Piano della performance 2018-2020

Sommario

INTRODUZIONE AL PIANO 2
1. PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE 5
1.1 MISSIONE E PRINCIPALI ATTIVITÀ 8
1.1.1 PROCESSI 13
1.2 ORGANIZZAZIONE 16
1.2.1 GLI ORGANI DELL'AGENZIA 16
1.2.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA 17
1.3 PERSONALE 23
1.4 BILANCIO 30
1.4.1 RISORSE FINANZIARIE 30
1.4.2 POLITICA DEGLI INVESTIMENTI 36
2. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE 49
2.1 QUADRO DI RIFERIMENTO 49
2.2 GLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE 62
3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE 65
4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 88

INTRODUZIONE AL PIANO

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha disciplinato il ciclo della *performance* per le amministrazioni pubbliche, che si articola in diverse fasi, consistenti nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'Agenzia delle entrate, fin dal 2001, anno della sua istituzione, ha comunque operato sulla base di regole e strumenti che già prefiguravano quelli che sarebbero stati i principi ispiratori del decreto legislativo n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Infatti, il decreto legislativo del 30 luglio 1999, n. 300 di riforma dell'organizzazione del Governo[1] che ha previsto, tra l'altro, proprio l'istituzione delle agenzie fiscali, dispone che il Sig. Ministro dell'economia e delle finanze emani un Atto di indirizzo per un periodo almeno triennale, nel quale sono definiti gli sviluppi della politica fiscale, le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria, le grandezze finanziarie e le altre condizioni nelle quali si sviluppa l'attività delle agenzie fiscali.

Per dare attuazione a questi indirizzi, il Ministro stipula con ciascuna Agenzia una Convenzione triennale, a scorrimento annuale nella quale sono definiti:

- gli impegni istituzionali dell'Agenzia e del Ministero e le risorse finanziarie da trasferire a fronte dello svolgimento delle funzioni istituzionali (nell'articolato),
- il Sistema di relazioni tra Ministero e Agenzia, per regolamentare l'esercizio della funzione di vigilanza, la comunicazione istituzionale, la qualità dei servizi ai contribuenti, i sistemi informativi, la cooperazione amministrativa e quella internazionale nonché la collaborazione operativa (nell'allegato 1 al predetto articolato);
- il Piano dell'Agenzia che comprende le attività da sviluppare nelle aree strategiche, gli obiettivi e gli indicatori con i risultati attesi nel triennio nonché la strategia in materia di risorse umane, la politica degli investimenti e la previsione dei costi di funzionamento (nell'allegato 2 al predetto articolato)[2];

[1] In attuazione di quanto previsto dall'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.

[2] Dal 1° gennaio 2016, in base a quanto disposto dal decreto legislativo n. 157/2015, le convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999 devono, tra l'altro: a) stabilire per le Agenzie fiscali specifici obiettivi di incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari e del livello di efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione fiscale, delle frodi e degli illeciti tributari; b)definire, per ciascuna agenzia fiscale, indicatori della produttività, qualità e tempestività dell'attività svolta nelle aree di operatività, nonché indicatori della complessiva efficacia ed efficienza gestionale.

- il Sistema incentivante che stabilisce le modalità di calcolo della quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione, graduata in modo da tenere conto del miglioramento dei risultati complessivi e del recupero di gettito nella lotta all'evasione effettivamente conseguiti (nell'allegato 3 al predetto articolato);
- il Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati, che disciplina le modalità di esercizio del monitoraggio della gestione nonché quelle di verifica dei risultati complessivi della stessa (nell'allegato 4 al predetto articolato).

Data comunque la specificità dell'Amministrazione finanziaria, l'articolo 57, comma 21, del decreto legislativo 30 dicembre 2010, n. 235 ha demandato a un apposito decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, la determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione dei Titoli II e III del decreto legislativo n. 150 del 2009 al Ministero dell' economia e delle finanze e alle agenzie fiscali.

In attesa dell'emanazione di questo DPCM, l'allora Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT)[3] nella "Relazione sulla *performance* delle amministrazioni centrali anno 2011", al par. 2.4 intitolato "Le discipline specifiche", nel riconoscere che "*Rimane ancora non definita l'applicazione del "decreto" al personale del Ministero dell'economia e delle finanze e delle Agenzie fiscali*", ha comunque preso atto della circostanza che "*Nelle more dell'adozione del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri di attuazione del "decreto", il Ministero dell'economia e delle finanze, si è tuttavia dotato di un Organismo indipendente di valutazione e di un sistema di misurazione e valutazione della performance*".

Il Piano dell'Agenzia, con il correlato budget, costituisce dunque sostanzialmente, il "piano della *performance*" in quanto rispecchia le disposizioni dell'art. 10 del decreto legislativo 150/2009, trattandosi di documento che, in coerenza con i contenuti e il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'Agenzia.

Inoltre, l'Agenzia predispone le relazioni di monitoraggio al fine di evidenziare all'organo di controllo l'andamento della gestione in corso d'anno e successivamente viene predisposto il Rapporto di verifica che evidenzia in modo analitico i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati e rappresenta il momento di rendicontazione dell'attività svolta agli organi di indirizzo politico-amministrativo nonché a tutti i soggetti interessati.

Tale rapporto di verifica, predisposto in contraddittorio con l'Amministrazione vigilante (il MEF), rappresenta, quindi, lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra i risultati ottenuti,

[3] Con la legge n. 190/2012 (cd. "legge anticorruzione") la denominazione della CiVIT è stata cambiata in Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza nelle amministrazioni pubbliche, potenziandone i poteri. Con il decreto legge n. 90/2014, convertito con modificazioni dalla legge n. 114/2014, l'Autorità è stata soppressa facendone confluire strutture e personale nella Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) creata con la stessa norma. Lo stesso decreto legge n. 90/2014 ha trasferito le competenze in materia di *performance* al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri; l'art. 19, comma 9, del decreto prevede infatti che: " Al fine di concentrare l'attività dell'Autorità nazionale anticorruzione sui compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni, le funzioni della predetta Autorità in materia di misurazione e valutazione della *performance*, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono trasferite al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, a decorrere dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto.".

portando in tal modo a compimento il ciclo di gestione della *performance*. In tale ottica il Rapporto di verifica presenta i requisiti sostanziali della relazione sulla *performance* di cui all'art. 10, comma 1, lett. b), del decreto legislativo n. 150/2009.

Il richiamato decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri è stato emanato il 15 giugno 2016, (n. 158), e, pertanto, l'Agenzia delle entrate dal 2017 ha ritenuto di predisporre il proprio Piano della performance come sviluppo del piano dell'Agenzia, redatto ai fini della stipula della Convenzione. A tal fine, lo scorso anno sono state seguite le indicazioni fornite dalla CIVIT e da quest'anno quelle della Funzione Pubblica contenute nelle linee guida per il Piano della *performance* per i Ministeri (n. 1 di giugno 2017), applicabili anche alle altre Amministrazioni dello Stato, nelle more dell'adozione di specifiche linee guida per le Agenzie ed Enti similari.

La predisposizione del Piano della performance consente di contribuire alla diffusione di informazioni e dati, in alcuni casi già pubblicati, concernenti l'attività dell'Agenzia ed il contesto in cui opera, con la finalità di rendere conto anche ai non addetti ai lavori dell'impegno organizzativo e degli obiettivi che l'Agenzia intende raggiungere. In tale prospettiva si è ritenuto tuttavia di non poter provvedere alla diffusione di informazioni che possano incidere sulla politica economica e tributaria, anche sotto il profilo del contrasto all'evasione fiscale, ossia di tutti quei dati di dettaglio che possano essere utilizzati per favorire comportamenti elusivi delle norme da parte di contribuenti, con particolare riferimento all'articolazione sulle diverse strutture territoriali degli obiettivi di produzione assegnati ai dirigenti. Su questo specifico argomento è stato richiesto il parere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Nella "Matrice degli obiettivi" contenuta nel paragrafo 4 sono comunque evidenziate, per ogni obiettivo operativo presente nel Piano della performance dell'Agenzia, le strutture responsabili della realizzazione delle attività. Gli obiettivi assegnati nell'ambito del ciclo della programmazione annuale assumono rilevanza ai fini dell'individuazione e successiva assegnazione degli obiettivi al personale dirigente per la valutazione della performance individuale.

* * * * *

Il Piano illustrato nel paragrafo 2 con le schede contenenti gli indicatori e i relativi risultati attesi, è stato definito nell'ambito del ciclo di pianificazione che si è svolto con le strutture che – alla data di pubblicazione del Piano stesso – costituiscono l'organizzazione dell'Agenzia. Pertanto, considerata l'imminente riorganizzazione, descritta nel paragrafo 1.2.2, gli indicatori e i relativi target potranno essere oggetto di revisione e, in ogni caso, si procederà all'aggiornamento della Matrice degli obiettivi per tener conto delle nuove responsabilità derivanti dal riassetto delle Strutture centrali.

1. PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

Per garantire il massimo livello di *tax compliance*, attraverso l'assistenza ai contribuenti e il recupero dell'evasione fiscale, l'Agenzia delle entrate svolge i servizi relativi all'amministrazione, alla riscossione e al contenzioso dei principali tributi del nostro ordinamento: imposte dirette, imposta sul valore aggiunto (a eccezione degli aspetti collegati agli scambi internazionali, di competenza dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli), imposta di registro e tributi ad essa collegati (imposte ipotecarie e catastali, imposta sulle successioni e donazioni), e infine altri tributi minori quali l'imposta di bollo e le tasse di concessione governativa.

A seguito dell'incorporazione dell'Agenzia del territorio, alla fine del 2012 ha assorbito da quest'ultima le attribuzioni in materia di catasto, geotopocartografia e conservatorie dei registri immobiliari, costituzione dell'anagrafe dei beni immobiliari esistenti sul territorio nazionale e gestione dell'osservatorio del mercato immobiliare e dei connessi servizi estimativi.

La funzione istituzionale, al servizio dei cittadini e a presidio della legalità tributaria, è esercitata uniformando l'azione a criteri di efficienza, economicità ed efficacia, nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità, trasparenza.

La sua azione è diretta a favorire l'adempimento spontaneo da parte dei contribuenti degli obblighi tributari e a stabilire una relazione con il cittadino-contribuente basata sulla fiducia e sulla reciproca collaborazione.

In questa prospettiva diventa essenziale l'impegno a semplificare adempimenti, procedure e modulistica e a promuovere forme di comunicazione chiare ed efficaci, favorendo la diffusione della cultura digitale. Questa infatti è la strada maestra per ridurre la distanza tra Amministrazione e cittadini.

I valori di riferimento sono:

- impegno costante nell'assistenza al cittadino;
- affidabilità, intesa come capacità di rispettare gli impegni assunti;
- orientamento all'utente nell'ottica di una relazione di fiducia e reciproca cooperazione;
- comunicazione chiara e diretta;
- facilità di accesso ai servizi anche grazie all'utilizzo crescente delle più moderne tecnologie informatiche;
- competenza, cortesia e disponibilità del personale .

L'Agenzia è sottoposta alla vigilanza del Ministro dell'economia e delle finanze, che mantiene la responsabilità di indirizzo politico, agisce in piena responsabilità gestionale e gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria.

I rapporti tra l'Agenzia e il Ministro dell'economia e delle finanze sono regolati – ai sensi dell'art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999 – da una Convenzione triennale, con adeguamento annuale per ciascun esercizio finanziario, nella quale sono indicati i servizi da assicurare, gli obiettivi da raggiungere e le relative risorse.

La Convenzione, come si è detto nell'introduzione al Piano, è composta da un articolato e dagli allegati "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia", "Piano dell'Agenzia", "Sistema incentivante" e "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

Essa rappresenta l'atto finale di un processo "a cascata" che prende il via con l'Atto di Indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale, emanato dal sig. Ministro dell'economia e delle finanze, in coerenza con i vincoli e gli obiettivi stabiliti nei principali documenti di finanza pubblica. Mediante tale Atto il sig. Ministro determina annualmente e in una prospettiva temporale triennale:

- gli sviluppi della politica fiscale;
- le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria;
- le grandezze finanziarie e le altre condizioni nelle quali si sviluppa l'attività dell'Agenzia.

La Convenzione rappresenta lo strumento negoziale mediante il quale le direttive politiche sono tradotte in obiettivi strategici e operativi che l'Agenzia si impegna a raggiungere nel rispetto della propria missione istituzionale.

Nella Convenzione vengono infatti fissati:

- i servizi dovuti e gli obiettivi da raggiungere;
- le direttive generali sui criteri della gestione e i vincoli da rispettare;
- le strategie per il miglioramento;
- le risorse disponibili;
- gli indicatori e i parametri in base ai quali misurare l'andamento della gestione.

Per l'attuazione del Piano di Convenzione l'Agenzia individua iniziative progettuali e predispone il budget tecnico-fisico, che definisce gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse strutture, al fine di tradurre le linee strategiche in azioni mediante l'individuazione di indicatori e target che consentono la valutazione del grado di conseguimento dei risultati attesi.

L'Agenzia delle entrate, operativa dal 1° gennaio 2001, nasce dalla riorganizzazione dell'Amministrazione finanziaria a seguito del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300. Con tale provvedimento normativo l'Amministrazione finanziaria è stata riorganizzata secondo un modello per Agenzie, nella consapevolezza che il successo della riforma, tanto dal punto di vista amministrativo quanto da quello organizzativo, passava attraverso una sostanziale innovazione nelle regole di funzionamento, che introducesse sistemi efficaci di gestione e di sviluppo delle risorse, umane e materiali, favorendo nel contempo un cambio di mentalità, abbandonando la logica del formalismo a favore di quella del risultato.

L'Agenzia delle entrate è un ente pubblico non economico, il cui funzionamento è disciplinato dal decreto legislativo n. 300/1999 e dallo Statuto; ha un proprio Regolamento di amministrazione e un Regolamento di contabilità e, sebbene la funzione svolta sia di rilevante interesse pubblico, opera secondo regole di gestione mutuate dal settore privato. I suoi organi sono: il Direttore, il Comitato di gestione e il Collegio dei Revisori dei conti.

