando la digitalizzazione del processo con l'obbligo dell'utilizzo delle modalità telematiche anche per i soggetti che stanno in giudizio personalmente che, precedentemente alla riforma, potevano depositare, presso gli uffici giudiziari, atti e documenti processuali analogici. L'obbligo dell'utilizzo delle modalità digitali è stato esteso anche ai provvedimenti dei magistrati e giudici tributari, con la conseguenza che, se non sono sottoscritti digitalmente, tali atti sono suscettibili di una specifica sanzione di nullità. Un altro presidio a garanzia dell'informatizzazione del processo è costituito dal potenziamento delle udienze a distanza, attraverso l'introduzione a regime della possibilità, anche solo per una delle parti, di ottenerne l'attivazione senza necessità di un accordo con la controparte.

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

Alla luce delle modifiche processuali, sono stati aggiornati anche gli applicativi informatici del processo tributario (PTT) utilizzati dal corpo giudicante, dalle parti processuali e dal personale di segreteria delle Corti di giustizia tributaria.

Nei prossimi anni sarà perseguito l'obiettivo di incrementare l'efficienza dei sistemi digitali funzionali alla gestione delle fasi del contenzioso tributario a favore di tutti gli utenti.

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

3.3. La banca dati della giurisprudenza tributaria di merito

Dal 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: permettere a contribuenti e professionisti del settore di accedere facilmente a precedenti giudiziari e interpretativi, riducendo l'incertezza sull'interpretazione della normativa vigente; scoraggiare l'avvio di contenziosi basati su interpretazioni minoritarie superate dall'evoluzione giurisprudenziale; favorire la formazione continua per avvocati, commercialisti e altri professionisti del settore, nonché per i funzionari degli enti impositori; essere di ausilio al legislatore per intervenire sulle materie in cui si registra una maggiore litigiosità.

Gli sviluppi della banca dati riguarderanno non solo la ricerca delle ordinanze emesse dagli organi della giustizia tributaria di rinvio alle Corti superiori (Corte costituzionale, Corte di Cassazione e Corte di giustizia dell'Unione Europea) ma anche la possibilità di verificare, previo accordo con la

Suprema Corte di Cassazione, l'eventuale presenza del ricorso di legittimità e della relativa decisione con riguardo alla sentenza di merito oggetto di consultazione. Lo sviluppo del servizio a favore dell'utenza avverrà anche mediante l'applicazione di strumenti di intelligenza artificiale.

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 seguenti **funzioni istituzionali**.

I. SUPPORTO ALLE DECISIONI DI POLITICA FISCALE E ALLE ATTIVITA' 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)**.

I.a) 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: la corretta previsione, il monitoraggio e la consuntivazione delle entrate tributarie erariali e territoriali; le analisi, l'elaborazione e valutazione delle politiche economico-fiscali promosse dal Governo, compresa la valutazione degli effetti economico-finanziari generati dalle misure fiscali, in particolare quelle in tema di rimodulazione delle aliquote IRPEF e di effetti del cuneo fiscale, nonché il riordino delle spese fiscali 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.

I.b) 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.

In tale ambito, verrà altresì assicurato il governo efficace del Sistema Informativo della Fiscalità (SIF), con l'obiettivo di garantire l'accuratezza, l'affidabilità e l'integrità delle banche dati dell'amministrazione finanziaria, anche in funzione del miglioramento continuo della loro qualità, in linea con le normative in tema di protezione dei dati personali, di protezione cibernetica e sicurezza informatica nonché con le norme tecniche in tema di sicurezza delle informazioni e di gestione del rischio.

II. GESTIONE DEI TRIBUTI E ATTUAZIONE DELLE POLITICHE FISCALI

Si tratta della principale funzione core dell'amministrazione finanziaria 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*).

II.a) *Affidabilità, integrità e interoperabilità delle banche dati*

L'amministrazione finanziaria assicura l'integrità, l'interoperabilità e la sicurezza delle proprie banche dati, nelle quali saranno contenute informazioni complete, accurate e aggiornate, nel rispetto della *privacy* dei cittadini. Per garantire la legittimità degli accessi e, più in generale, la sicurezza e la protezione delle informazioni contenute nelle banche dati, saranno realizzate misure di presidio sempre più efficaci. Le informazioni contenute nelle banche dati, nel processo di trasformazione digitale che interessa tutta l'azione amministrativa, sono gestite nell'ottica di garantire una maggiore semplificazione dei rapporti con i contribuenti, sia nell'erogazione dei servizi sia nella fase dei controlli fiscali. A quest'ultimo proposito, il patrimonio informativo a disposizione dell'amministrazione finanziaria, nel rispetto della riservatezza dei dati dei contribuenti, contribuisce a garantire la conoscenza delle basi imponibili potenziali, ivi comprese quelle immobiliari, allo scopo di ridurre, attraverso l'analisi del rischio, 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'accuratezza e l'aggiornamento delle banche dati del patrimonio immobiliare dello Stato consentirà una migliore conoscenza e una gestione più efficiente dei beni dello Stato, nonché una migliore valorizzazione economica del patrimonio statale secondo criteri di mercato.

Al fine di potenziare l'interoperabilità dei dati all'interno e all'esterno del sistema informativo della fiscalità, saranno garantite una gestione efficiente e innovativa delle banche dati e delle infrastrutture di erogazione dati, l'evoluzione delle nuove tecnologie nel rispetto degli standard previsti a livello nazionale ed internazionale nonché l'ampliamento degli strumenti innovativi abilitanti la piena valorizzazione del patrimonio informativo a disposizione.

II.b) 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. Importanti, in tale prospettiva, 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 ai contribuenti-utenti, 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.

In tale ottica, continuerà l'attuazione delle disposizioni contenute nel decreto legislativo 8 gennaio 2024, n. 1 attraverso l'ampliamento e il rafforzamento dei servizi digitali, e dei contenuti del cassetto fiscale, onde assicurare ai contribuenti e ai loro intermediari appositamente delegati la possibilità di consultare le informazioni fiscali di loro interesse, migliorandone la fruibilità e semplificando le modalità di delega nei confronti degli intermediari.

Un'importante linea di intervento attiene al potenziamento dei servizi resi ai contribuenti-utenti, anche attraverso la semplificazione delle relative modalità di fruizione, finalizzati soprattutto a sfruttare i vantaggi derivanti dalla **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 lo strumento ordinario 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. Nel contempo, 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 incrementare il numero di modelli di dichiarazione precompilati trasmessi direttamente dai contribuenti e consolidare 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 inquadra 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 rimborси IVA. Una delle conseguenze previste da queste misure è la riduzione dei vincoli finanziari delle imprese, a seguito dell'accresciuta liquidità proveniente dai rimborси, con effetti positivi in termini di riduzione di attività elusive ed evasive motivate da recupero di liquidità.

II.c) Adempimento collaborativo e prevenzione degli inadempimenti tributari

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, sarà aumentato lo sforzo dell'amministrazione finanziaria diretto a fornire supporto ai contribuenti nell'applicazione delle disposizioni tributarie mediante la tempestiva adozione di **circolari applicative** 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.

Tale sforzo dovrà tener conto, altresì, della diversa platea di utenti che, nel settore delle dogane, rivestono la qualifica di Operatori Economici Autorizzati (AEO). Ciò potrebbe richiedere un potenziamento delle banche dati e dell'intelligenza artificiale applicata al settore, al fine di garantire l'analisi e valutazione 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 di incentivare la ri-localizzazione 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, infine, 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 750 milioni nel 2024, superiore a 500 milioni nel 2026 e superiore a 100 milioni nel 2028).