L'operato dell'Agenzia, relativamente agli impegni assunti nella Convenzione in ordine ai risultati della gestione, è sottoposto alle verifiche del Dipartimento delle finanze del Ministero dell'economia e delle finanze, che esercita anche la vigilanza sotto il profilo della trasparenza, dell'imparzialità e della correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti. Al Ministro delle economia e delle finanze devono essere poi sottoposte per l'approvazione le delibere del Comitato di gestione dell'Agenzia che riguardano lo Statuto, i Regolamenti e gli atti di rilievo che ne regolano il funzionamento e che la Convenzione ha individuato nel budget economico annuale ed eventuali revisioni in corso d'anno, nel bilancio di esercizio, nel piano degli investimenti e in ogni altro atto gestionale di carattere generale. L'Agenzia è soggetta, altresì, al controllo successivo di legittimità e di regolarità nella gestione amministrativo-finanziaria da parte della Corte dei conti.

L'Agenzia gode di autonomia:

- organizzativa: può modellare con flessibilità l'organizzazione dei propri uffici;
- gestionale: può adottare scelte strategiche e operative che saranno valutate nell'ottica dei risultati conseguiti e non della verifica formale dei singoli atti di gestione;
- contabile e finanziaria: l'Agenzia ha un proprio regolamento di contabilità che prevede la redazione del bilancio d'esercizio secondo criteri civilistici nonché la redazione del budget economico e del piano degli investimenti per la gestione delle risorse finanziarie assegnate.

Tale autonomia è, in realtà, soggetta a delle limitazioni. Infatti, l'Agenzia – pur ricevendo dotazione annuali complessive, il che presuppone autonomia di scelta nell'allocazione delle risorse – è stata soggetta alle norme di legge relative alla riduzione della spesa pubblica con le medesime modalità previste per i Ministeri. Di conseguenza, le determinazioni di contenimento dei costi (*spending review*) hanno inciso sulle singole voci di spesa (assunzioni, *turn-over* del personale, affitti, ecc.) senza lasciare spazio a scelte autonome.

1.1 MISSIONE E PRINCIPALI ATTIVITÀ

La **missione** dell'Agenzia delle entrate è quella di:

- promuovere l'adempimento spontaneo dell'obbligazione tributaria (*tax compliance*), al fine di diminuire il *tax gap* e ricondurre così l'evasione fiscale in Italia a livelli comparabili con quelli dei partner europei più virtuosi;
- offrire i servizi catastali e geotopocartografici, curare la conservazione dei registri immobiliari, gestire l'osservatorio del mercato immobiliare e fornire servisti estimativi alle pubbliche amministrazioni.

Sul fronte dei servizi offerti ai contribuenti/utenti, l'Agenzia dedica particolare cura allo sviluppo di quelli telematici al fine di consentire una sempre maggiore accessibilità e fruibilità dei dati da parte dei contribuenti e il miglioramento della qualità dei servizi stessi. L'ampio utilizzo dei servizi telematici è una caratteristica distintiva dell'Agenzia, che la colloca tra gli operatori pubblici che si sono maggiormente impegnati su questo fronte.

Le iniziative in tal senso sono rivolte sia a un pubblico specialistico di professionisti, intermediari e grandi imprese (canale Entratel), sia alla generalità dei contribuenti (canale Fisconline): gli utenti abilitati a Entratel e Fisconline hanno raggiunto nel 2017 quota 7 milioni. Attraverso questi canali è possibile presentare dichiarazioni e comunicazioni, registrare atti, effettuare il pagamento dei tributi, chiedere assistenza sulle comunicazioni di irregolarità, sugli avvisi telematici e sulle cartelle di pagamento.

Fin dal 2015 l'Agenzia ha messo a disposizione di circa 20 milioni di contribuenti la dichiarazione dei redditi precompilata, che contiene diversi elementi reddituali già inseriti (i dati contenuti nella Certificazione Unica consegnata al dipendente o pensionato dal sostituto d'imposta, le spese sanitarie, le spese universitarie, le spese per interventi di ristrutturazione edilizia e di riqualificazione energetica, ecc.). Il contribuente può accettare la precompilata così come proposta dall'Agenzia oppure modificarla, rettificando i dati comunicati dall'Agenzia e/o inserendo ulteriori informazioni.

Dal mese di gennaio 2017 è stata data la possibilità ai contribuenti in possesso del codice PIN di presentare tramite i servizi telematici dell'Agenzia la dichiarazione di successione, che dal primo gennaio 2019 potrà essere presentata solo attraverso lo specifico servizio informatizzato che integra anche la domanda per le volture catastali e non richiede più, quindi, al contribuente di rivolgersi agli Uffici dell'Agenzia per il perfezionamento della pratica. Inoltre, il calcolo delle imposte in autoliquidazione è automatico ed è possibile versare il dovuto direttamente con addebito in conto corrente.

I servizi telematici hanno fatto registrare un *trend* in costante crescita, confermato anche nel 2017:

- circa 2,4 milioni di contribuenti hanno utilizzato e presentato direttamente la dichiarazione precompilata contro 2,1 milioni del 2016, con un incremento di oltre il 14%;
- circa 975.000 contribuenti hanno chiesto e ricevuto assistenza in via telematica su cartelle di pagamento, comunicazioni e per rettifiche su modelli F24;
- oltre 1 milione di registrazioni di contratti di locazione (più del 60% del totale) sono state effettuate telematicamente senza andare in ufficio; nel 2010 erano solo l'11%;
- con riguardo ai servizi erogati dagli uffici per i quali è presente un omologo servizio telematico quasi il 60% di essi è stato fruito dai contribuenti in via telematica.

Accanto ai servizi telematici l'Agenzia eroga anche quelli tradizionali, che sono stati circa 11,5 milioni: 9,2 milioni presso i propri *front office* e quasi 2,3 milioni telefonicamente grazie all'attività dei centri di assistenza multicanale . Sempre sul fronte dei servizi, sono stati erogati nel 2017 circa 3,4 milioni di rimborsi ai contribuenti per un controvalore di oltre 16 miliardi di euro e gestiti circa 196 milioni di modelli di pagamento F24, per un controvalore di circa 593 miliardi di euro.

A seguito dell'incorporazione dell'Agenzia del territorio, avvenuta nel 2012, l'Agenzia gestisce anche il catasto italiano che rappresenta l'inventario dei beni immobili presenti nel territorio nazionale, composto dal Catasto terreni, costituito da oltre 85 milioni di particelle, e dal Catasto edilizio urbano, costituito da circa 73 milioni di unità immobiliari di natura civile, industriale e commerciale. Annualmente vengono presentati con modalità esclusivamente telematiche atti di aggiornamento di questi archivi nell'ordine di 0,5 milioni per il Catasto terreni e 1,5 milioni per quello edilizio urbano. Nel 2017 la consultazione degli archivi ha determinato circa 4,2 milioni di visure presso gli uffici e 49 milioni attraverso il canale telematico.

La legge 2 febbraio 1960, n. 68, ha individuato l'ex Amministrazione del Catasto e dei servizi tecnici erariali (oggi Agenzia delle Entrate) come uno dei cinque organi cartografici dello Stato italiano. Il patrimonio cartografico italiano, che realizza la copertura totale del territorio nazionale (circa 300.000 Kmq), è costituito da 277.000 fogli di mappa e 20.000 allegati.

Attraverso il sistema di pubblicità immobiliare, inoltre, l'Agenzia rende sicure le transazioni immobiliari garantendo la conoscibilità ai terzi degli atti aventi ad oggetto beni immobili. In tale ambito, nel 2017 sono state eseguite quasi 3,5 milioni di formalità e cancellazioni ipotecarie semplificate, circa 3 milioni di ispezioni ipotecarie (presso il front-office) e più di 44,5 milioni di ispezioni ipotecarie tramite il canale telematico *Sister*.

Tra i suoi compiti istituzionali l'Agenzia annovera anche quello di realizzare l'Anagrafe Immobiliare Integrata (art. 64 del D. Lgs n. 300/1999). Questa va intesa come un sistema nazionale, integrato nelle sue componenti strutturali (basi dati catastali ed ipotecarie), aperto, multicanale e dotato di forti capacità di interscambio informativo bidirezionale con le banche dati degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni. Per questo motivo, le informazioni del Catasto insieme con quelle della Pubblicità Immobiliare possono essere a ragione considerate essenziali componenti di un più ampio sistema integrato di conoscenze per la gestione del territorio e fornire un efficace supporto

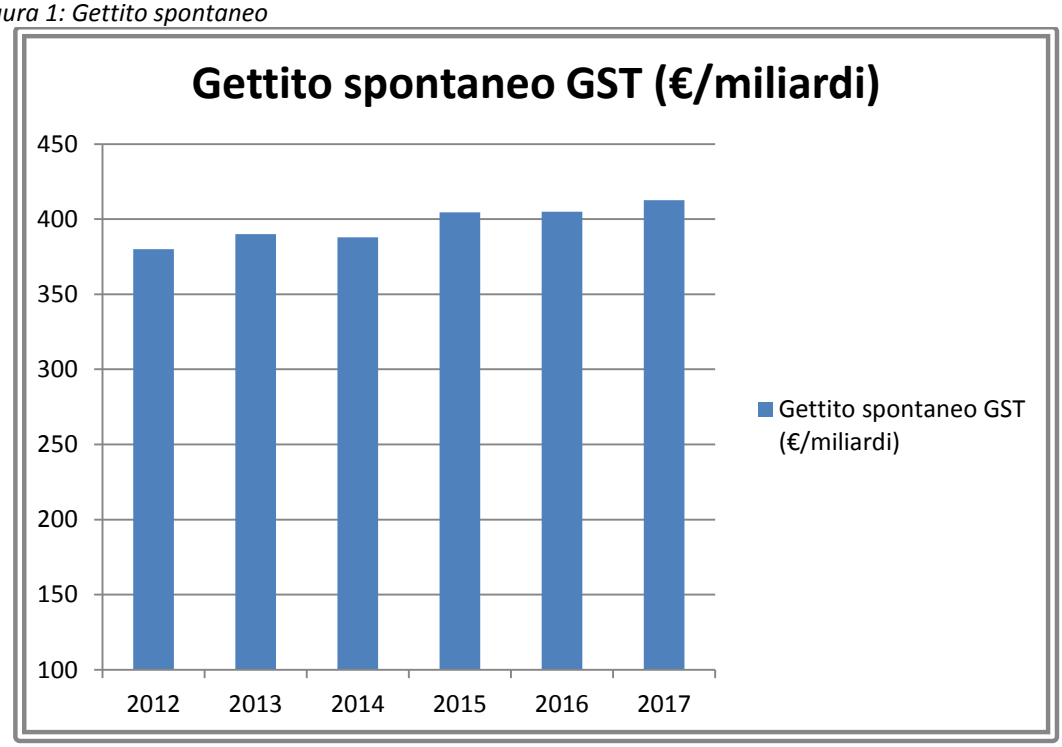
alla fiscalità immobiliare generale e locale individuando correttamente oggetto e soggetto di imposta.

Per realizzare la sua missione di promuovere la *tax compliance*, l'Agenzia si è fortemente impegnata a facilitare l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari, anche attraverso forme di dialogo con i contribuenti che possano disporre di dati e informazioni utili a prevenire possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate. Nei confronti dei soggetti inadempienti, invece, l'Agenzia utilizza tutti gli strumenti che ha a disposizione per contrastare i più significativi fenomeni di evasione.

In questo specifico ambito e secondo gli ultimi dati disponibili, l'Agenzia gestisce quasi 6 milioni di partite IVA, liquida annualmente oltre 40 milioni di dichiarazioni dei redditi, effettua oltre 1,2 milioni di controlli e riscuote ogni anno da attività di controllo importi assai rilevanti, il cui trend è in costante crescita fin dal 2001.

I grafici seguenti riportano in sintesi l'andamento, espresso in miliardi di euro, del gettito spontaneo relativo ai tributi gestiti dall'Agenzia (Fig. 1)[4], delle riscossioni da attività di controllo (Fig. 2) e di quelle da attività di promozione della *compliance* (Fig. 3):

Figura 1: Gettito spontaneo



[4] Nella figura 1 per gli anni 2013 e 2014, rispetto al dato contabile, sono stati neutralizzati gli effetti dei maggiori acconti IRES e IRAP richiesti ai contribuenti per l'anno 2013 ai sensi del D.L. n. 76/2013, del D.L. n. 133/2013 e del D.M. 30 novembre 2013 (emanato in attuazione del D.L. n. 102/2013).

Figura 2: Riscossioni da attività di controllo

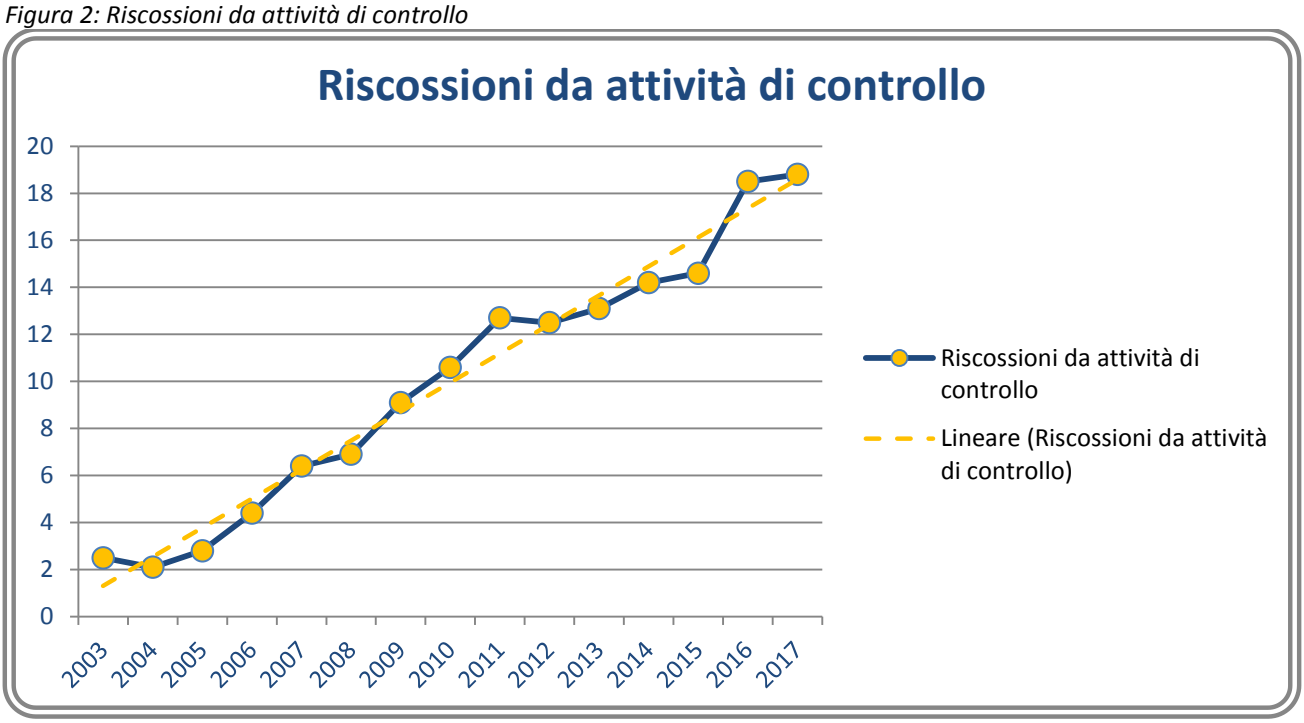


Figura 3: Versamenti da attività di promozione della compliance

Nell'ambito delle attività di controllo catastale, nel corso del 2017 sono state effettuate oltre 450.000 verifiche sul classamento delle unità immobiliari urbane presenti nei documenti di aggiornamento DOCFA[5]; circa 60.000 sono state le unità verificate in sopralluogo e sono stati eseguiti quasi 4.500 controlli in sopralluogo sugli atti di aggiornamento geometrico (Pregeo[6]). Inoltre, sono state aggiornate le posizioni di oltre 24.000 immobili non in regola con gli obblighi di accatastamento (per mancata presentazione degli atti di aggiornamento).

* * * * *

Oltre a quelle che svolge direttamente attraverso le sue strutture, l'Agenzia si avvale di soggetti esterni per lo svolgimento delle seguenti attività:

- *accertamento delle imposte*: nelle attività di contrasto all'evasione l'Agenzia utilizza le risultanze delle istruttorie effettuate dalla Guardia di finanza di carattere amministrativo o derivanti da indagini di polizia giudiziaria con rilievi anche fiscali. Inoltre l'Agenzia delle entrate e la Guardia di finanza svolgono in modo congiunto analisi di rischio su platee di contribuenti da selezionare per le rispettive attività di controllo.

  In tale ambito inoltre l'Agenzia si avvale delle istruttorie esterne della SIAE – Società Italiana degli Autori e degli Editori e dell'Agenzia delle Dogane e dei monopoli per alcuni più limitati ambiti di attività di contrasto all'evasione.

- *riscossione delle imposte*: la riscossione spontanea è affidata al sistema bancario e a Poste, ma sono sempre più diffusi i sistemi di pagamento telematici che rappresentano, in termini di valore, oltre il 96% del totale. La riscossione coattiva, invece, è esercitata dall'Agenzia delle entrate-Riscossione, ente pubblico economico sottoposto all'indirizzo e alla vigilanza del Ministro dell'economia e delle finanze[7].
- *information technology*: la Società Generale d'Informatica S.p.A. (Sogei) è una società controllata al 100% dal Ministero dell'economia e delle finanze e opera sulla base del modello organizzativo dell'*in house providing*. Partner tecnologico unico del MEF, Sogei S.p.A. ha progettato e realizzato il Sistema informativo della fiscalità, del quale segue conduzione ed evoluzione e sviluppa sistemi, applicazioni e servizi per le esigenze di automazione e informatizzazione dei processi operativi e gestionali del Ministero, Corte dei conti, Agenzie fiscali e altre pubbliche amministrazioni;

[5] Procedura con la quale, ai fini dell'iscrizione in Catasto, le unità immobiliari, gli atti e le denunce, sono presentati su supporto magnetico secondo le istruzioni fornite dall' Agenzia delle Entrate.
[6] Procedura informatica dell'Agenzia utilizzata per la predisposizione e presentazione agli uffici degli atti geometrici per l'aggiornamento della banca dati del Catasto.
[7] il decreto legge 22 ottobre 2016 n. 193, convertito con modificazioni dalla legge 1° dicembre 2016, n. 225, nell'ottica di una maggiore unicità decisionale ed efficienza organizzativa nel campo della riscossione, ha previsto dal 1 luglio 2017 la soppressione di Equitalia S.p.A. e ha attribuito all'Agenzia delle entrate le funzioni relative alla riscossione nazionale che le esercita attraverso l'Agenzia delle entrate-riscossione, ente pubblico economico di nuova costituzione, sottoposto all'indirizzo e vigilanza del Ministero dell'economia e delle finanze il cui presidente è il Direttore dell'Agenzia delle entrate.

- *indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA) e studi di settore*: le attività relative alla costruzione, realizzazione e aggiornamento degli ISA, che andranno a sostituire gli studi di settore, sono affidate alla società Soluzioni per il Sistema Economico S.p.A. (SOSE). SOSE è una Società per Azioni costituita dal Ministero dell'economia e delle finanze (88%) e dalla Banca d'Italia (12%), in base all'art. 10, comma 12 della legge 146 del 1998. La società svolge anche attività di analisi strategica dei dati e di supporto metodologico all'Amministrazione finanziaria in materia tributaria e di economia d'impresa al fine di creare sistemi di prevenzione dell'evasione, nonché di determinare i fabbisogni standard in attuazione del Federalismo Fiscale.

La trasmissione telematica delle dichiarazioni dei redditi è affidata ai Centri di assistenza fiscale (CAF) e ai professionisti abilitati di cui all'art. 3, comma 3, del D.P.R. n. 322 del 1998, ossia:

a) gli iscritti negli albi dei dottori commercialisti, dei ragionieri e dei periti commerciali e dei consulenti del lavoro;

b) i soggetti iscritti alla data del 30 settembre 1993 nei ruoli di periti ed esperti tenuti dalle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura per la sub-categoria tributi, in possesso di diploma di laurea in giurisprudenza o in economia e commercio o equipollenti o diploma di ragioneria;

c) le associazioni sindacali di categoria tra imprenditori indicate nell'articolo 32, comma 1, lettere a), b) e c), del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241, nonché quelle che associano soggetti appartenenti a minoranze etnico-linguistiche;

d) gli altri incaricati individuati con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze.

1.1.1 PROCESSI

L'Agenzia delle Entrate si è dotata di un'apposita mappa dei processi che consente una visione globale dell'Ente, fornendo una rappresentazione dettagliata ed analitica dei processi in cui si articolano le attività decisionali ed operative, mettendone in evidenza le reciproche interazioni, descrivendone le caratteristiche, la dinamica temporale e i risultati.

La mappa si articola nei seguenti livelli gerarchici:

- **Area**, intesa come un insieme di azioni e di tecnologie – peculiari dal punto di vista strategico – che generano valore e permettono all'organizzazione di perseguire le finalità istituzionali e soddisfare i bisogni dei suoi *stakeholder* esterni. Le aree individuate sono: "Fornire servizi", "Prevenire" e "Controllare";

- **Processo,** inteso come un insieme di attività che, partendo da un input e aggiungendovi valore (attraverso l'impiego di risorse umane, tecnologiche, strutturali, di *know-how*, etc.) produce output (prodotti finiti, definiti e misurabili) per un cliente, interno o esterno;

- **Fasi**, che costituiscono uno dei segmenti in cui può essere articolato un processo. Le fasi si succedono, generalmente, ma non necessariamente, in sequenza. Per ogni fase è stato identificato il relativo scopo**;**
- **Attività**, costituite da operazioni elementari realizzate da individui, gruppi o strumenti automatici che trasformano input in *output*.

I processi di *business* sono stati inoltre distinti in **"processi di produzione"** (che restituiscono un prodotto finito a valenza esterna e si ritengono necessari per adempiere alla missione istituzionale) **e "processi di *post* produzione"** (attivati solo in via eventuale a seguito di eventi verificatisi a valle dei processi di produzione)**,** supportati entrambi da **processi indiretti,** trasversali ai precedenti.

I processi individuati sono in totale 21, così suddivisi.

Tabella 1: Riscossioni da attività di controllo

Aree	*Processi di Produzione*	*Processi di Post Produzione*
Fornire servizi	*Identificare i contribuenti*	*Rimborsare il credito*
	Assistere gli utenti	
	Liquidare le imposte	
	Censire i beni immobili	*Difendere gli atti impugnati*
	Aggiornare i registri di pubblicità immobiliare	
	Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare	*Recuperare il credito erariale*
Prevenire	*Agevolare l'adempimento spontaneo*	
	Verificare i dati indicati nelle dichiarazioni e negli atti anche con l'ausilio del contribuente.	*Migliorare la qualità delle banche dati*
Controllare	*Accertare l'imposta non dichiarata*	
	Controllare la correttezza dei dati e delle rendite	

Processi indiretti						
Gestire le politiche del personale	Amministrare il rapporto di lavoro	Amministrare i beni aziendali	Amministrare la contabilità	Amministrare Information Technology	Gestire i sistemi di controllo interno e di sicurezza	Gestire le relazioni esterne

Per ciascuno dei processi di *business* elencati sono stati individuati: la finalità, gli *input* e i relativi *output*, nonché le singole fasi in cui lo stesso si suddivide.

Nell'ambito del modello di valorizzazione economica dei costi sostenuti dall'Agenzia, sono stati individuati i servizi erogati agli utenti, sia finali che intermedi, considerando le sole attività operative, sia di produzione che di post produzione. Le attività di supporto e quelle indirette, invece, sono state considerate a completo ausilio delle precedenti. Ai servizi così determinati ne sono stati aggiunti quattro ulteriori per evidenziare separatamente i costi sostenuti per la riscossione spontanea dei tributi, per la gestione della Tessera Sanitaria, per la riscossione per altri Enti, per la fornitura dati e per la fatturazione elettronica.

Al seguente *link* sono disponibili i costi contabilizzati in relazione ai servizi erogati dall'Agenzia: http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Agenzia/Amministrazione+trasparente/Servizi+erogati/Costi+contabilizzati/?page=amministrazionetrasparente

1.2 ORGANIZZAZIONE

1.2.1 GLI ORGANI DELL'AGENZIA

Sono organi dell'Agenzia il Direttore, il Comitato di gestione e il Collegio dei Revisori dei conti.

I. IL DIRETTORE

Il Direttore rappresenta l'Agenzia, la dirige e ne è responsabile; svolge tutti i compiti non espressamente assegnati dalle disposizioni di legge e dallo Statuto ad altri organi e in particolare:

- propone al Comitato di gestione lo Statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, i bilanci preventivi e consuntivi, i piani aziendali, e le decisioni di spesa superiori all'ammontare di 2,6 milioni di euro, la costituzione o la partecipazione ai consorzi e alle società che abbiano ad oggetto la prestazione di servizi strumentali all'esercizio delle funzioni pubbliche attribuite al Ministero dell'economia e delle finanze e all'Agenzia delle entrate (articolo 59, comma 5, del d. lgs. 300/1999 – decreto istitutivo);
- determina, anche in attuazione della convenzione di cui all'articolo 59 del decreto istitutivo, le scelte strategiche aziendali, previa valutazione del comitato di gestione;
- stipula la convenzione di cui all'art. 59 del decreto istitutivo, sentito il Comitato di gestione e consultate, a termini dell'articolo 16, comma 2, dello Statuto, le organizzazioni sindacali;
- provvede, nei limiti e con le modalità previsti dalle norme e dai contratti collettivi, alle nomine dei dirigenti delle strutture di vertice a livello centrale e periferico, dopo averle sottoposte alla valutazione del Comitato di gestione;
- determina gli indirizzi e i programmi generali necessari per raggiungere i risultati previsti dalla Convenzione e attribuisce le risorse necessarie per l'attuazione dei programmi e dei progetti;
- pone in essere gli atti di gestione ed esercita i relativi poteri di spesa, fatte salve le competenze dei dirigenti;
- determina le forme e gli strumenti di collaborazione diretta con le altre Agenzie fiscali e con gli altri enti e organi che comunque esercitano funzioni in settori della fiscalità di competenza dello Stato, nonché con il sistema delle autonomie locali e dà attuazione agli indirizzi del Ministro ai fini del coordinamento di cui all'articolo 56, comma 1, lett. d), del decreto istitutivo;
- assicura l'attività di supporto dell'Agenzia nei confronti del Ministero dell'economia e delle finanze;

In caso di assenza dal servizio o di impedimento temporaneo, le attribuzioni del Direttore sono esercitate da un dirigente di vertice dell'Agenzia, nominato dal Comitato di gestione su proposta del Direttore. La relativa delibera è trasmessa al Ministro.

II. IL COMITATO DI GESTIONE

Il Comitato di gestione dell'Agenzia delle Entrate:

- delibera, su proposta del Direttore, relativamente a: Statuto, regolamenti, atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, piani aziendali, budget aziendale, bilancio, spese superiori all'ammontare di 2,6 milioni di euro, costituzione o partecipazione ai consorzi e alle società di cui all'articolo 59, comma 5, del decreto istitutivo e tutti i casi previsti dai regolamenti di contabilità e di amministrazione;
- valuta le scelte strategiche aziendali ed esprime parere in tutti i casi previsti dalle disposizioni del decreto istitutivo, dello Statuto e dai regolamenti di contabilità e di amministrazione;
- valuta ogni questione che il Direttore ponga all'ordine del giorno.

III. IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Il collegio dei revisori dei conti dell'Agenzia delle entrate:

- accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili;
- vigila sull'osservanza delle leggi, dello Statuto e dei regolamenti dell'Agenzia;
- esamina il budget e controlla i bilanci;
- accerta periodicamente la consistenza di cassa;
- redige le relazioni di propria competenza;
- può chiedere al Direttore notizie sull'andamento e la gestione dell'Agenzia, ovvero su singole questioni, riferendo al Ministro dell'economia e delle finanze le eventuali irregolarità riscontrate;
- svolge il controllo di regolarità secondo le disposizioni del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286;
- esercita ogni altro compito relativo alle funzioni di revisione dei conti.

1.2.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il Regolamento di Amministrazione individua le strutture di vertice a livello centrale e regionale.

L'organizzazione interna delle strutture di vertice e delle relative posizioni dirigenziali è stabilita con atto del Direttore dell'Agenzia, previo parere del Comitato di gestione.

L'Agenzia è articolata in strutture centrali – che hanno prevalentemente funzioni di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo – e in uffici periferici con funzioni operative.