II.d) Controllo delle dichiarazioni fiscali e contrasto all'evasione

Nell'ambito di tale area di intervento verranno svolte azioni dirette a contrastare l'evasione fiscale mediante l'attività di controllo, la cui efficacia 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 all'azione dell'amministrazione finanziaria**. L'efficacia dei controlli sarà rafforzata attraverso un affinamento delle tecniche di analisi del rischio e una migliore selezione delle posizioni da sottoporre ad accertamento da effettuarsi sfruttando l'interoperabilità tra le diverse banche dati e analizzando strategicamente i dati a disposizione. A tal fine, proseguirà anche lo sviluppo di analisi e studi volti a 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”.

Da questo punto di vista 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.

Sarà assicurata, inoltre, una **maggiore frequenza dei controlli sostanziali**, soprattutto per le tipologie di attività a maggior rischio di evasione, utilizzando in chiave predittiva i dati e le informazioni a disposizione dell'amministrazione finanziaria (tra i quali, i dati delle fatture elettroniche emesse e ricevute, i corrispettivi comunicati telematicamente e i movimenti risultanti dall'Anagrafe dei rapporti finanziari e dai pagamenti elettronici).

La **qualità dei controlli** sarà, infine, 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.

Sempre in chiave di contrasto all'evasione, saranno potenziati i **controlli catastali** (anche attraverso la mappatura delle proprietà che non risultano aggiornate in catasto 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 **denegare le richieste di rimborsi indebiti ovvero recuperare quelli indebitamente erogati**. Nella medesima prospettiva, continueranno, inoltre, 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 per contrastare più efficacemente la cessione e l'utilizzo in compensazione di crediti inesistenti ovvero gli indebiti utilizzi della cessione del credito e dello sconto in fattura riferiti alle diverse agevolazioni introdotte nel settore immobiliare.

II.e) 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 alla sistematica valutazione della sostenibilità della pretesa erariale** sia nella fase precontenziosa sia in quella contenziosa, unitamente a un efficace **utilizzo degli strumenti deflativi e definitori del contenzioso normativamente previsti**.

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 esattoriale, anche dei costi di soccombenza e di quelli necessari a sostenere la pretesa in giudizio. Per quanto riguarda il contenzioso esattoriale, saranno ulteriormente migliorate anche le attività volte a riscuotere le somme spettanti all'agente nazionale della riscossione nei confronti dei soccombenti.

II.f) Riscossione coattiva dei crediti fiscali

Con riguardo alle attività di riscossione, 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, 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, allo scopo promuovendo anche un maggior utilizzo dei sistemi di pagamento digitali, anche attraverso la piattaforma PagoPa, nonché tramite modalità funzionali ad assicurare che gli utenti possano procedere ai 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 evitare la decadenza e la prescrizione, si punterà innanzitutto a rendere più tempestivo il processo per il recupero dei crediti. In questa direzione, le agenzie fiscali, quali enti creditori, avvieranno le azioni necessarie a ridurre il tempo intercorrente tra il momento di rilevazione del debito e quello di affidamento del credito all'agente nazionale della riscossione che, a sua volta, ottimizzerà i tempi di notifica delle cartelle di pagamento. Nel caso di omesso pagamento a seguito della notifica della cartella, dovranno essere prontamente avviate le azioni di recupero più opportune per la riscossione del credito. Per migliorare l'efficacia della riscossione, oltre che sulla tempestività del processo di recupero, si dovrà agire secondo una logica di risultato, indirizzando l'attività prioritariamente verso i crediti con maggiori possibilità di incasso e sfruttando, a tal fine, anche i dati e le informazioni a disposizione dell'agente della riscossione nelle varie banche dati.

L'efficacia e l'efficienza complessiva dell'attività di riscossione dovrà essere, quindi, misurata attraverso indicatori che, oltre alle prospettive di incasso annuali, siano in grado di misurare l'incidenza del tempestivo avvio delle azioni di recupero sul complesso dei crediti affidati dagli enti impositori nonché il tasso di riscossione sul complesso dei crediti affidati dagli enti creditori, comparando altresì costi e rendimenti dell'attività.

Proseguirà, inoltre, lo scambio informativo tra agente della riscossione e enti impositori o beneficiari sullo stato della riscossione, garantendone la fruibilità dei dati e il tempestivo aggiornamento, nonché la gestione integrata delle richieste avanzate dai contribuenti, attraverso il progressivo allineamento delle diverse banche dati. In questa prospettiva, sarà anche favorito l'uso delle più evolute tecnologie e di forme di integrazione e interoperabilità dei sistemi e del patrimonio informativo dell'Agenzia delle entrate e dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, con l'obiettivo di valorizzare le sinergie, eliminare le duplicazioni funzionali e ridurre i costi.

Sempre in tale ambito, le competenti strutture dell'amministrazione finanziaria assicureranno il necessario supporto alla Commissione tecnica prevista dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 110/2024, la quale analizzerà lo stock di crediti non riscossi e definirà proposte, da attuare con successivi provvedimenti normativi, per la riduzione degli stessi.

II.g) 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, saranno perseguiti 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 la

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;

- **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.

II.h) Gestione del patrimonio immobiliare statale e altri obiettivi di finanza pubblica

In tale ambito sono ricomprese prioritariamente le azioni dirette ad **assicurare un'efficiente gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dello Stato**, allo scopo di **ottimizzare il rendimento economico del patrimonio disponibile e perseguire la massima efficienza nella gestione e nell'utilizzo del patrimonio indisponibile** e, in particolare, degli immobili concessi in uso governativo, al fine di **ridurre la relativa spesa a carico del bilancio dello Stato e, in primo luogo, la spesa per locazioni passive e quella di funzionamento**, con particolare riferimento a **quella energetica**. Tutto ciò è, d'altronde, coerente con la necessità di adeguarsi al mutato contesto per far fronte ai rischi connessi che può divenire un'opportunità di sviluppo attraverso interventi mirati di investimento pubblico sulla scia del PNRR, **anche ricorrendo a operazioni di partenariato pubblico privato**, volte ad attrarre capitali privati tali da moltiplicare gli impatti e gli interventi sul patrimonio immobiliare pubblico. A tali fini, proseguirà l'impegno per la realizzazione di servizi di progettazione di qualità in favore delle Amministrazioni Centrali e degli Enti Territoriali mediante la Struttura per la Progettazione istituita ai sensi dell'art. 1, comma 162, della legge n. 145 del 2018 e l'attuazione, **nei tempi programmati, degli interventi di razionalizzazione, valorizzazione ed efficientamento energetico degli immobili statali** da parte dell'Agenzia del demanio. Relativamente agli investimenti immobiliari, 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 sia il ritorno economico sugli investimenti realizzati**, anche allo scopo di indirizzare più efficacemente operazioni di **spending review**, sia gli impatti prodotti in termini economici, sociali e ambientali, misurati con appositi indicatori ESG.

Le predette azioni rilevano anche ai fini degli obiettivi nazionali di PNRR e di RePower EU finalizzati alla riduzione della spesa pubblica, all'efficientamento energetico e all'autosufficienza dell'immobile pubblico, alla rigenerazione e sviluppo socio-economico dei tessuti urbani, nonché all'attrattività, in particolare nei territori colpiti dal sisma e con riguardo alla risoluzione dell'emergenza dovuta alla carenza delle residenze universitarie, degli investimenti privati, anche secondo logiche di partenariato pubblico-privato.

III. GESTIONE DELLE RISORSE, FATTORI ABILITANTI E ACCOUNTABILITY

Scopo di quest'ultima funzione è **migliorare la qualità del supporto prestato alla funzione di indirizzo delle politiche fiscali e ottimizzare i servizi resi dalle varie componenti**

dell'amministrazione finanziaria relativamente alla gestione dei tributi e all'amministrazione dei beni dello Stato, secondo una dimensione di maggiore efficienza, efficacia e produttività. A tal fine, rilevano, in particolare, le strategie e gli obiettivi declinati nell'ambito delle seguenti aree strategiche di intervento (outcome areas).