La struttura organizzativa centrale dell'Agenzia è stata di recente oggetto di profonde modifiche. Infatti, con la delibera del Comitato di gestione n. 37/2017 del 30 ottobre 2017 è stato delineato un nuovo assetto organizzativo che ha ridefinito l'organizzazione interna delle strutture di vertice e che verrà attuato entro il mese di febbraio 2018.

Le modifiche organizzative apportate sono assai più incisive rispetto a quelle scaturite da analoghe operazioni effettuate in passato, in quanto rivedono profondamente l'impianto organizzativo di fondo e la sottesa filosofia, in conseguenza di un mutato approccio alle modalità di gestione del fisco e dei rapporti con i contribuenti. Le misure adottate tengono conto anche delle risultanze dei documenti redatti dall'OCSE e dal FMI sullo stato dell'amministrazione finanziaria italiana, pubblicati a luglio 2016.

Figura 4 – Organigramma delle strutture centrali dell'Agenzia delle entrate

Uno degli scopi principali che il nuovo assetto si propone di raggiungere è quello di riorientare l'attività di controllo, spostando l'orizzonte temporale al momento precedente l'assolvimento degli obblighi tributari, potenziando la *compliance* e l'adempimento spontaneo e prevenendo i rischi di evasione ed elusione fiscale. Tale nuovo assetto si focalizza sulle specifiche esigenze e peculiarità delle diverse tipologie di contribuenti e intende favorire la cooperazione internazionale e la correlata capacità di attrarre gli investimenti delle grandi imprese, nonché l'ulteriore sviluppo delle tecniche e delle strategie di analisi del rischio.

Successivamente si interverrà a livello regionale e periferico, in un'ottica di maggiore integrazione dei processi operativi e delle conoscenze. Nel periodo di vigenza del piano saranno, infatti, avviati ulteriori approfondimenti, che vedranno il confronto anche con le Organizzazioni sindacali, al fine di rafforzare la complessiva capacità dell'Agenzia di rispondere alle esigenze della collettività.

La nuova organizzazione presenta come novità più significativa la creazione di due Divisioni: la Divisione Servizi e la Divisione Contribuenti, collocate a livello intermedio tra il Direttore dell'Agenzia e le Direzioni centrali di linea; all'interno di ogni Divisione operano tre Direzioni centrali. Alla guida delle Divisioni sono preposti due vicedirettori[8].

Con riferimento alla dislocazione territoriale delle strutture centrali dell'Agenzia riportate nella figura 1, le Divisioni e le Direzioni centrali si trovano a Roma, mentre le Direzioni regionali hanno sede in ciascun capoluogo di regione (nelle province autonome di Trento e Bolzano operano due Direzioni provinciali).

Rappresentano, invece, strutture periferiche dell'Agenzia:

- le Direzioni provinciali;
- i Centri di Assistenza Multicanale (CAM);
- i Centri Operativi;
- gli uffici provinciali-territorio.

Tali strutture sono distribuite sul territorio nazionale e svolgono le funzioni operative dell'Agenzia, salvo quelle demandate agli uffici centrali e regionali.

La tabella seguente riporta sinteticamente il numero delle strutture territoriali dell'Agenzia.

Tabella 4– Le strutture territoriali

STRUTTURE TERRITORIALI AGENZIA DELLE ENTRATE	N.
Divisioni	2
Direzioni centrali	13
Direzioni regionali*	21
Direzioni provinciali	108
Centri di assistenza multicanale (CAM)	7
Centri operativi	3
Uffici provinciali-territorio	4

**Nelle province autonome di Trento e Bolzano operano due Direzioni provinciali.*

[8] L'art. 1 comma 94 della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (legge di bilancio 2018) ha previsto la possibilità di istituire un terzo posto di vicedirettore.

I. LE DIREZIONI CENTRALI

Delle tredici Direzioni centrali, sei sono deputate alle funzioni *core,* suddivise in pari numero tra le due Divisioni, mentre le altre sette curano funzioni trasversali e di supporto.

Le sei Direzioni centrali core sono:

- per la Divisione Servizi:
  - Direzione Centrale Servizi Catastali, Cartografici e di Pubblicità Immobiliare;
  - Direzione Centrale Servizi Estimativi e Osservatorio Mercato Immobiliare;
  - Direzione Centrale Servizi Fiscali;
- per la Divisione Contribuenti:
  - Direzione Centrale Persone Fisiche, Lavoratori Autonomi ed Enti Non Commerciali;
  - Direzione Centrale Piccole e Medie Imprese;
  - Direzione Centrale Grandi Contribuenti.

Le sette Direzioni centrali di supporto sono:

- Direzione Centrale Affari generali;
- Direzione Centrale Affari Legali;
- Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Logistica;
- Direzione Centrale Audit;
- Direzione Centrale Coordinamento Normativo;
- Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione;
- Direzione Centrale Tecnologie e Innovazione.

II. LE DIREZIONI REGIONALI

Le Direzioni regionali dell'Agenzia hanno sede in ciascun capoluogo di regione (nelle province autonome di Trento e Bolzano operano due Direzioni provinciali). Svolgono funzioni di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici periferici alle loro dipendenze.

Le Direzioni regionali svolgono, inoltre, attività operative di particolare rilevanza in materia di gestione dei tributi, accertamento, contenzioso e riscossione. Nell'ambito delle sopraccitate attività, le Direzioni regionali curano i controlli sui contribuenti con volume di affari, ricavi o compensi maggiori di 100 milioni di euro (i cosiddetti grandi contribuenti).

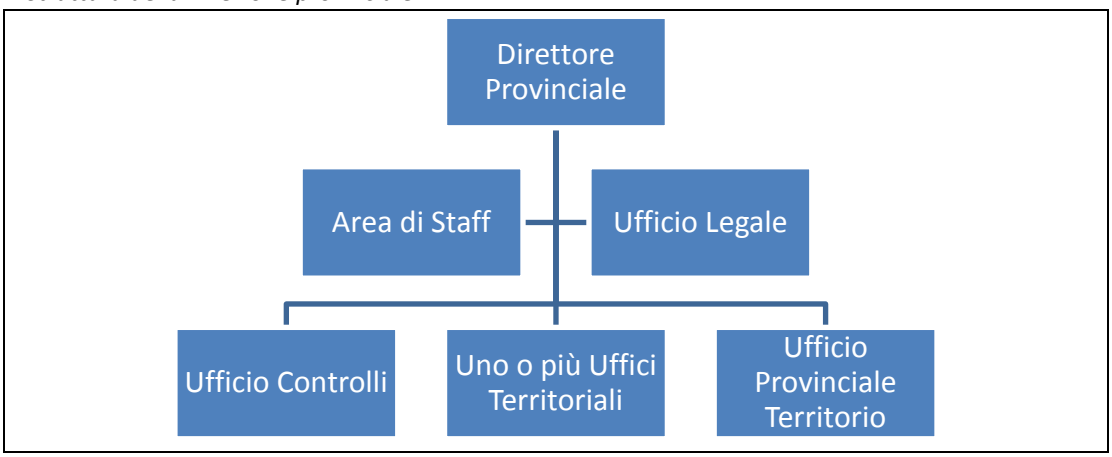
III. LE STRUTTURE PERIFERICHE

Le strutture periferiche dell'Agenzia sono costituite dalle Direzioni provinciali, dai Centri di Assistenza Multicanale (CAM), dai Centri Operativi e dagli uffici provinciali-territorio.

a) LE DIREZIONI PROVINCIALI

L'Agenzia è presente sul territorio con 108 direzioni provinciali. Ogni Direzione provinciale è strutturata nel modo seguente:

Figura 5 – Struttura della Direzione provinciale



Il **Direttore provinciale** assegna le risorse alle strutture interne, ne programma le attività e ne cura il monitoraggio essendo responsabile dei risultati complessivi della struttura. Firma gli atti di accertamento (può delegare la firma al Direttore dell'ufficio controlli o ad altri dirigenti o funzionari) e appone il visto sui ruoli emessi. Propone, inoltre, le valutazioni dei dirigenti in servizio presso la Direzione provinciale.

L'**area di staff** è alle dirette dipendenze del Direttore provinciale e cura:

- la gestione delle risorse umane e materiali e le attività di segreteria di tutte le articolazioni della Direzione provinciale;
- l'analisi del territorio ai fini dell'erogazione dei servizi e della pianificazione dei controlli nonché il controllo di gestione;
- i rapporti con gli agenti della riscossione, la gestione dei residui, il discarico delle quote inesigibili, le transazioni fiscali e supporta il Direttore provinciale nell'apposizione del visto di esecutorietà sui ruoli.

L'**ufficio legale** cura tutto il contenzioso della Direzione provinciale, comprese le attività legate al reclamo e alla mediazione introdotte dal 1° aprile 2012. Opera, in posizione di terzietà, alle dirette dipendenze del Direttore provinciale.

L'**ufficio controlli** è dedicato alle attività di controllo e accertamento diverse da quelle affidate agli uffici territoriali. Può essere articolato in aree, individuate in base alle diverse tipologie di contribuenti (soggetti di medie dimensioni, piccole imprese e professionisti, persone fisiche ed enti non commerciali).

Gli **uffici territoriali** curano le seguenti attività:

- assistenza ai contribuenti;
- gestione delle imposte dichiarate;
- rimborsi;
- attività di controllo individuate con atto del Direttore dell'Agenzia (controlli formali, controlli parziali automatizzati, obblighi strumentali, ecc.).

Per l'erogazione dei servizi possono avvalersi di sportelli decentrati.

Gli **uffici provinciali-territorio** curano i servizi all'utenza, la gestione delle banche dati, i servizi tecnici e tutte le attività connesse sia alla tenuta, all'aggiornamento e alla consultazione del catasto terreni e del catasto fabbricati sia alle attività relative alla gestione dei registri di pubblicità immobiliare. Nelle quattro grandi aree metropolitane (Roma, Milano Napoli e Torino), gli uffici provinciali-territorio costituiscono strutture autonome, non incardinate all'interno della Direzione provinciale.

b) I CENTRI DI ASSISTENZA MULTICANALE

I Centri di Assistenza Multicanale (CAM) forniscono servizi ai contribuenti tramite il canale telefonico e altri strumenti resi disponibili dall'evoluzione delle tecnologie; danno informazioni su scadenze ed obblighi fiscali, annullano gli atti di cui accertano l'illegittimità, curano l'assistenza specialistica all'utenza professionale. Attualmente sono operativi sette CAM ubicati a: Bari, Cagliari, Pescara, Roma, Salerno, Torino e Venezia.

c) I CENTRI OPERATIVI

L'Agenzia è presente sul territorio con tre Centri Operativi che svolgono in modo accentrato attività specialistiche e a carattere seriale, tra cui controlli e accertamenti realizzabili con modalità automatizzate. Attualmente sono attivi i Centri Operativi di Cagliari, Pescara e Venezia.

Il Centro Operativo di Pescara cura gli accertamenti automatizzati, tratta specifiche tipologie di rimborso (in particolare quelli richiesti dai soggetti non residenti), controlla le agevolazioni fiscali e i crediti di imposta. È posto alle dirette dipendenze della Divisione Contribuenti.

Il Centro Operativo di Venezia svolge controlli preventivi sull'esito della liquidazione centralizzata delle dichiarazioni e sulle compensazioni.

Il Centro Operativo di Cagliari svolge attività connesse alla gestione delle imposte dichiarate.

Ulteriori dettagli sulla struttura organizzativa di Agenzia e i relativi aggiornamenti sono consultabili al seguente *link*:

http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Agenzia/Chi+siamo/Organigramma+centrale/

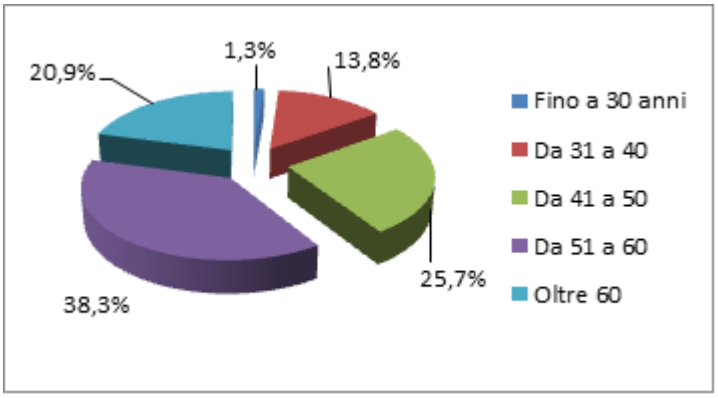
1.3 PERSONALE

Per svolgere i numerosi e importanti compiti ad essa affidati, l'Agenzia deve poter contare su personale di elevata competenza e professionalità, forte motivazione e disponibilità al cambiamento. L'Agenzia ha sempre dato grande rilievo alle politiche di sviluppo delle risorse umane e intende proseguire su questa strada, pur nella consapevolezza di operare in un contesto caratterizzato da numerose e significative criticità:

- ✓ età media elevata dei dipendenti e non ottimale distribuzione degli stessi sul territorio;
- ✓ limiti normativi al turn-over (fino al 2018, il tasso di rimpiazzo non può superare il 25% delle uscite dell'anno precedente e della relativa spesa);
- ✓ carenza di dirigenti, a causa delle pregresse difficoltà a bandire concorsi. Sulla questione è da ultimo intervenuta la legge di stabilità 2018 che ha innovato la materia [9];
- ✓ elevata conflittualità in materia di lavoro;

Tabella 5 - Composizione del personale per fascia di età

Fascia di età	Totale dipendenti in servizio al 31/12/2017
Fino a 30 anni	516
Da 31 a 40	5.358
Da 41 a 50	9.948
Da 51 a 60	14.825
Oltre 60	8.100
Totale	**38.747**



[9] Le novità normative introdotte dalla legge di stabilità 2018 (legge 27 dicembre 2017, n. 205) sono sintetizzate nel paragrafo sul "contesto interno" a pag. 61.

Tabella 6 - Composizione del personale per tipologia contrattuale

Tipologia contrattuale	Totale dipendenti in servizio al 31/12/2017
Full time	35.851
Part time	2.774
Dirigenti esterni	35
Comandati	87
Totale	**38.747**

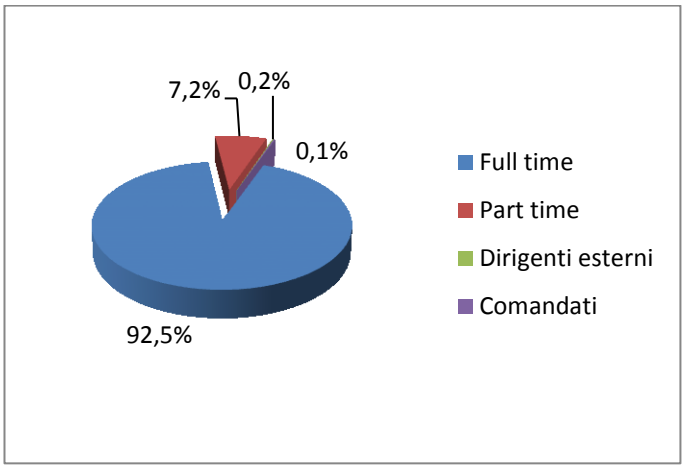
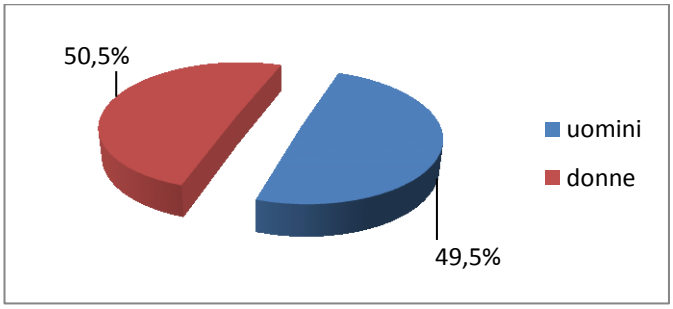


Tabella 7 - Composizione del personale per genere

Uomini	Donne	Totale
19.185	19.562	**38.747**



RECLUTAMENTO

La tabella che segue riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale dell'Agenzia nel 2018.

Tabella 8 - Previsione della consistenza iniziale e finale del personale

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2018

Qualifica	Personale al 31.12.2017	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni e personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2017 (1+2-3)	Entrate 2018	Uscite 2018	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2018 (4+5-6+7-8)	Consistenza media disponibile 2018	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2018 (10-11-12)
											part time	altre cause	
	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*
Dirigenti di ruolo	267	0	3	**264**	0	30	0	0	234	249	0	0	249
Dirigenti a tempo determinato	35	0	0	**35**	0	3	0	0	32	33	0	0	33
Totale dirigenti	**302**	**0**	**3**	**299**	**0**	**33**	**0**	**0**	**266**	**282**	**0**	**0**	**282**
III area	24.369	51	200	**24.220**	163	558	70	70	23.825	24.019	251	0	23.768
II area	14.122	34	72	**14.084**	20	565	60	60	13.539	13.812	254	0	13.558
I area	144	2	2	**144**	20	3	0	0	161	153	1	0	152
Totale personale delle aree	**38.635**	**87**	**274**	**38.448**	**203**	**1.126**	**130**	**130**	**37.525**	**37.983**	**506**	**0**	**37.477**
TOTALE COMPLESSIVO	**38.937**	**87**	**277**	**38.747**	**203**	**1.159**	**130**	**130**	**37.791**	**38.265**	**506**	**0**	**37.759**
Tirocinanti	0	0	0	**0**	**965**	**965**	**0**	**0**	**0**	**437**	**0**	**0**	**437**
POS (compresi nella III area)	*327*	*0*	*0*	***327***	*13*	*0*	*0*	*0*	*340*	*340*	*0*	*0*	*340*
POT (compresi nella III area)	*414*	*0*	*0*	***414***	*0*	*414*	*0*	*0*	0	*414*	*0*	*0*	*414*

I limiti normativi al *turn over*, introdotti in ottica di *spending review* e tuttora vigenti, hanno comportato negli anni una significativa riduzione del personale dell'Agenzia; la tendenza dovrebbe essere confermata anche per il 2018, soprattutto a causa delle numerose uscite (diretta conseguenza dell'elevata età media del personale).
Tenendo conto dell'evoluzione normativa in materia pensionistica e del *trend* storico delle uscite, si può stimare che nel triennio 2018-2020 lasceranno l'Agenzia circa 3.300 unità di personale:

Tabella 9 – Stima del personale in uscita nel triennio 2018-2020

Qualifica	2018	2019	2020	Totale
I e II area	568	520	500	1.588
III area	558	550	520	1.628
Dirigenti	33	25	27	85
Totale	**1.159**	**1.095**	**1.047**	**3.301**

Pur considerando la continua evoluzione degli strumenti informatici e telematici e il costante incremento del loro utilizzo, l'elemento umano resta preponderante e una sua eccessiva compressione rischia, a lungo andare, di incidere in maniera significativa sulla capacità e sulla continuità operativa dell'Agenzia.

Nel biennio 2018-2019, a fronte delle uscite si prevede anche un numero significativo di nuove assunzioni, in base alle autorizzazioni già rilasciate dal Dipartimento della Funzione pubblica con i DPCM del 1° dicembre 2016 e del 10 ottobre 2017 a valere sul *turn over* fino al 2016 (si tratta complessivamente di 677 unità di terza area). In particolare, sono programmati nuovi concorsi destinati all'assunzione di 140 funzionari nel 2018 e 510 nel 2019. Le assunzioni del 2018 saranno riservate a professionalità specifiche nel campo dell'informatica, della statistica e della gestione avanzata dei dati; quelle del 2019 riguarderanno funzionari tributari. La quota rimanente sarà destinata a completare, nel 2018, il ricollocamento previsto dalla legge del personale proveniente dagli enti coinvolti in processi di ristrutturazione (Province, Croce Rossa, ENIT, Camere di Commercio). Va segnalato poi che la legge di stabilità 2018 (legge 27 dicembre 2017, n. 205) autorizza l'Agenzia ad assumere, in deroga e dunque in aggiunta al *turn over*, 300 funzionari da destinare alla trattazione delle procedure amichevoli internazionali, degli accordi preventivi per imprese con attività internazionali e degli accordi relativi al regime opzionale di tassazione agevolata dei redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali; lo stanziamento previsto dalla legge consente di assumere 100 unità all'anno dal 2019 al 2021 (per il 2018 si prevede solo il periodo di tirocinio propedeutico all'assunzione per il primo blocco di assunzioni).

Inoltre, in linea con le previsioni dell'art. 35, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001 e in ottemperanza della legge n. 68/1999, nel triennio 2018-2020 saranno assunte circa 120 unità appartenenti alle categorie protette, mediante chiamata numerica degli iscritti nelle liste di

collocamento o utilizzando apposite convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 11 della citata legge n. 68/1999.

Per quanto riguarda i dirigenti, si prevede l'espletamento di un concorso dedicato, con le modalità indicate dall'art. 1, comma 93, della legge di stabilità 2018. Inoltre con il DPCM del 6 dicembre 2017, il Dipartimento della Funzione pubblica ha autorizzato la Scuola nazionale dell'amministrazione a bandire un corso-concorso per 123 dirigenti, di cui 45 destinati all'Agenzia delle Entrate. I tempi di svolgimento del concorso fanno ragionevolmente ritenere che le assunzioni potranno avvenire non prima del 2020.

Da ultimo si fa presente che il 2018 dovrebbe essere l'ultimo anno in cui il tasso di rimpiazzo del personale in uscita è limitato al 25%; dal 2019 la percentuale dovrebbe passare al 100% delle uscite dell'anno precedente e della relativa spesa.

SVILUPPO

La capacità di valorizzare il personale, stimolandolo ad accrescere le proprie capacità, competenze e motivazioni, contribuisce in modo significativo al successo di un'organizzazione. L'Agenzia punta a valorizzare le capacità dei propri dipendenti coinvolgendoli nei processi di innovazione e cercando di offrire loro prospettive di crescita professionale e livelli retributivi adeguati al livello di specializzazione richiesto. L'obiettivo è quello di generare un circolo virtuoso nel quale la valorizzazione delle persone e il loro impiego ottimale in base alle loro competenze e capacità costituisca la base per il miglior funzionamento dell'organizzazione.

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

Il quadro normativo nel cui ambito questo progetto deve trovare attuazione non è molto favorevole, in quanto non prevede incentivazioni, economiche o di altra natura, che agevolino la flessibilità nell'allocazione delle risorse e nel loro spostamento sul territorio: il livello motivazionale può essere insufficiente se la nuova allocazione non si concilia con i bisogni personali e familiari.

L'altra leva di sviluppo si basa sull'attribuzione di incarichi di maggiore responsabilità (posizioni organizzative), a fronte dei quali viene corrisposta una retribuzione di posizione e, in caso di valutazione positiva, una retribuzione di risultato. Gli incarichi sono attribuiti ai funzionari mediante selezioni interne che tengono conto delle competenze e delle capacità dimostrate. Le norme che disciplinano l'istituzione delle posizioni organizzative sono sia di natura contrattuale (art. 26 del CCNL del comparto Agenzie fiscali 2002-2005 e articoli 17-18 del relativo contratto integrativo dell'Agenzia delle Entrate) che normativa (art. 23-*quinquies* del decreto-legge n. 95/2012 e, da ultimo, art. 1, comma 93, della legge di stabilità 2018 n. 205/2017; tale ultima norma dev'essere ora recepita nel Regolamento di amministrazione dell'Agenzia).

Vanno anche citate le progressioni economiche all'interno delle aree, finalizzate a valorizzare l'impegno profuso e i risultati conseguiti. Con l'accordo sindacale del 21 dicembre 2017 è stata delineata una procedura di progressione economica che si sviluppa nel corso del periodo di riferimento del presente Piano.

Nello sviluppo delle risorse assume un ruolo fondamentale la valutazione delle prestazioni, intesa non solo come un sistema di misurazione a posteriori dei risultati raggiunti, ma soprattutto come un sistema che consenta di intercettare le capacità, manifeste e potenziali, dei singoli, i loro punti di forza e di debolezza, in un'ottica di sviluppo professionale e organizzativo.

L'Agenzia ha introdotto fin dalla sua nascita sistemi di valutazione della *performance*, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità; la valutazione è inoltre utilizzata nei tirocini teorico-pratici finalizzati all'assunzione. L'utilizzo di modelli di competenze, disegnati in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi dell'Agenzia, ha consentito la diffusione di una cultura della valutazione, che si intende ulteriormente incrementare con iniziative che diffondano il valore dello strumento e i vantaggi gestionali che possono derivarne.

FORMAZIONE

La leva della formazione consente di condividere le strategie di cambiamento organizzativo, agevolare la diffusione di nuovi modelli valoriali e comportamentali e consolidare le conoscenze operative, con la duplice funzione di favorire sia lo sviluppo organizzativo che la crescita professionale del personale.

Per supportare l'evoluzione del processo culturale del personale dell'Agenzia finalizzato alla *compliance*, i percorsi formativi tecnici spostano il *focus* dall'analisi dei processi interni e di macro-aree tematiche all'analisi economico-patrimoniale del contribuente nel suo specifico contesto operativo. Le nuove iniziative sono progettate partendo dalla tipologia di contribuente, dall'area economica di riferimento, dalla tipologia di attività e dal settore merceologico in cui è specializzato; oltre a esaminare il profilo normativo/fiscale di un fenomeno, approfondiscono anche gli aspetti connessi alla natura dell'attività economica e al contesto aziendale in cui opera il singolo contribuente. L'obiettivo è quello di fornire al personale dell'Agenzia gli strumenti utili a interpretare l'ambito economico-aziendale, a valutarne il rischio fiscale e ad analizzare le modalità per favorire la *compliance*.

Anche le iniziative di formazione manageriale e comportamentale supportano l'introduzione del nuovo assetto organizzativo, approfondendo le tematiche legate allo sviluppo delle competenze gestionali e organizzative necessarie per chi ricopre ruoli di responsabilità e delle competenze relazionali per il personale a contatto diretto con il contribuente.

Di particolare rilevanza l'opera di sensibilizzazione del personale sui temi della legalità, dell'etica, della trasparenza e del contrasto alla corruzione, nonché specifiche iniziative sulla gestione delle istanze di accesso civico "generalizzato" (art. 5, comma 2, del decreto legislativo n. 33/2013).

Sarà infine significativamente rafforzata la sinergia con Agenzia delle Entrate-Riscossione per lo scambio di esperienze formative e l'avvio di iniziative congiunte su temi di interesse comune, con la partecipazione contemporanea del personale di entrambe le agenzie.

Le iniziative di carattere operativo, di impatto diretto sulle attività degli uffici, sono erogate con risorse interne. La collaborazione con enti esterni (atenei, scuole di alta formazione, ordini professionali, associazioni di categoria) completa l'offerta formativa specialistica, in ambiti di interesse strategico per l'Agenzia, nell'ottica di realizzare un sistema formativo aperto agli stimoli esterni e alle esigenze della collettività.

ANALISI QUALITATIVA DELLE RISORSE UMANE

Nella tabella che segue sono riportate una serie di informazioni quali-quantitative sul personale di Agenzia anche con riferimento al benessere organizzativo e al genere.