III.a) Acquisizione e valorizzazione delle risorse umane

Per migliorare la propria capacità operativa, l'amministrazione finanziaria perseguità l'obiettivo di **ottimizzare la propria dotazione di personale e valorizzare le risorse umane a disposizione** attraverso il rapido espletamento delle procedure di reclutamento del nuovo personale, la promozione della formazione e dello sviluppo professionale di quello in servizio, il ricorso all'innovazione tecnologica e l'utilizzo del lavoro agile, salvaguardando l'esigenza di garantire la produttività. A tal fine, saranno previsti appositi indicatori volti a misurare lo stato di avanzamento delle assunzioni programmate e saranno oggetto di monitoraggio anche le azioni volte a promuovere la formazione e lo sviluppo professionale del personale, anche in tema di competenze tecniche e digitali, con particolare attenzione alla sicurezza informatica. Inoltre, saranno 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.

III.b) Investimenti e digitalizzazione

Per migliorare lo stato di salute delle proprie risorse, tangibili e intangibili, l'amministrazione finanziaria proseguità 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 ai servizi offerti ai contribuenti/utenti, al rafforzamento dei controlli negli ambiti di competenza e al miglioramento dell'efficienza e del benessere organizzativo, anche mediante l'innovazione tecnologica e la razionalizzazione e l'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare in uso. La capacità realizzativa delle agenzie sarà valutata anche attraverso la previsione di appositi indicatori volti a misurare la capacità di aggiudicare e/o contrattualizzare gli interventi programmati nonché di realizzare nei tempi previsti gli interventi avviati.**

III.c) Efficientamento

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**. A tal fine, nelle Convenzioni 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**, anche attraverso le sue articolazioni, senza trascurare i benefici ambientali e le ricadute in termini di maggiore produttività e servizi corrisposti.

III.d) 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 mettono 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 all'Agenzia, quali l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse. Il rispetto delle tempistiche convenzionalmente definite per la fornitura delle informazioni è 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, rafforzano i controlli interni e i meccanismi di garanzia dell'integrità del personale per aumentare la fiducia dei cittadini nell'amministrazione finanziaria, accrescendone così la reputazione e la percezione pubblica della sua integrità.

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 ottimale svolgimento della funzione istituzionale di SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DI GOVERNO DEL SISTEMA DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA, avuto particolare riguardo ai seguenti ambiti di intervento:

a) Definizione delle politiche in materia di giustizia tributaria e attività normativa primaria e secondaria

In tale ambito saranno, innanzitutto, svolti le attività e il supporto necessari per la completa attuazione della legge delega di riforma fiscale e il consolidamento dei risultati raggiunti nell'ambito del PNRR per il settore giustizia tributaria. A tal fine, saranno assicurate le analisi, l'elaborazione e la valutazione delle norme in materia di giustizia tributaria nonché studi e approfondimenti sulla giurisprudenza di merito e di legittimità. In particolare, saranno predisposte analisi e valutazioni con riguardo al riordino della geografia giudiziaria, sulla base di appositi parametri, con l'obiettivo di perseguire un miglioramento dell'efficienza dei servizi della giustizia tributaria ed un recupero della produttività, volti a garantire una riduzione dei tempi del giudizio.

b) Sviluppo della banca dati della giurisprudenza 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 garantito lo sviluppo della banca dati della giurisprudenza tributaria di merito, anche mediante l'acquisizione delle massime prodotte dall'Ufficio del Massimario Nazionale dell'Organo di autogovemo dei magistrati e giudici tributari. Si provvederà a garantire l'interoperabilità tra la banca dati della giurisprudenza di merito e quella della Suprema Corte di Cassazione, allo scopo di ampliare le

informazioni riguardanti il giudizio di legittimità. In tale ambito si proseguirà lo sviluppo delle tecnologie digitali e il ricorso alle soluzioni di intelligenza artificiale.

c) 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 giudici tributari, del personale amministrativo degli uffici di segreteria delle Corti di giustizia tributaria, dei difensori, degli enti della fiscalità e dei cittadini e verrà avviato il potenziamento dei sistemi informatici funzionali alla gestione di tutte le fasi del contenzioso tributario. Anche in tale ambito, lo sviluppo delle tecnologie digitali farà ricorso alle soluzioni di intelligenza artificiale.

d) 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 dei componenti dell'organo giudicante nel settore della giustizia tributaria, sarà garantito il proseguimento delle procedure concorsuali attivate nel corso del 2024 e l'avvio di quelle previste per le assunzioni di magistrati tributari per gli anni successivi.

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 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 a seguito delle azioni di prevenzione e controllo e, più in generale, il valore pubblico generato.

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 2025 e nel Bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027.

Roma,

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**:

I. DEFINIZIONE DELLE 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 n. 111 del 2023 per la riforma fiscale 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, verso una graduale riduzione della pressione fiscale e la razionalizzazione della struttura del prelievo, per sostenere la crescita e la competitività, accelerare la transizione ecologica e digitale, aumentare la competitività e la resilienza delle imprese italiane nonché sostenere le famiglie, l'occupazione dei giovani 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 2025-2027 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 - legge n. 111 del 2023 - e a favorire un'accelerazione della riforma fiscale.

Nello specifico, si procederà a:

- realizzare studi e analisi economico-statistici per la valutazione degli interventi a sostegno della genitorialità, della natalità e in favore delle famiglie numerose e delle persone indigenti;
- contribuire all'elaborazione delle previsioni delle entrate fiscali ai fini della definizione del Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine elaborato ai sensi della disciplina economica dell'Unione europea (UE);
- predisporre e aggiornare i modelli di equilibrio economico generale (CGE) – regionale e ambientale – e i modelli di micro-simulazione ed economici, per la realizzazione degli studi e delle analisi economiche degli interventi di politica tributaria e 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 realizzazione del federalismo regionale "simmetrico" di cui al decreto legislativo n. 68 del 2011 in attuazione anche degli impegni presi con il PNRR;
- assicurare il monitoraggio e la razionalizzazione delle spese fiscali con l'obiettivo di maggiore equità e di ottimizzazione delle risorse, di miglioramento dell'efficienza e di riduzione della complessità dell'attuale struttura fiscale. Attenzione particolare sarà dedicata alle agevolazioni nel settore energetico, in linea con gli obiettivi di transizione ecologica e con le priorità europee per il raggiungimento degli obiettivi del Green Deal e della strategia REPowerEU, 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 di esperti di cui all'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo n. 160 del 2015 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 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);
- supportare la definizione di politiche e interventi in materia di fiscalità ambientale,

nonché valutare misure di riduzione delle sovvenzioni dannose per l'ambiente e realizzare studi e analisi a supporto delle valutazioni delle proposte di revisione della normativa sulla tassazione energetica in discussione a livello unionale, tenuto conto altresì delle iniziative internazionali, fornendo supporto analitico alle attività dell'*Inclusive Forum on Carbon Mitigation Approaches*;

- implementare le nuove regole condivise a livello internazionale (G20 ed UE) in materia di tassazione dei profitti delle multinazionali, con particolare riferimento alla direttiva UE sulla attuazione della *minimum taxation* in attuazione del *Pillar II*, dell'economia digitale e delle attività legate al 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.

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 recente 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, quelli dell'articolo 6, relativo alla revisione del sistema di imposizione delle società e degli enti, e quelli 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 ed 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 dell'imposta regionale sulle attività produttive-IRAP e dell'addizionale regionale all'IRPEF. Parimenti, in materia di tributi comunali, sarà 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.

In ambito internazionale il Dipartimento assicurerà la rappresentanza dell'Italia nei negoziati condotti in sede OCSE/G20/G7 sulla riforma su due pilastri della tassazione internazionale delle multinazionali, con l'obiettivo, in particolare, di finalizzare l'accordo sul primo pilastro (che prevede la riallocazione dei diritti impositivi sui profitti delle multinazionali più grandi e profittevoli) e firmare la Convenzione Multilaterale di attuazione. Parallelamente, curerà la formulazione degli atti normativi collegati e successivi alla fase di realizzazione e introduzione della riforma 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, 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, 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 per lo scambio di informazioni tra giurisdizioni fiscali, proseguendo le attività necessarie per l'allineamento 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 pre-conteniziose o conteniziose 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 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.

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

In tale ambito, il Dipartimento garantirà nel prossimo triennio 2025-2027 una gestione efficace del Sistema Informativo della Fiscalità (SIF), con l'obiettivo di garantire l'accuratezza, l'affidabilità e l'integrità delle banche dati dell'amministrazione finanziaria, provvedendo alla valutazione e all'inserimento nella governance tecnologica del SIF dei nuovi trend tecnologici per la cosiddetta trasformazione digitale della PA. A tal fine, si aggiungerà alle attuali componenti tecnologiche anche l'intelligenza artificiale come asset chiave, il cui proficuo utilizzo necessita di un adeguamento dei processi di governance dei dati. Nella medesima prospettiva, favorirà l'utilizzo di un modello di interoperabilità avanzato che consenta non solo la condivisione dei dati tra amministrazioni ma anche dei servizi e/o loro componenti.

Per quanto riguarda i trend consolidati (data governance, cloud, paradigma agile e cybersicurezza), il Dipartimento proseguirà nella loro applicazione seguendo il miglioramento della tecnologia. In particolare, per quanto riguarda la sicurezza cibernetica (infrastrutture, dati, privacy, cloud) proseguirà nell'adozione di miglioramento continuo della governance dei processi di gestione, in linea con gli indirizzi della Presidenza del Consiglio dei ministri e dell'Autorità nazionale per la sicurezza cibernetica.

AGENZIA DELLE ENTRATE

L'Agenzia promuove un fisco trasparente a sostegno della crescita economica e adotta iniziative

volte a una crescente produttività operativa in funzione dell'obiettivo strategico dell'amministrazione finanziaria di migliorare la propensione all'adempimento degli obblighi fiscali da parte dei contribuenti e di ridurre il *tax gap*, assicurando che i propri livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli degli altri soggetti che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate. Il recupero di gettito fiscale da attività di prevenzione e da una più efficace attività 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. Più nello specifico, in armonia con le riforme fiscali previste dal PNRR e dal PSB, 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 ed organizzative finalizzate a realizzare gli obiettivi contenuti nelle seguenti aree di intervento:

I. AREA SERVIZI - COMPLIANCE VOLONTARIA DEI CONTRIBUENTI E RIDUZIONE DEI COSTI DI ADEMPIMENTO

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 delle informazioni disponibili nel cassetto fiscale, servizio che consente ai contribuenti e ai loro intermediari appositamente delegati la consultazione delle informazioni fiscali di loro interesse;
- b. lo sviluppo di ulteriori servizi *online* e il miglioramento di quelli già fruibili nell'area riservata del sito *internet* dell'Agenzia, anche attraverso la profilazione degli utenti; in particolare, in attuazione dell'articolo 17 del decreto legislativo n. 1 del 2024, per i versamenti ricorrenti, rateizzati e predeterminati concernenti scadenze future di imposte, contributi o altre somme, sarà sviluppato il servizio mediante il quale il contribuente potrà richiedere, telematicamente, l'adempimento dell'obbligazione tributaria attraverso l'**addebito diretto in conto corrente**; saranno, altresì, promossi ulteriori strumenti digitali volti a favorire la semplificazione delle modalità di gestione delle deleghe agli intermediari fiscali, con la possibilità per il contribuente di delegare, con un unico modello (cosiddetta delega unica), i predetti soggetti di cui all'articolo 3, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica n. 322 del 22 luglio 1998, all'utilizzo di uno o più servizi *on line* resi disponibili dall'Agenzia delle entrate e dall'Agenzia delle entrate-Riscossione;
- c. 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**; in particolare, sarà ulteriormente implementata la modalità semplificata per la presentazione della dichiarazione precompilata, che permette ai contribuenti, tramite un percorso guidato, di confermare o modificare direttamente i dati proposti dall'Agenzia e che, nel contempo, vengono riportati automaticamente negli appositi campi della dichiarazione dei redditi; sarà altresì esteso il set informativo della dichiarazione dei redditi precompilata, rendendo fruibili ulteriori informazioni già disponibili nelle banche dati della fiscalità e acquisendo nuovi dati da soggetti terzi, in modo da semplificare e velocizzare l'adempimento dichiarativo;

- d. 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 evolverà verso un vero e proprio “sportello digitale” che permetta di seguire l'utente passo dopo passo, guidandolo fino alla conclusione dell'adempimento o fruizione del servizio e in grado di fornirgli la possibilità di interagire attraverso strumenti di *collaboration*, con ulteriori funzionalità integrate di scambio documentale, *chat* e, a regime, di sottoscrizione digitale da parte del contribuente in possesso di una identità digitale, di eventuale documentazione utile alla chiusura della pratica;
- e. 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;
- f. il presidio dell'attività di interpretazione delle norme tributarie, mediante l'emanazione di circolari e risoluzioni.

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

3. Ottimizzare i servizi catastali e migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare, attraverso la modernizzazione degli strumenti di mappatura degli immobili, presidiando la qualità e la completezza delle banche dati catastali, anche dal punto di vista degli indirizzi, per

una piena interoperabilità con i sistemi informativi di altri enti. 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 le azioni di ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie e lo sviluppo dei relativi servizi (ad esempio, l’estensione del canale telematico alle formalità di pubblicità immobiliare che, a loro volta, possono generare ulteriori benefici in termini di aggiornamenti automatici delle titolarità catastali). Sarà altresì assicurata la realizzazione e l’aggiornamento dell’Archivio nazionale dei numeri civici delle strade urbane (ANNCSU), nonché lo sviluppo dei relativi servizi, monitorandone il costante e corretto aggiornamento a cura dei Comuni e l’utilizzo dei servizi di consultazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni e dei cittadini, anche al fine di promuoverne l’effettivo utilizzo come base dati centrale di riferimento per gli stradari e gli indirizzari comunali, scritti in forma standardizzata e con la finalità di identificare inequivocabilmente i predetti indirizzi.

II. AREA PREVENZIONE - ADEMPIMENTO COLLABORATIVO E PREVENZIONE DEGLI INADEMPIMENTI

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

4. Promuovere il dialogo collaborativo con i contribuenti e favorire la certezza del diritto per supportare i contribuenti sia nel momento dichiarativo sia nel pagamento dei tributi, contribuendo così alla maggiore competitività delle imprese italiane e sostenendo l’attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere e gli investitori che intendono operare nel territorio nazionale. A tal fine, saranno rafforzati i servizi resi ai contribuenti e le varie forme di interlocuzione 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 mediante l’assistenza e la consulenza giuridica, la tempestività delle circolari applicative e delle risposte alle istanze di interpello, 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 ai contribuenti 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 (*patent box*), nonché la tempestiva liquidazione delle dichiarazioni, il rafforzamento delle misure di controllo preventivo delle compensazioni realizzate attraverso il modello di delega F24.