Tabella 10 - Dati di analisi sul personale

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi		
Indicatori	***valore***	***note***
Età media del personale	52 anni	esclusi i dirigenti
Età media dei dirigenti	57 anni	
Tasso di crescità unità di personale negli anni *(si riportano i dati degli ultimi anni e la variazione 2013-2017; i dati si riferiscono al personale in servizio)*	-2,0%	2017 su 2016
	-0,2%	2016 su 2015
	-2,7%	2015 su 2014
	0,9%	2014 su 2013
	-3,9%	2017 su 2013
Percentuale dipendenti laureati	47%	l'indicazione del titolo di studio non è sempre presente in banca dati, il dato potrebbe essere sottostimato
Percentuale dirigenti laureati	100%	
Ore di formazione (media per dipendente)	9 h	
Turn over del personale	40%	rapporto tra personale in entrata e personale in uscita nel 2017
Costi di formazione/spese del personale	0,26%	5,35 milioni su 2 miliardi (revisone budget 2017 - comprese spese pagate nel 2017 relative ad anni precedenti)

Analisi benessere organizzativo		
Indicatori	***valore***	***note***
Tasso di assenze	10,82%	assenze, escluse le ferie, effettuate a qualsiasi titolo - dato calcolato sule ore lavorabili
Tasso di dimissioni premature	28%	uscite con causale "dimissioni" su totale uscite
	55%	uscite con causali diverse dal pensionamento per età/vecchiaia su totale uscite
Tasso di richieste di trasferimento	3,2%	1.250 richieste di mobilità interna nel 2017
	0,5%	190 richieste di trasferimento in altra amministrazione nel 2017
Tasso di infortuni	0,14%	dato calcolato sulle ore lavorabili
Stipendio medio percepito dai dipendenti *(lordo dipendente)* *Dato calcolato sul personale in servizio al 31 dicembre 2017*	€ 201.658	dirigenti di vertice (compreso il direttore dell'Agenzia), inclusa retribuzione di risultato
	€ 78.715	dirigenti di II fascia (eslusa retribuzione di risultato ed eventuale maggiorazione dirigenti a tempo determinato)
	€ 23.249	retribuzione di risultato (anno 2014 - ultimo anno pagato)
	€ 30.320	personale non dirigente (escluse RIA e retribuzione accessoria) - importi CCNL 2002-2005 + IVC
	€ 4.164	retribuzione accessoria (anno 2014 - ultimo anno pagato)
	€ 7.233	indennità di posizione POS-POT-art. 17/18 CCNI (indennità totale diviso numero incaricati)
Percentuale di personale assunto a tempo indeterminato	100%	99,91% se si tiene conto di 35 dirigenti a tempo determinato ex art. 19 comma 6 d.lgs. 165/2001

Analisi di genere		
Indicatori	***valore***	***note***
Percentuale di dirigenti donne su totale dirigenti	31%	
Percentuale di donne rispetto al totale del personale	50,5%	
Stipendio medio percepito dal personale donna *(lordo dipendente)* *Dato calcolato sul personale in servizio al 31 dicembre 2017*	€ 206.668	dirigenti di vertice donne, inclusa retribuzione di risultato
	€ 77.416	dirigenti donne di II fascia (eslusa retribuzione di risultato ed eventuale maggiorazione dirigenti a tempo determinato)
	€ 30.123	personale non dirigente donna (escluse RIA e retribuzione accessoria) - importi CCNL 2002-2005 + IVC
	€ 6.202	indennità di posizione POS-POT-art. 17/18 CCNI personale donna (indennità totale diviso numero incaricati donne)
Percentuale di personale donna assunto a tempo indeterminato	100%	99,96% se si tiene conto di 7 dirigenti donne a tempo determinato ex art. 19 comma 6 d.lgs. 165/2001
Età media del personale donna	51 anni	esclusi i dirigenti
Età media dei dirigenti donne	56 anni	
Percentuale dipendenti donne laureate (su totale dipendenti donne)	47%	l'indicazione del titolo di studio non è sempre presente in banca dati, il dato potrebbe essere sottostimato
Percentuale dirigenti donne laureate	100%	
Ore di formazione (media per dipendente donna)	8h 30'	

Con specifico riferimento alle attività di promozione delle pari opportunità e di valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale, continuano ad essere promosse a vari livelli organizzativi,

in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, iniziative finalizzate a favorire le pari opportunità, la conciliazione vita-lavoro e il benessere organizzativo; in tale ottica, nel 2017 sono state sensibilmente incrementate le postazioni di telelavoro domiciliare (passate da 100 a circa 400), e se ne prevede un loro ulteriore aumento nel periodo di riferimento del presente Piano; è stato inoltre avviato lo studio di forme sperimentali di lavoro flessibile, dando adeguato risalto alle esperienze territoriali.

L'Agenzia, in collaborazione con il CUG, prosegue inoltre l'elaborazione di statistiche di genere e generazionali sulla situazione del personale, al fine di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di interventi mirati alla promozione del benessere lavorativo e alla rimozione degli ostacoli che eventualmente ancora si frappongono alla piena valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore nell'organizzazione. Il monitoraggio costante dei dati, con cadenza annuale, consente altresì di verificare l'efficacia delle azioni adottate e di predisporre le eventuali azioni correttive.

1.4 BILANCIO

1.4.1 RISORSE FINANZIARIE

Il prospetto sottostante riporta l'ammontare delle risorse finanziarie assegnate all'Agenzia nel triennio 2015-2017.

Tabella 11: Risorse finanziarie da bilancio di previsione dello stato

Esercizio 2015	Esercizio 2016	Esercizio 2017
3.019	3.088	3.066

Valori in euro/milioni

Le risorse assegnate sono integrate ai sensi dell'art. 1, comma 7, del decreto legislativo n. 157/2015, che prevede il riconoscimento all'Agenzia di un compenso sulla base di verificati incrementi del gettito incassato derivante dall'attività volta a promuovere l'adempimento spontaneo degli obblighi fiscali, dall'attività di controllo fiscale, nonché dai risparmi di spesa conseguiti a seguito del disconoscimento in via definitiva di richieste di rimborso o di crediti d'imposta[10]. Tali somme ammontano mediamente a circa 167 milioni di euro e sono utilizzate per alimentare i fondi destinati all'incentivazione del personale e al potenziamento dell'Agenzia stessa.

Le entrate dell'Agenzia sono individuate ai sensi dell'art. 70, comma 1, del decreto istitutivo. Tale norma prevede che le entrate dell'Agenzia sono costituite da:

a) finanziamenti erogati in base alle disposizioni dell'art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999 a carico del bilancio dello Stato (cap. 3890);

b) finanziamenti erogati per sostenere gli oneri per l'uso degli immobili, già sedi degli uffici dell'Agenzia, appartenenti allo Stato e conferiti al Fondo Immobili Pubblici (FIP) e al Fondo Patrimonio 1 (FP1) (cap. 3891);

c) corrispettivi per i servizi prestati a soggetti pubblici o privati, incluse le amministrazioni statali per le prestazioni che non rientrano nella Convenzione di cui al comma 2 dell'art. 59;

d) altri proventi patrimoniali e di gestione.

Le risorse che affluiscono sul capitolo 3890 sono determinate sulla base del meccanismo di autofinanziamento disciplinato dall'art. 1, commi da 74 a 77, della legge 23 dicembre 2005, n. 266

[10] Il D. Lgs. n. 157/2015 prevede che il maggior gettito incassato venga accertato utilizzando specifici strumenti di monitoraggio, richiesti per quantificare gli effetti dell'azione dell'Agenzia volta a promuovere l'adempimento spontaneo. Nelle more della realizzazione di tali strumenti continuano ad applicarsi le previgenti disposizioni di cui all'art. 3, comma 165, della legge n. 350/2003 che prevede per il calcolo del maggior gettito il riferimento alle riscossioni da attività di controllo e il disconoscimento di rimborsi e crediti d'imposta.

recante disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2006)

In particolare:

- ✓ Il comma 74 specifica che tali dotazioni sono determinate applicando alla media delle somme incassate nell'ultimo triennio consuntivato, rilevata dal rendiconto generale delle amministrazioni dello Stato, relativamente alle unità previsionali di base dello stato di previsione dell'entrata indicate nell'elenco 4 allegato alla medesima legge, le seguenti percentuali:

  a) Agenzia delle entrate 0,7201 per cento;

  b) Agenzia del territorio 0,1592 per cento;[11]

  c) Agenzia delle dogane 0,1668 per cento.

  Le risorse assegnate in ciascun anno non possono essere superiori a quelle dell'anno precedente incrementate del 5%.

- ✓ Il comma 75 prevede che le dotazioni così determinate, considerato l'andamento dei fattori della gestione delle Agenzie, possono essere integrate, con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, di un importo calcolato in base all'incremento percentuale dei versamenti relativi alle unità previsionali di base dell'ultimo esercizio consuntivato di cui all'elenco 4 allegato alla legge, raffrontati alla media dei versamenti risultanti dal rendiconto generale delle amministrazioni dello Stato dei tre esercizi finanziari precedenti, a normativa invariata, al netto degli effetti prodotti da fattori normativi ed al netto della variazione proporzionale del prodotto interno lordo in termini nominali, e comunque entro il limite del 5% previsto dal comma 74.

Le risorse sono trasferite:

a) in due rate di uguale importo per le spese relative a stipendi, retribuzioni e altre spese di personale nonché le spese di funzionamento aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi;

b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento aventi natura non obbligatoria ovvero frazionabili;

c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria[12] da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le risorse sono erogate in dodicesimi.

Tali stanziamenti sono utilizzati per la copertura di:

- oneri di gestione;

[11] A seguito dell'incorporazione disposta dal decreto legge n. 95/2012, le dotazioni dell'Agenzia del territorio sono state assegnate all'Agenzia delle entrate.

[12] Nell'ipotesi in cui l'approvazione del budget economico annuale da parte del sig. Ministro dell'economia e delle finanze, organo vigilante, non intervenga primo dell'inizio dell'esercizio cui lo stesso si riferisce, l'Agenzia, previa autorizzazione del Comitato di gestione, opera con la gestione provvisoria, per non oltre quattro mesi, limitatamente, per ciascun mese, ad un dodicesimo dell'ultimo budget regolarmente approvato.

- investimenti;
- quota incentivante.

La parte relativa alla quota incentivante è quella quota di risorse assegnate[13] che viene destinata alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa, nonché al miglioramento delle condizioni di funzionamento e al potenziamento della struttura. Le modalità di attribuzione della quota incentivante sono correlate alla verifica dei risultati raggiunti nel corso della gestione, mentre quelle per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

Budget economico 2018

Il Budget economico 2018[14], predisposto nel rispetto dell'art. 4 del Regolamento di contabilità e ai sensi dell'art. 2 del Decreto 27 marzo 2013 del Ministero dell'economia e delle finanze, è stato deliberato dal Comitato di gestione dell'Agenzia ed è attualmente in attesa di approvazione da parte del sig. Ministro ai sensi del D. Lgs. n. 300/1999.

In coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria, la previsione di risorse per l'esercizio 2018 dell'Agenzia tiene conto:

- delle **assegnazione sui Capitoli 3890 e 3891** del Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e del Bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020;
- della **riduzione** per 134,6 milioni di euro delle risorse disponibili sul capitolo 3890 ed assegnate ai sensi dell'art. 3 della Legge n. 350/2003 che vengono accantonate ai fini della contrattazione in quanto riferite all'incentivazione delle attività dell'esercizio 2016;
- della **riduzione dei ricavi** di 4,2 milioni di euro riferiti alle risorse da trasferire all'Agenzia del Demanio ex art. 12 del D.L. n. 98/2011.
- della **riduzione di risorse relative al cap. 3891** per circa 1,8 milioni di euro da riversare in entrata al bilancio dello stato per adeguamento all'effettivo fabbisogno stimato per l'esercizio 2018 relativo al pagamento dei canoni di locazione degli immobili conferiti al Fondo Immobili Pubblici e Fondo Patrimonio Uno;
- dei **ricavi previsti per il progetto Tessera Sanitaria**;
- dei **rimborsi dei costi per servizi estimativi** in favore di terzi;

[13] La componente assegnata annualmente dalla legge di bilancio viene integrata con le risorse ex art. 1, comma 7, del decreto legislativo n. 157/2015

[14] Il Budget economico 2018 e relativi allegati è consultabile al seguente *link*: http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Agenzia/Amministrazione+trasparente/BILANCI/Bilancio+preventivo+e+consuntivo/Bilancio+preventivo+2018/?page=amministrazionetrasparente

- dei **proventi da Convenzioni** per le attività espletate dall'Agenzia ai sensi degli articoli 64 e 70, comma 1, lettera b) del D.lgs. n. 300/1999 e, in quota residuale, dal recupero di costi di gestione sostenuti, da condividere con soggetti terzi, co-utilizzatori di spazi immobiliari nella disponibilità dell'Agenzia delle Entrate.

Con riferimento agli oneri di gestione, si evidenzia quanto segue:

- il **costo del personale**, determinato tenendo conto del *turnover* (assunzioni e cessazioni), comprende le competenze fisse (stipendi e oneri sociali e fiscali), le competenze accessorie (compensi per lavoro straordinario, premi e incentivi), le missioni e gli altri costi per il personale (mensa e buoni pasto, visite mediche e altri oneri). La previsione del fabbisogno 2018 comprende, altresì, nelle more dell'applicazione dell'art. 1, comma 7, del D.lgs. n. 157/2015, la quota incentivante destinata ai risultati, determinata sulla base della somma storicamente assegnata ai sensi dell'art. 59 del D.lgs. n. 300/1999;

- i **costi per intermediazione** si riferiscono essenzialmente alla remunerazione degli intermediari per i servizi, regolati su base convenzionale, in materia di riscossione e gestione tributi. In particolare, si tratta di costi per [i] i servizi di riscossione effettuati tramite il modello F24 e in via residuale tramite il modello F23 [ii] i servizi di erogazione dei rimborsi, trasmissione e presentazione delle dichiarazioni e dei modelli [iii] i servizi di riscossione dell'imposta di bollo e del contributo unificato degli atti giudiziari [iiii] le attività convenzionali in materia di cooperazione all'accertamento con RAI e SIAE;

- i **costi per l'informatica** (ivi compresi quelli relativi alla Tessera Sanitaria) sono riferiti a servizi di acquisizione e elaborazione dati, gestione delle infrastrutture informatiche centrali e periferiche, manutenzione e assistenza software. Nella previsione di spesa per il 2018 si è tenuto conto delle esigenze di potenziamento delle infrastrutture necessarie per progetti strategici. I costi per telecomunicazioni sono riferiti ai servizi per la trasmissione dati sul sistema pubblico di connettività (SPC) e alle spese telefoniche;

- i **canoni di locazione** si riferiscono ai corrispettivi dovuti per i contratti in essere, nonché per l'utilizzo di immobili del Fondo Immobili Pubblici e del Fondo Immobili Patrimonio Uno;

- le **spese postali e notifica atti** comprendono le spese postali ordinarie (incluse quelle relative alla Tessera Sanitaria), per notifica atti e le spese del servizio di invio comunicazioni POSTEL;

- le **altre spese** comprendono i costi di funzionamento tra cui quelli relativi a materiali di consumo, stampati e modelli, servizi da terzi, spese per liti, costi per la gestione degli immobili (manutenzioni ordinarie, utenze, pulizie, vigilanza, facchinaggio, spese per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro ex. D.lgs. n. 81/2008).

Con riferimento alla componente degli investimenti[15], gli impegni economici da assumere per l'esercizio 2018 ammontano a circa 132 milioni di euro.

Tabella 12: Budget

BUDGET	2018
RISORSE	
Capitolo 3890 *	3.104.925.813
Assegnazione di cui all'art. 3 della Legge 350/2003 riferita all'esercizio 2016	(134.625.813)
Riduzione per passaggio delle funzioni di "Manutentore Unico" all'Agenzia del Demanio	(4.225.954)
Liberazione Risconti per Investimenti	3.903.191
Capitolo 3891 * - Stanziamento per il pagamento dei canoni di locazione per immobili del Fondo Immobili Pubblici (FIP) e del Fondo Patrimonio Uno (FPU)	85.773.870
Riduzione fabbisogno per il pagamento dei canoni di locazione per immobili del Fondo Immobili Pubblici (FIP) e del Fondo Patrimonio Uno (FPU)	(1.773.870)
Ricavi per il progetto Tessera Sanitaria	19.700.000
Proventi da servizi estimativi in favore di terzi	1.600.000
Ricavi da Convenzioni con Enti e altri ricavi	66.994.685
A) TOTALE RISORSE PREVISTE	**3.142.271.922**
ONERI DI GESTIONE	
Costi del personale	2.014.179.597
Costi di intermediazione	342.707.000
Costi per informatica e telecomunicazione	199.400.000
Canoni di locazione	195.528.647
Spese postali e notifica atti	92.069.259
Altre spese	154.949.600
B) TOTALE ONERI DI GESTIONE	**2.998.834.103**
Investimenti previsti	**132.093.759**
Liberazione Risconti per investimenti	**(132.093.759)**
C) Rialimentazione risconti	**143.437.819**
D) TOTALE (B+C)	**3.142.271.922**
E) SALDO (A-D)	**-**

* Disegno Legge di Bilancio - Anno 2018 e triennio 2018-2020

Il budget economico pluriennale, che costituisce un allegato al budget economico 2018, è riportato nella seguente tabella.

[15] Per maggiori dettagli sulle attività di investimento programmate nel triennio si rinvia allo specifico paragrafo.

Tabella 13: Budget economico pluriennale

BUDGET ECONOMICO PLURIENNALE			
	2018	2019	2020
RICAVI			
CONTRIBUTO ORDINARIO DELLO STATO	3.053.977.237	3.061.329.270	3.060.865.501
CORRISPETTIVI DA CONTRATTO DI SERVIZIO CON LO STATO	19.700.000	19.000.000	24.400.000
CORRISPETTIVI DA CONTRATTO DI SERVIZIO CON LE REGIONI	38.288.493	38.288.493	38.288.493
CORRISPETTIVI DA CONTRATTO DI SERVIZIO CON ALTRI ENTI PUBBLICI	22.506.192	22.506.192	22.506.192
ALTRI RICAVI E PROVENTI	7.800.000	7.800.000	7.800.000
PRODUZIONE			
COSTI DI FUNZIONAMENTO			
MATERIALE DI CONSUMO,STAMPATI E MODELLI	8.934.928	8.943.928	8.934.928
STAMPE E PUBBLICAZIONI DA MONITORARE L.133/08	-	-	-
SPESE DI COMUNICAZIONE E RAPPRESENTANZA	217.000	217.000	217.000
SERVIZI DA TERZI	8.485.721	7.504.684	7.460.684
COMPENSI A COLLEGI E COMITATI	128.458	128.458	128.458
CONSULENZE PROFESSIONALI E SERVIZI PROFESSIONALI ESCLUSE DAL MONITORAGGIO DI CUI ALLA L.F.2005	1.213.000	1.213.000	1.213.000
CONSULENZE PROFESSIONALI E SERVIZI PROFESSIONALI DA MONITORARE AI SENSI DELLA L.F.2005	32.018	32.018	32.018
CANONI/NOLEGGI ATTREZZATURE D'UFFICIO E MEZZI DI TRASPORTO	1.773.921	1.773.921	1.773.921
MANUTENZIONE ATTREZZATURE D'UFFICIO E MEZZI DI TRASPORTO	645.200	645.200	645.200
COMBUSTIBILI E CARBURANTI	304.500	304.500	304.500
ALTRI COSTI AUTOMEZZI	383.500	383.500	383.500
SPESE PER LITI	25.421.547	25.421.547	25.421.547
ONERI PER PROVVEDIMENTI DI CONTENIMENTO DELLA SPESA PUBBLICA	16.430.849	16.430.849	16.430.849
ALTRI COSTI GENERALI	1.379.641	1.379.641	1.379.641
IMPOSTE, TASSE E TRIBUTI	12.014.857	12.014.857	12.014.857
COSTI INFORMATICA E TELECOMUNICAZIONI			
SERVIZI INFORMATICI DI GESTIONE	168.300.000	182.000.000	185.600.000
SERVIZI INFORMATICI DI GESTIONE - TESSERA SANITARIA	14.000.000	13.500.000	17.200.000
SPESE DI TELECOMUNICAZIONE	11.300.000	10.000.000	11.200.000
CANONI E NOLEGGI HW E SW	5.800.000	6.000.000	6.500.000
CANONI E NOLEGGI HW E SW - TESSERA SANITARIA	-	-	-
SPESE POSTALI E NOTIFICA			
SPESE POSTALI E NOTIFICA ATTI	52.148.259	52.148.259	52.148.259
SPESE POSTALI PER TESSERA SANITARIA	4.700.000	4.500.000	6.200.000
SPESE SERVIZIO POSTEL	35.221.000	31.175.000	29.987.000
ONERI PER LA GESTIONE TRIBUTI			
ONERI PER LA GESTIONE DEI TRIBUTI	342.707.000	342.707.000	342.707.000
PERSONALE			
STIPENDI	1.294.335.625	1.294.235.830	1.259.543.899
ONERI SOCIALI SU COMPETENZE FISSE ED ACCESSORIE	387.334.623	388.175.062	379.498.827
STRAORDINARI	14.685.366	14.685.366	14.685.366
PREMI E INCENTIVI	6.850.000	6.850.000	6.850.000
ACCANTONAMENTI PREMI E INCENTIVI	151.711.085	147.950.925	146.950.925
MISSIONI	8.726.773	8.726.773	8.726.773
INDENNITA' DI MISSIONE	1.093.991	1.093.991	1.093.991
MENSA E BUONI PASTO	33.323.580	33.323.580	33.323.580
SERVIZI PER IL PERSONALE	3.905.671	3.849.112	3.849.112
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO			
ALTRI COSTI PER IL PERSONALE	1.561.729	1.506.926	1.506.926
GESTIONE IMMOBILI			
PULIZIA UFFICI, VIGILANZA, SMALTIMENTO RIFIUTI, TRASPORTI, TRASLOCHI	29.433.650	29.421.388	29.421.388
ENERGIA ELETTRICA, RISCALDAMENTO, ACQUA, GAS	30.254.693	30.389.693	30.389.693
MANUTENZIONE ORDINARIA FABBRICATI E IMPIANTI FISSI	13.704.987	14.994.987	15.440.987
ONERI LOCATIVI	195.528.647	189.999.647	185.999.647
ALTRI COSTI IMMOBILI	1.597.375	1.597.375	1.597.375
Spese ex D.Lgs. 81/2008 – Oneri di gestione	2.593.755	2.603.755	2.603.755
ALTRE COMPONENTI			
IMPOSTE DELL'ESERCIZIO, CORRENTI, DIFFERITE E ANTICIPATE	110.651.154	110.637.598	107.688.784
A) Totale Ricavi	**3.142.271.922**	**3.148.923.955**	**3.153.860.186**
B) Totale Costi	**2.998.834.103**	**2.998.465.370**	**2.957.053.390**
C) AVANZO (DISAVANZO) ECONOMICO DELL'ESERCIZIO (A-B)	**143.437.819**	**150.458.585**	**196.806.796**
D) Risorse assegnate nell'esercizio e destinate agli investimenti (Risconti)	**143.437.819**		
E) SURPLUS (DEFICIT) DI RISORSE PER LE SPESE CORRENTI D'ESERCIZIO (C - D)	**-**	**150.458.585***	**196.806.796***
Investimenti previsti	**132.093.759**	**110.950.000**	**108.490.000**

*Tali risorse sono prevalentemente utilizzate per la copertura dei fabbisogni relativi agli investimenti

1.4.2 POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

Servizi informatici per evoluzione sistemi

Il Piano Triennale degli investimenti ICT 2018-2020 contiene la rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia nel triennio di riferimento, ed è stato elaborato sulla base delle esigenze di automazione dei servizi informatici dell'Agenzia.

Il contenuto del piano è focalizzato sulla strategia digitale e delle esigenze di evoluzione del sistema informativo dell'Agenzia, al fine di abilitare il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'adeguamento dei servizi alle evoluzioni normative e alle innovazioni dei processi amministrativi, in particolare per rendere più incisiva ed efficiente l'azione dell'amministrazione attraverso una crescente adozione di servizi digitali.

Il piano rappresenta inoltre il riferimento per la definizione del budget di spesa per gli investimenti ICT e degli impegni contrattuali con i partner tecnologici: le esigenze individuate sono soddisfatte attraverso la realizzazione di progetti di investimento le cui attività vengono pianificate e realizzate nell'ambito dei contratti stipulati con Sogei S.p.A. (partner tecnologico delle strutture organizzative dell'Amministrazione fiscale) e So.Se. S.p.A. (principalmente per quanto riguarda gli Studi di Settore e i nuovi Indicatori Sintetici di Affidabilità fiscale) ovvero attraverso la stipula di specifici contratti per l'acquisto di apparecchiature e servizi ICT.

Approccio metodologico

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

Tale approccio metodologico si può sintetizzare nei seguenti passi:

1. identificazione degli indirizzi strategici politici, amministrativi e gestionali dell'Amministrazione finanziaria;
2. descrizione dello scenario in cui l'Agenzia si troverà ad operare nel prossimo triennio, definito in termini di obiettivi strategici e modello evolutivo;
3. definizione dei principi e delle direttive della strategia digitale dell'Agenzia;
4. illustrazione della situazione attuale del sistema informativo dell'Agenzia, per l'individuazione delle aree di evoluzione e di miglioramento;

5. definizione dei progetti di innovazione ed evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia;
6. definizione dei corrispondenti fabbisogni finanziari stimati per il triennio.

Descrizione sintetica del piano triennale ICT

Le linee strategiche di riferimento derivano innanzitutto dalla normativa e dagli indirizzi dell'autorità politica, per i quali si rinvia allo specifico paragrafo 2.1. Inoltre, nell'ambito della digitalizzazione della pubblica amministrazione, sono da considerare lo schema di decreto di modifica del Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. 82/2005) ed il Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019, predisposto nel 2017 dall'Agenzia per l'Italia Digitale, che definisce il modello di riferimento per lo sviluppo dell'informatica pubblica italiana.

Gli obiettivi strategici dell'Agenzia sono molteplici e sfidanti: tra tutti, relativamente all'ambito in argomento, si evidenziano:

- la realizzazione di un modello di dialogo collaborativo tra l'Agenzia e il contribuente e i suoi intermediari;
- un'esperienza digitale innovativa e personalizzata come canale unico o preferenziale di interazione con gli utenti (*digital-first*);
- la tempestività nell'elaborazione dei dati in ottica di semplificazione dei servizi agli utenti e di rapidità dell'azione amministrativa;
- una maggiore integrazione di processo e condivisione di informazioni con altre amministrazioni, in particolar modo con l'Agenzia delle entrate-Riscossione e con le altre strutture dell'amministrazione finanziaria;
- l'acquisizione di un'elevata capacità di analisi avanzata dei dati;
- elevata digitalizzazione dei processi amministrativi e allineamento con la normativa di riferimento;
- efficienza operativa e flessibilità;
- coerenza delle risposte ed uniformità di comportamento da parte di tutto il personale dell'Agenzia.

E' possibile delineare il contesto nel quale l'Agenzia si troverà ad operare nel prossimo triennio come un modello basato sull'ampliamento dei servizi agli utenti e sulla massima valorizzazione dei dati in possesso dell'amministrazione finanziaria, rilevati direttamente da "ambiti di interazione" tra il contribuente e il contesto in cui normalmente opera (esempi tipici sono la dichiarazione precompilata e gli adempimenti IVA che potranno in futuro essere facilitati dalla fatturazione elettronica). Ciò permetterà di semplificare gli adempimenti, offrendo agli utenti servizi sempre più personalizzati e con dati precompilati, instaurando nel contempo un nuovo regime di dialogo e collaborazione aumentando l'utilizzo da parte degli utenti del canale digitale. La conoscenza di dati ed informazioni personalizzate del contribuente favorirà, inoltre, le attività di rilevazione

preventiva e mirata di eventuali posizioni potenzialmente a rischio, con notevoli ritorni attesi sul piano della *tax compliance*.

La strategia digitale dell'Agenzia è basata su **cinque direttive strategiche**, che ne rappresentano di fatto "i pilastri", vale a dire i riferimenti nella definizione delle iniziative progettuali e nella valutazione delle priorità di azione, sinteticamente riportate nella figura seguente.

Figura 7: Direttive strategiche della strategia digitale dell'Agenzia

Digitalizzazione dei Servizi Utente. I servizi digitali sono sempre più improntati al principio di centralità dell'utente, sempre più personalizzati rispetto al profilo del contribuente, puntando ad una interazione sempre più digitale, in tempo reale, e quindi maggiormente efficace e soddisfacente. In particolare, la personalizzazione è abilitata dalla valorizzazione dei dati in possesso dell'Agenzia presentati al contribuente all'interno dei servizi, che rappresentano uno strumento non solo di trasparenza, ma anche di semplificazione per l'utente ai fini degli adempimenti e delle interazioni con l'Agenzia, ed infine anche di verifica da parte dell'utente della qualità dei dati in possesso dell'Amministrazione finanziaria.

Valorizzazione del patrimonio informativo. Consiste nello sviluppo di tutte le potenzialità per la massima valorizzazione del patrimonio informativo dell'Anagrafe Tributaria, focalizzata sulla strutturazione e analisi dell'enorme mole di dati di cui l'Agenzia dispone e disporrà nei prossimi anni, misurandone e garantendone la qualità rispetto al loro utilizzo, e identificando i modi più opportuni per valorizzarli e per poterli utilizzare al meglio nell'ambito dei servizi e dei processi interni.