Saranno, infine, valorizzati gli strumenti, anche premiali, e i percorsi di accompagnamento consapevole verso una maggiore affidabilità fiscale dei contribuenti previsti dalla legge. In quest'ambito, saranno tempestivamente lavorate istanze di adesione al regime di adempimento collaborativo presentate da soggetti di maggiori dimensioni che si dotano di un sistema di controllo del rischio fiscale, aumentando progressivamente gli imponibili sotto controllo. L'adempimento spontaneo degli obblighi dichiarativi dei contribuenti di dimensioni mediopiccole sarà, invece, promosso attraverso la gestione del concordato preventivo biennale e l'aggiornamento degli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA), finalizzati a stimolare comportamenti fiscalmente corretti e l'emersione di basi imponibili, anche attraverso la condivisione di dati e informazioni nella disponibilità dell'Agenzia.

5. Controllare le dichiarazioni e stimolare l'adempimento spontaneo

Il potenziamento dello strumento delle lettere di *compliance* punterà a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini dell'IVA e delle imposte dirette, migliorando gli algoritmi di selezione in modo da contenere i casi di "falsi positivi". Per la predisposizione di tali comunicazioni saranno utilizzate le basi dati alimentate dai flussi informativi, anche derivanti dallo scambio automatico di informazioni previsto dalle direttive europee e dagli accordi internazionali, e da quelli derivanti dalla fatturazione elettronica generalizzata, integrati con quelli generati dalla trasmissione telematica dei corrispettivi relativi alle transazioni verso i consumatori finali. Inoltre, 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*.

III. AREA CONTRASTO - CONTROLLI E RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI

In tale ambito, l'Agenzia punterà a conseguire i seguenti obiettivi:

6. Controllare le dichiarazioni fiscali e contrastare l'evasione

Rilevano, in tale ambito, gli interventi mirati di prevenzione e contrasto degli inadempimenti tributari.

A tal fine, 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*.

Sarà, quindi, ottimizzato il numero dei controlli in modo da bilanciare adeguatamente le esigenze di presidio e la qualità degli accertamenti, tenuto anche conto della capacità operativa dell'Agenzia alla luce delle recenti assunzioni di personale. La qualità dei controlli sarà assicurata

attraverso selezioni più mirate dei contribuenti a maggiore rischio di evasione, rese possibili dall'applicazione degli strumenti di *data analysis* più avanzati – che consentono lo sfruttamento dei *big data* – e dall'interoperabilità delle banche dati. Si rafforzeranno le iniziative congiunte con la Guardia di Finanza e con l'Agenzia delle dogane e dei monopoli per potenziare le attività di analisi del rischio finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività. Sarà, altresì, incrementato il ricorso agli strumenti di cooperazione internazionale con particolare riguardo all'utilizzo dei dati che derivano dallo scambio automatico di informazioni, tra cui quelle pervenute tramite il *Common Reporting Standard (CRS)*, per contrastare i fenomeni di evasione internazionale, l'illecita detenzione di patrimoni e attività finanziarie fuori dei confini nazionali nonché le fittizie residenze all'estero e sarà dato impulso all'acquisizione anche massiva di dati e notizie sui movimenti transfrontalieri che consentano di intercettare comportamenti fiscali illeciti. La valutazione del rischio di non *compliance* e il monitoraggio dei soggetti a elevata pericolosità fiscale si baseranno anche sullo sfruttamento delle potenzialità derivanti dall'utilizzo di informazioni provenienti da enti esterni, incluse quelle derivanti dallo scambio automatico obbligatorio con le amministrazioni fiscali estere, da quelle di natura finanziaria contenute nell'Archivio dei rapporti finanziari, nonché dei dati derivanti dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi che consentiranno di migliorare le analisi e i controlli incrociati tra le diverse operazioni dichiarate dai contribuenti e di monitorare i pagamenti IVA. Nel medio periodo, la qualità dei controlli dovrà essere valutata anche in relazione alla capacità di accertamento degli imponibili generati dall'economia sommersa. L'Agenzia monitorerà, inoltre, il comportamento dei contribuenti che hanno subito un controllo fiscale per verificare nel tempo il loro grado di propensione all'adempimento e, più in generale, per valutare il livello di fedeltà fiscale; sarà incrementata la capacità operativa nell'ottica di favorire il miglioramento della qualità dei controlli, attraverso nuovi strumenti di analisi avanzata dei dati, l'applicazione di tecniche come l'intelligenza artificiale, il *machine learning* e il *text mining*, la digitalizzazione dei processi mediante implementazione degli applicativi di supporto al controllo, anche in modo da ridurre le attività a basso valore aggiunto.

7. Potenziare l'attività antifrode

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

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 far emergere gli immobili non aggiornati in catasto e favorire la dichiarazione catastale da parte dei soggetti inadempienti. Saranno attuati i precetti stabiliti dalla legge di bilancio 2024, in ordine alle verifiche sulla presentazione della dichiarazione di variazione in catasto per le 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 (cosiddetti incentivi ecobonus e sismabonus), mediante l'invio di comunicazioni volte a

favorire la regolarizzazione spontanea da parte del contribuente; verrà inoltre assicurata la produzione dell'informazione statistico-economica sul mercato immobiliare, migliorando la qualità e ampliando i fenomeni osservati e facilitando la fruibilità di accesso ai dati; sarà infine migliorata la qualità e tempestività dei servizi tecnico-estimativi anche mediante l'evoluzione di regole e criteri per l'erogazione dei servizi estimativi.

9. Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali

A tal fine saranno garantiti, da un lato, il più ampio utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, migliorando così l'indice di vittoria dell'amministrazione finanziaria nelle controversie tributarie.

IV. AREA RISORSE - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE A DISPOSIZIONE

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 e l'assunzione di nuove professionalità, in coerenza con l'ordinamento per famiglie professionali, strutturato per competenze e ambiti di conoscenza. Saranno reclutate professionalità specializzate nei processi di gestione delle risorse umane, nei servizi di logistica, nelle gare e contratti pubblici, nella prevenzione della corruzione, nella protezione dei dati personali, nel controllo di gestione e nei processi di contabilità e bilancio. Inoltre, saranno reclutati funzionari specializzati nelle tecnologie informatiche per sfruttare appieno il patrimonio dei dati dell'Agenzia e le possibilità offerte dagli strumenti di analisi avanzata dei dati. La formazione e lo sviluppo professionale del personale saranno orientati in funzione degli obiettivi istituzionali per consentire, da un lato, l'efficace inserimento dei neoassunti e, dall'altro, l'upskilling e il reskilling del personale già in servizio. Sarà inoltre perseguita una strategia di sviluppo del personale attraverso l'individuazione di nuove figure professionali intermedie (art. 15 CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021) e percorsi graduati di crescita dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente;
- b. l'espletamento di un nuovo concorso per dirigente di seconda fascia da destinare agli uffici preposti alle attività di gestione e sviluppo delle risorse umane, di contenzioso del lavoro, di approvvigionamento e logistica, di pianificazione e controllo, di contabilità e bilancio (c.d. attività no-core) al fine di completare il reclutamento dei dirigenti di ruolo di seconda fascia in modo da rafforzare la capacità operativa complessiva e assicurare il pieno presidio degli uffici;
- c. 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 con le modalità previste dall'art. 1, comma 93, lett. e), della legge n. 205 del 2017 e 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;
- d. la valorizzazione del lavoro in team ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia anche mediante l'attivazione delle posizioni organizzative di cui all'art. 15 del CCNL Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che costituiscono nodi strategici essenziali alla base della catena funzionale degli uffici e punto di contatto con gli stakeholder esterni e interni;
 - e. l'individuazione di percorsi graduali di crescita professionale dei dipendenti attraverso l'assunzione di ruoli a responsabilità crescente quali le posizioni organizzative previste dal predetto art. 15 CCNL e le posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità (art. 1, comma 93, lett. a), della legge n. 205 del 2017), con procedure che valorizzino il merito e le valutazioni positive della performance, fino al consolidamento di un bagaglio professionale adeguato per la candidatura ai concorsi per la qualifica dirigenziale;
 - f. la previsione di percorsi di formazione e di valorizzazione delle competenze manageriali, delle competenze tecniche core e no-core e di conoscenza delle lingue straniere per i dirigenti di ruolo dell'Agenzia al fine di selezionare i più meritevoli ai quali conferire gli incarichi di prima fascia con le modalità previste dalla normativa primaria e dal Regolamento di amministrazione in un quadro di trasparenza, imparzialità, oggettività e pubblicità.

Saranno potenziate le dotazioni informatiche individuali, i servizi infrastrutturali e di rete nonché le risorse necessarie al loro corretto funzionamento, anche ai fini di consentire l'utilizzo di modalità di telelavoro e lavoro agile (cd. *smart working*), coerenti con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'Amministrazione finanziaria. Tali obiettivi saranno perseguiti in una cornice di sicurezza cibernetica e di protezione dati in linea con i dettati normativi sia per quanto riguarda l'infrastruttura informatica, ma anche incrementando il livello di consapevolezza dei dipendenti sulla sicurezza cibernetica.

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, 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

avviati progetti di dematerializzazione dei documenti cartacei per agevolarne l'accessibilità a distanza.

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 ed 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.

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 (cd. "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 RISORSE E SUPPORTO

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

3. Migliorare la performance del contenzioso esattoriale

Assicurare un adeguato e costante controllo della gestione anche attraverso l'aggiornamento tempestivo e puntuale della base informativa automatizzata del contenzioso, potenziare 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. Garantire 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.

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, perseguito 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.

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 dei tabacchi con una concomitante azione di contrasto al gioco illegale. Essa, in coerenza con i provvedimenti attuativi della delega di riforma fiscale e con i contenuti del PNRR e del PSB, adotterà una strategia volta a semplificare i rapporti con gli operatori economici, promuovere la *compliance* volontaria dei contribuenti e contribuire al raggiungimento degli obiettivi di recupero di gettito da prevenzione e controllo previsti dal citato 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.

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, 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 degli obiettivi previsti nelle aree strategiche di intervento delineate nel presente atto e, in particolare, si impegna ad adottare le soluzioni tecniche ed organizzative finalizzate a realizzare gli obiettivi contenuti nelle seguenti aree di intervento:

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 comunitario 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 a un costo ragionevole

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 semplificare 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*, il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria per promuovere l’adesione agli strumenti di semplificazione nel settore delle dogane, in una prospettiva *customer oriented*. 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. 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, infine, data ancora più rilevanza agli istituti previsti dal nuovo codice doganale 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, Autorità doganale europea e gestione europea del rischio – la cui uniformità dei controlli in tutto il territorio unionale non soltanto garantisce transazioni rispettose della normativa doganale, a beneficio dei cittadini, ma anche lo sviluppo di una concorrenza leale tra gli Stati membri, impedendo agli importatori dediti alla frode di concentrare i propri traffici su punti di ingresso alla frontiera nei quali il livello dei controlli è minore – che coordinerà attivamente l’azione doganale in tutta l’UE cooperando anche con altre agenzie, organismi e reti quali Europol, Frontex o Echa.

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

L’Agenzia contrasterà l’evasione tributaria e gli illeciti extra-tributari nei settori di competenza, da un lato, intensificando il coordinamento con le amministrazioni doganali europee anche

attraverso la razionalizzazione delle procedure amministrative dello Sportello Unico Doganale e, dall’altro, ottimizzando il numero dei controlli in modo da bilanciare adeguatamente le esigenze di presidio e la qualità ed efficacia degli accertamenti. In particolare, assicurerà:

- a. il consolidamento degli strumenti di contrasto a ogni forma di frode fiscale nel settore dei diritti doganali e dell’IVA intracomunitaria, sviluppando, nel breve periodo, nuove funzionalità all’interno degli strumenti di Business Intelligence a disposizione al fine di potenziare la fruibilità delle informazioni contenute nelle banche dati in uso all’Agenzia, 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 più efficacemente gli inadempimenti tributari e favorire un collegamento più efficiente tra le attività di controllo e le attività di recupero del gettito, in linea con gli obiettivi del PSB, l’Agenzia potenzierà i controlli IVA (*Intra e Plafond*) e i controlli PCA (*Post Clearance Audit*). Saranno, inoltre, adottati metodi di selezione mirata dei soggetti “inadempienti”, grazie ad una migliore analisi degli operatori a rischio e, contestualmente, sarà attuata una riduzione dei controlli sui soggetti “virtuosi”, correlata al miglioramento del circuito doganale di controllo e alla conseguente implementazione dei profili di rischio;
- 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 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 della sicurezza e della salute dei consumatori e del *made in Italy*, anche mediante lo sviluppo di 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.

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 (DNA) 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 E TABACCHI

Tale area di intervento è suddivisa in due settori operativi: quello relativo alle Accise e quello connesso ai Tabacchi.

Per quanto riguarda il settore delle 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 semplificherà gli adempimenti tributari e migliorerà la qualità dei servizi offerti ai contribuenti-utenti, anche attraverso il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria per promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione e 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, incrementati gli accertamenti sulla produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici e alcolici e ottimizzate le verifiche utili al rilascio delle licenze di esercizio nel settore energie e alcoli.

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 termini di frodi IVA, indirizzando gli interventi verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi, con il monitoraggio della filiera dei prodotti energetici, che avverrà 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, verrà incrementato il numero di verifiche condotte nel settore delle accise energie e alcoli, anche con riferimento alle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori, al settore energia elettrica e gas naturale. Verrà, inoltre, potenziato il presidio in tutti gli ambiti di competenza, con particolare riferimento a quelli della commercializzazione e distribuzione del carburante e dei prodotti alcolici.

Per quanto riguarda il settore dei tabacchi 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. Realizzerà, inoltre, gli interventi necessari per migliorare la qualità dei servizi offerti, anche riducendo i tempi di risposta alle istanze degli operatori e quelli di rilascio delle autorizzazioni.

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, allo scopo di contrastare gli inadempimenti tributari ovvero fenomeni criminali, quali il contrabbando, nonché per assicurare il rispetto del divieto di vendita di tabacchi ai minori.

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. 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, aumentando il livello di sicurezza e le possibilità di controllo della rete del gioco pubblico anche online.

IV. AREA RISORSE E SUPPORTO

In proposito, si punterà prioritariamente sui seguenti obiettivi:

9. 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 telelavoro e del lavoro agile, salvaguardando l'esigenza di garantire la produttività.

10. 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.

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 ICT 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.

11. Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali

L'Agenzia garantirà, 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.

AGENZIA DEL DEMANIO

L’Agenzia del demanio assicura la gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e di quello mobiliare di propria competenza, nonché ogni altra attività prevista da disposizioni normative, al fine di realizzare un impatto positivo sull’economia, una riduzione della spesa a carico del bilancio dello Stato, un calo del debito pubblico a fronte dell’incremento patrimoniale attivo dello Stato, una maggiore attrattività per l’investimento privato e la rigenerazione dei territori. 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’applicazione di strumenti digitali e tecnologici e dei più avanzati criteri di sostenibilità, la pianificazione integrata con tutti gli stakeholders. In particolare, assicura la realizzazione degli obiettivi contenuti 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 gli immobili del patrimonio statale, anche alla luce degli investimenti edilizi realizzati e del loro ritorno economico, perseguiendo in particolare i seguenti obiettivi:

1. Assicurare la gestione dei beni statali in un’ottica di creazione di valore economico, sociale e ambientale e di riduzione della spesa pubblica, sviluppando il sistema informativo dei beni immobili dello Stato, migliorando la qualità dei dati a disposizione e promuovendo modelli di servizio più efficienti e sistemi di misurazione degli impatti economici, ambientali e sociali prodotti

In particolare, l’Agenzia assicurerà:

- a. la gestione e la razionalizzazione degli immobili per le Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC).** In tale ambito rientrano: le attività di razionalizzazione e riqualificazione degli spazi in uso, anche attraverso il ricorso agli strumenti normativi attualmente vigenti (tra cui l’articolo 8 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 122 del 2010, in tema di acquisto di immobili adibiti/da adibire a uffici da parte degli enti previdenziali); lo sviluppo di modelli di uffici per la PA innovativi e sostenibili coerenti con le nuove modalità di organizzazione del lavoro e con i principi di efficienza di allocazione degli spazi, sintetizzati nell’indicatore “metro quadro per addetto”, che dovrà opportunamente essere adeguato con iniziative normative che permettano 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. 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 polifunzionali (cittadelle di giustizia, sicurezza e poli archivistici) nonché l’esecuzione degli interventi edilizi strumentali;
- 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'articolo 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 attribuiscano 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. L'Agenzia continuerà, inoltre, ad assicurare una 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;
- 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 perseguità:

- a. **la valorizzazione degli immobili pubblici e rigenerazione dei territori circostanti.** Le iniziative di valorizzazione immobiliare devono puntare alla creazione di valore per il patrimonio dello Stato, anche nell’ottica della riduzione del debito pubblico e di miglioramento dell’attivo, nonché di valore economico, sociale e ambientale nel breve, medio e lungo periodo, sviluppando modelli che, attraverso una più specifica conoscenza degli immobili e del territorio su cui insistono, consentano la realizzazione di progetti innovativi con azioni tematiche, puntuali o a rete. In quest’ultima direzione potrà essere perseguita la valorizzazione sociale, ambientale, turistico-culturale degli immobili in gestione non destinati a fini istituzionali, in cooperazione con gli enti territoriali interessati, con i Ministeri di riferimento e gli stakeholders, favorendo la rigenerazione dei territori e una pronta risposta anche al fabbisogno di infrastrutture per uso sociale (*housing universitario, social e senior housing, edilizia sanitaria*), ovvero infrastrutture miste flessibili capaci di diventare *hub* di ricerca e innovazione, attraverso forme di partenariato pubblico/privato. Tutto ciò, anche nella prospettiva, sotto il profilo economico, di evitare una svalutazione degli asset e ridurre i costi di manutenzione e quelli energetici;
- 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 e la valorizzazione economico-socioculturale con l’obiettivo prioritario di ottimizzare la composizione del portafoglio riducendo i costi di gestione;
- c. **locazioni attive/concessioni.** Assicurare la messa a reddito degli immobili non destinati a soddisfare fini istituzionali per i quali la locazione o concessione, ivi compresa quella con investimenti di terzi, si presenti più vantaggiosa rispetto alla vendita anche attraverso il conferimento/apporto a fondi, inclusi quelli istituzionali, mantenendo la proprietà di quote.

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.** A tale scopo l’Agenzia assicura il contributo al rilancio degli investimenti pubblici mediante la razionalizzazione e rifunzionalizzazione di immobili dello Stato in uso alle PAC e la rigenerazione 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 e i conseguenti impatti sul conto generale del patrimonio e sul bilancio dello Stato in termini di riduzione della spesa per locazioni passive, per consumi energetici e per manutenzione 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*, mediante l'adozione di una metodologia che, attraverso specifici KPI, permetterà la misurazione nel tempo degli impatti anche ai fini della prioritizzazione degli investimenti in chiave ESG. Ai fini di una corretta programmazione e gestione degli interventi, l'Agenzia garantirà inoltre:

- l'allineamento della programmazione gestionale con quella finanziaria, per le risorse finanziarie messe a disposizione dal bilancio statale;
 - la realizzazione e diffusione di progetti di *smart e sustainable building* e un sistema di gestione e valorizzazione immobiliare, ricorrendo anche a strumenti tecnologici 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 per la 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 al fine di attivare forme di partenariato pubblico-privato, contribuendo in chiave innovativa a una efficace valorizzazione energetica e 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 e con la finalità di efficienza e modernizzazione delle pubbliche amministrazioni e contestuale valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico;
- c. **ricostruzione post eventi naturali estremi.** Assicura, infine, 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 – orienterà la propria azione per fornire un supporto specialistico di alta qualità agli interventi sul patrimonio immobiliare degli enti territoriali, delle amministrazioni centrali e della stessa Agenzia, stante la complessità e rilevanza delle iniziative da avviare per raccogliere nuove sfide quali la rigenerazione e riqualificazione di aree urbane, l'autosufficienza ed efficientamento energetico, la sostenibilità ambientale e climatica, l'innovazione tecnologica, l'emergenza alloggiativa connessa alla nuova dimensione dell'abitare (residenze universitarie, social e senior housing, centri di accoglienza) e l'edilizia scolastica.

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 dovrà interpretare con una visione strategica in termini di tendenze del mercato e conseguenti impatti operativi. Lo sviluppo di un nuovo approccio di asset management dovrà mirare alla valorizzazione degli immobili non strumentali e ridurre i beni non performing, i costi di gestione e le locazioni passive, con l'obiettivo di incrementare il portafoglio funzionale alle esigenze delle PAC. 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 sarà clusterizzato su diversi ambiti. L'ordine di priorità sarà orientato all'abbattimento della spesa pubblica e alla creazione di valore per la comunità. Una piattaforma su immobili, territori e contesto consentirà di individuare, per ciascun cluster, un portafoglio gestito e in uso (strumentale, non strumentale, non performing, locazioni passive) al fine di supportare le politiche di portafoglio. L'Agenzia potrà valutare modelli che consentano di identificare i costi finanziari e sociali legati alla mancata valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico (c.d.

“costo del non fare”);

- b. Piano Città degli immobili pubblici.** L’Agenzia continuerà nell’azione di promozione di una pianificazione integrata con le Istituzioni del territorio di tutte le iniziative di riqualificazione degli asset pubblici per massimizzare gli effetti di rigenerazione in coerenza con la pianificazione e lo sviluppo territoriale e per soddisfare i fabbisogni logistici delle PAC tenuto conto del contesto territoriale (dinamiche economico-sociali, identità storico-culturale, fattori ambientali e climatici);
- 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

Nei prossimi anni, attraverso logiche di *change management*, l’Agenzia consoliderà una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità, alla centralità dell’utenza e del territorio, alla digitalizzazione ed al governo della 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 di Agenzia. 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 promuoverà le seguenti azioni:

- a. **rinnovare le sedi dell’Agenzia.** Migliorare lo stato delle sedi di proprietà dell’Agenzia in linea con la capacità realizzativa rispetto alle risorse disponibili e ai benefici attesi in termini di miglioramento dell’efficienza logistica, ambientale, del benessere organizzativo e di innovazione tecnologica del patrimonio immobiliare in uso, con casi pilota che consentano anche di implementare piattaforme informative per il rilevamento delle *performance* e dei consumi;
- b. **sviluppare un Piano di trasformazione digitale.** Il processo di miglioramento e ottimizzazione della gestione dei beni dello Stato vede sempre più l’innovazione e la tecnologia digitale come elemento centrale per il raggiungimento di obiettivi sostenibili e duraturi nel tempo. Si garantirà:
 - lo sviluppo di un modello di *data driven company*. Ciò consente di migliorare le decisioni per la 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;
 - 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;
 - un 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 transizione digitale del Paese. In particolare, la diffusione dell’utilizzo del BIM (*Building Information Modeling*) nella gestione degli interventi, a partire dalla fase della programmazione sino alla conduzione degli immobili;
 - la diffusione della conoscenza dell’utilizzo e delle potenzialità, ivi compresi i rischi delle tecnologie digitali, come elementi di competitività del Paese e di miglioramento del funzionamento della pubblica amministrazione e degli enti economici;
- c. **sviluppare il contributo delle risorse intangibili al processo di creazione di valore pubblico/sociale.** L’adozione di 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.

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 rifunzionalizzazione 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, anche attraverso forme di collaborazione “rafforzata” con gli organi collaterali esteri e coerentemente con:

- il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile, 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 e 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, il Corpo della 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 le cessioni di crediti d'imposta fittizi (soprattutto laddove finanziati dal PNRR), 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. 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.

Del pari, il Corpo orienterà il proprio sforzo sull'azione di prevenzione, facendo leva sulla capacità di analisi avanzata e integrata delle banche dati operative, la cui interoperabilità sarà rafforzata, sull'attività di *intelligence* per l'individuazione di nuove emergenti tendenze criminali, nonché sull'acquisizione di dati e notizie in contesti caratterizzati da difficile permeabilità, sul controllo economico del territorio e sulla utilizzazione 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 afferenti ai proventi delle operazioni in cripto-attività e in moneta elettronica nonché sui *ruling* transfrontalieri per le persone fisiche ad elevato patrimonio netto;

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, la sottrazione all'accertamento o al pagamento dell'accisa sui tabacchi lavorati, le frodi nel settore dei prodotti energetici, le altre frodi nel settore doganale e i traffici illeciti internazionali. In tali ambiti e nei settori 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 degli oli lubrificanti, compatti, 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 ai 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;

5. orienterà i piani operativi al 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. Intensificherà, inoltre, la propria azione 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, ponendosi altresì, conformemente all’assetto normativo nazionale, come interlocutore privilegiato della istituita Procura europea (EPPO) e avendo particolare riguardo ai fondi erogati nell’ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di crescita economica perseguiti dal Piano. In questa direzione, orienterà la propria azione nell’ambito 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 doppio finanziamento, valorizzando la propria partecipazione 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. Sarà dato ulteriore impulso alle interlocuzioni bilaterali, a livello centrale, con Autorità, Ministeri ed enti con funzioni di vigilanza, gestione e monitoraggio della spesa pubblica, chiamati ad attuare le misure previste dal PNRR, nonché ulteriormente perseguiti, a livello locale, omologhe relazioni operative con gli enti territoriali, anche alla luce della specifica previsione contenuta nell’art. 7, comma 8, del decreto-legge n. 77 del 2021, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 108 del 2021; consoliderà 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; consoliderà 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; approfondirà 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, 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 il Corpo 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), azioni di contrasto all'accumulazione 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 questo senso, 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;

6. 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, vista 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; 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 realizzati 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 alle attività di tutela degli *asset* strategici nazionali, in materia di esercizio dei poteri speciali (c.d. "golden power") per il controllo degli investimenti stranieri in Italia;

7. garantirà:

- le funzioni di polizia economica e 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 (S.A.G.F.), 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;

8. 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 specie 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 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;
- 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 TFUE), 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*;
9. 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 innovativi strumenti per la collazione automatizzata dei dati e il potenziamento dell'analisi di rischio come il TNA (*Transaction Network Analysis*), recentemente reso operativo anche per le frodi perpetrata nel settore dei mezzi di trasporto, sia mediante sistemi di *data analysis* quale il CESOP (*Central Electronic System of Payment Information*) che – a regime – rappresenterà uno strumento avanzato per intercettare le frodi nel settore dell'e-commerce. L'azione del Corpo nella predetta rete di collaborazione si svilupperà facendo ricorso altresì allo scambio in via diretta, rapida e multilaterale di informazioni (*Follow up Action - FuA*) tra funzionari delle diverse Amministrazioni fiscali nel caso in cui risulti necessario avviare con i prefati collaterali esteri coordinate iniziative per fronteggiare contesti di frode in corso;
 10. 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, nel cui ambito la Guardia di finanza ha preso parte fornendo assistenza – erogata in aderenza al principio del “*learning by doing*” sia in modalità residenziale (*on-site visit*) che a distanza – all'Amministrazione fiscale del Costa Rica in materia di *Tax Crime Investigation*;
 11. 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), oggetto di recente riordino sul piano normativo e attivabili sia in ambito UE che con Paesi extra-UE sulla scorta di accordi bilaterali o multilaterali in vigore, che consentono di conferire maggiore efficacia al contrasto degli illeciti tributari transnazionali grazie alle sinergie instaurabili con i collaterali esteri per l'approfondimento delle operazioni economiche di comune o complementare interesse;
 12. 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*;

13. valorizzerà, altresì, la rete di esperti e di ufficiali di collegamento dislocati all’estero, ai sensi del decreto legislativo n. 68 del 2001, 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;
14. 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 socio-economici e criminali più gravi, pericolosi e diffusi, espressi attraverso specifici indici, con finalità di orientamento, indirizzo e 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 e al decreto legislativo n. 220 del 2023, in continuità con le finalità individuate nel PNRR di rafforzare la struttura e la dotazione organica della giustizia tributaria e di contenere i tempi del contenzioso tributario.

In particolare, perseguità 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 la regolamentazione dello 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. predisporre studi ed analisi statistiche finalizzati al riordino della geografia giudiziaria delle Corti di giustizia tributaria, ai sensi dell'articolo 19, comma 1, lettere l) ed m), della legge n. 111 del 2023, anche mediante l'accorpamento delle sedi esistenti, sulla base di appositi parametri che tengano conto dell'estensione del territorio, dei carichi di lavoro e degli indici di sopravvenienza, del numero degli abitanti della circoscrizione, degli enti impositori e della riscossione, con l'obiettivo di pervenire ad un miglioramento dell'efficienza dei servizi della giustizia tributaria e ad un recupero della produttività volti a garantire una riduzione dei tempi del giudizio;
4. portare a conclusione la procedura selettiva del concorso bandito nell'anno 2024 per 146 unità di magistrati tributari e attivare le procedure amministrative funzionali per lo svolgimento del concorso previsto dalla legge n. 130 del 2022, diretto all'assunzione nel 2026 di un ulteriore contingente di magistrati tributari;
5. incrementare i livelli di efficienza ed efficacia dei servizi digitali della giustizia tributaria, mediante il potenziamento dei sistemi informatici funzionali alla gestione di tutte le fasi del contenzioso tributario;

6. garantire lo sviluppo della banca dati della giurisprudenza tributaria di merito, anche mediante l'acquisizione delle massime prodotte dall'Ufficio del massimario nazionale dell'Organo di autogoverno dei giudici e dei magistrati tributari, nonché il ricorso alle tecnologie digitali e alle soluzioni di intelligenza artificiale, 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;
7. 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;
8. continuare l'esame e lo studio degli orientamenti giurisprudenziali di merito e di legittimità, anche con l'ausilio delle università, degli ordini professionali e degli enti impositori e della riscossione, relativi a particolari tematiche tributarie al fine di predisporre rapporti di analisi diretti a favorire la corretta applicazione dei tributi e ad agevolare l'adempimento da parte dei contribuenti.

PAGINA BIANCA



191020128040