Digitalizzazione ed efficienza dell'Agenzia. Insieme di iniziative che puntano ad elevare il livello di digitalizzazione dei processi dell'Agenzia, per ottenere maggiore efficienza, tempestività e flessibilità nel raggiungimento degli obiettivi e maggiore rispondenza alle aspettative degli utenti sempre più protesi verso interazioni digitali.

Sicurezza ICT. La sicurezza rappresenta un pilastro fondamentale dell'intero sistema informativo, che custodisce i dati fiscali di tutti gli italiani. Il sistema di sicurezza è alla base non solo del buon funzionamento dei sistemi informatici a supporto dei processi amministrativi dell'Agenzia, ma

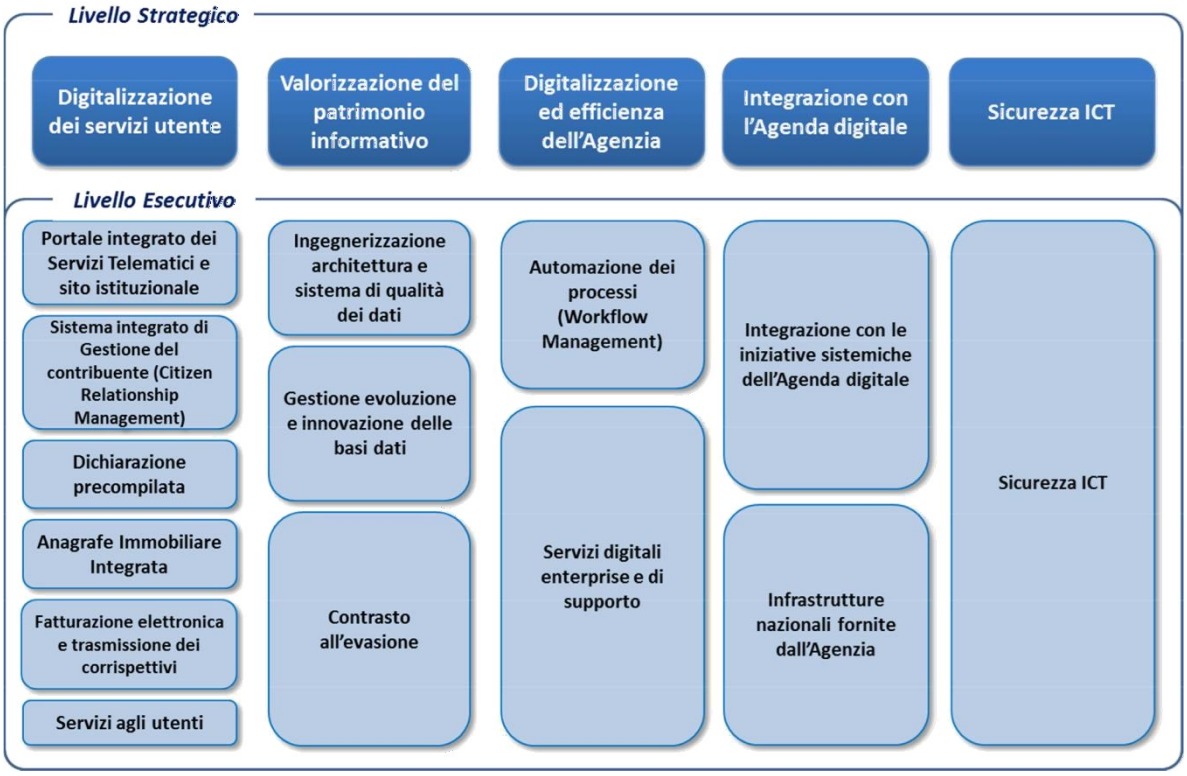
rappresenta anche un presupposto essenziale per acquisire la *fiducia* degli utenti, che è un fattore critico per l'ampliamento dell'utilizzo del canale digitale e per lo sviluppo di nuovi servizi.

Integrazione con l'Agenda digitale. Insieme di iniziative progettuali di adesione alle iniziative previste dal Piano Triennale dell'Informatica per la Pubblica Amministrazione (SPID, PagoPA, ANPR, ecc.) e di sviluppo di infrastrutture nazionali gestite dall'Agenzia (quali il Sistema di Interscambio per la fatturazione elettronica e l'Archivio Nazionale dei Numeri Civici e delle Strade Urbane).

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

La strutturazione dei progetti, riportata nella figura seguente, fa riferimento allo schema generale secondo un livello di aggregazione appropriato alle finalità da perseguire.

Figura 8: Struttura di alto livello dei principali progetti ICT previsti nel triennio



Di seguito è riportata una descrizione sintetica dei progetti maggiormente innovativi e che rappresentano gli interventi attraverso i quali l'Agenzia punta a ottenere maggior benefici incrementali in termini di raggiungimento dei propri obiettivi.

1. **Portale integrato dei Servizi telematici e sito istituzionale.** L'Agenzia intende ampliare e far evolvere i servizi digitali per tutti i suoi utenti: cittadini, imprese, intermediari, professionisti, enti e pubbliche amministrazioni. In tale ambito nel 2017 è stata completata e messa in opera

la nuova versione del sito istituzionale dell'Agenzia, rinnovato nella grafica, nell'usabilità e nelle modalità di accesso ai servizi, ed è stata rinnovata l'*app* mobile *Agenziaentrate*. A partire dal 2018 è stata pianificata la ristrutturazione dell'area autenticata, in un'ottica di personalizzazione e maggiore digitalizzazione dei servizi, con accesso attraverso il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID).

2. **Sistema Integrato di gestione del contribuente (Citizen Relationship Management – CRM).** Si tratta del nuovo modello e piattaforma per la gestione unica del contribuente da parte di uffici e centri di assistenza multicanale, integrato con il portale dei servizi telematici e con i sistemi operazionali. In tal ambito sono previsti interventi di;
   - informatizzazione della gestione dei contatti tramite l'aggiornamento o l'approvvigionamento di nuove funzionalità avanzate di CRM;
   - centralizzazione di funzionalità di visualizzazione integrata di interazioni e contatti con il contribuente;
   - integrazione tra applicativi di assistenza per agevolare il flusso di lavoro degli addetti;
   - realizzazione di funzionalità/strumenti per il *knowledge management*.

3. **Dichiarazione precompilata.** Con il decreto legislativo 21 novembre 2014, n. 175, è stata introdotta la dichiarazione dei redditi precompilata, al fine di semplificare i relativi adempimenti a carico del contribuente. In linea con quanto già accaduto negli scorsi anni, si prevede che nel triennio il servizio possa evolvere e perfezionarsi, con la valutazione di ulteriori informazioni da aggiungere a quelle già presenti, al fine di rendere le dichiarazioni precompilate sempre più complete, ed aumentandone la fruibilità per favorirne l'utilizzo da parte di una più vasta platea di contribuenti.

4. **Anagrafe Immobiliare Integrata.** L'Anagrafe immobiliare integrata è costituita dal Sistema integrato del territorio (SIT), evoluzione del sistema informativo catastale verso un modello georeferenziato, basato sul sistema cartografico del catasto, specializzato per la gestione delle informazioni oggettive degli immobili, quali la classificazione, la descrizione, il valore fiscale, la geo-localizzazione sul territorio, i valori medi di mercato, e l'Anagrafe dei titolari (AdT), che include la banca dati integrata, originariamente costituita per contenere le informazioni presenti nei registri di Catasto e di Pubblicità immobiliare, in cui vengano anche rappresentate e qualificate le relazioni fra gli immobili ed i soggetti titolari di diritti reali. Nel prossimo triennio si prevede l'evoluzione del sistema verso un modello pienamente integrato nelle sue componenti strutturali, aperto, multicanale, dotato di forti capacità di interscambio informativo con le banche dati degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni, verso cui realizzare ed evolvere una serie di servizi in ambito immobiliare per una platea sempre più ampia di utenti.

5. **Fatturazione elettronica e trasmissione dei corrispettivi.** Nel prossimo triennio, in virtù delle rilevanti evoluzioni normative in quest'ambito, la fatturazione elettronica, congiuntamente

con altre disposizioni normative in materia di IVA, offre l'opportunità di un'importante evoluzione dei servizi al contribuente in ottica di innovazione e semplificazione, rappresentando probabilmente l'ambito più sfidante che l'amministrazione finanziaria dovrà affrontare. I principali ambiti di intervento sono:

- evoluzione del Sistema di Interscambio e dei servizi digitali agli utenti (generazione, trasmissione e ricezione e conservazione delle fatture elettroniche) anche in previsione dell'obbligo di fatturazione elettronica tra privati attualmente previsto in modo generalizzato dal 2019 e già introdotto durante il 2018 per alcune categorie di contribuenti;
- evoluzione del sistema di trasmissione ed elaborazione delle operazioni ai fini IVA, quali la trasmissione dei dati delle fatture (adempimento sostanzialmente superato dalla fatturazione elettronica obbligatoria) e dei corrispettivi (attraverso la trasmissione da sistemi quali i distributori automatici, i registratori telematici ed in prospettiva da altri tipi di sistemi digitali), in modo da abilitare l'attuazione della cosiddetta "lotteria dello scontrino";
- realizzazione di servizi che permettano il controllo della coerenza tra quanto comunicato e la segnalazione tempestiva al contribuente di eventuali situazione degne di attenzione; in questi servizi va prevista la navigabilità dei dati da parte del contribuente e l'evidenziazione in trasparenza di eventuali divergenze, alle quali consegue un adempimento spontaneo oppure, laddove vengano riscontrate anomalie, una comunicazione al contribuente, che può in tal modo verificare la propria situazione e in caso di errori porvi rimedio prima del momento dichiarativo;
- presentazione agli utenti degli elementi informativi utili alla predisposizione dei prospetti di liquidazione periodica dell'IVA e di una base informativa per la dichiarazione annuale dell'IVA, congiuntamente con i modelli di versamento per le imposte da versare, compensare o richiedere a rimborso;
- elevata capacità di analisi tempestiva dei dati ricevuti ai fini di rendere più mirate e tempestive le azione di analisi e controllo dei soggetti a rischio evasivo e di frode, allo scopo di ridurre il *tax gap* relativamente all'imposta sul valore aggiunto.

6. **Servizi agli utenti.** Le attività di servizio e di assistenza agli utenti rappresentano un'area strategica dell'Agenzia: mettere al centro dell'azione il contribuente significa realizzare servizi su misura per gli utenti e progettare strumenti e pacchetti applicativi orientati alla soddisfazione dei loro bisogni. Le molteplici attività progettuali che rientrano in quest'ambito possono essere ricondotte sinteticamente ai seguenti principali interventi relativi a:
   - *servizi telematici, di sportello e di comunicazione* di supporto agli utenti per la trasmissione telematica di dichiarazioni, istanze e documenti, servizi in ambito IVA, per il pagamento dei tributi e gli adempimenti sia in materia fiscale che catastale e ipotecaria,

con l'obiettivo di facilitare la consultazione dei dati, l'acquisizione e gestione automatica dei flussi, semplificare le procedure ed evolvere sempre più in senso digitale il modello dell'assistenza, offrendo servizi di qualità più fruibili attraverso il canale digitale con conseguente vantaggio per i contribuenti e diminuzione dell'affluenza presso gli uffici territoriali. In tal e ambito rientrano anche le attività di ascolto del contribuente attraverso lo sviluppo di una nuova procedura per la gestione strutturata dei reclami e delle segnalazioni e la previsione iniziative progettuali per il miglioramento a seguito delle risultanze di specifiche indagini mirate di *customer satisfation;*

- *evoluzione dei processi di identificazione dei soggetti (codice fiscale, partita IVA)* - anche in collegamento con l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), l'Archivio Nazionale dei Numeri Civici e delle Strade Urbane (ANNCSU) ed il Registro delle Imprese - e completamento delle attività finalizzate alla cessazione d'ufficio delle partite IVA inattive (in attuazione delle specifiche previsioni dell'art. 35, comma 15 quinquies del D.P.R n. 633/1972);
- *Certificazioni fiscali,* con sviluppo di un applicativo per la gestione integrata del processo.

7. **Ingegnerizzazione architettura e sistema di qualità dei dati.** L'Agenzia è in possesso di un ingente patrimonio informativo, peraltro in continua espansione, costituito da basi dati *core* fortemente strutturate, da basi dati derivate dai servizi di reperimento delle informazioni, e da numerosi flussi informativi provenienti da e per Enti esterni. Il progetto persegue l'obiettivo strategico di:
    - razionalizzare la gestione dei dati, in termini di efficienza (minimizzazione delle ridondanze, miglioramento dei tempi di elaborazione), disponibilità e tempestività (aggiornamento delle informazioni) e governo (rappresentazione delle informazioni e delle loro caratteristiche);
    - garantire la qualità dei dati gestiti, con il consolidamento dei processi e l'evoluzione dei sistemi di gestione della qualità, attraverso la rilevazione e l'analisi di metriche relative al livello di qualità delle informazioni.

8. **Gestione, evoluzione e innovazione della gestione dei dati.** Per la valorizzazione dell'ingente patrimonio informativo dell'Agenzia sono pianificate iniziative volte a garantire la *Data Governance* (Governo delle base dati) attraverso:
    - la correlazione e l'integrazione dei dati, mediante identificazione di metodologie multidisciplinari e implementazione di soluzioni tecnologiche innovative mirate a qualificare ed ottimizzare l'informazione estrapolabile dai dati disponibili, anche ai fini del contrasto all'evasione;
    - l'evoluzione del modello di condivisione dei dati da e verso l'esterno, in particolare verso la Pubblica Amministrazione, in linea con la normativa e con le prescrizioni del Garante della privacy. In quest'ambito riveste particolare attenzione la condivisione dei dati con

l'Agenzia delle entrate-Riscossione, in modo da valorizzare il patrimonio informativo ai fini del potenziamento della riscossione. Inoltre l'Agenzia intende lavorare, anche facendo riferimento ai nuovi modelli di interoperabilità della Pubblica Amministrazione, su modelli innovativi di interazione in tempo reale che soddisfino i requisiti di accesso controllato, controllo degli obiettivi di utilizzo, protezione dei dati e sicurezza, che possano abilitare nuove opportunità di digitalizzazione di processi complessi che coinvolgono diversi enti e amministrazioni.

9. **Contrasto all'evasione.** Rientrano in quest'ambito un insieme di attività di contrasto all'evasione fiscale, quali l'analisi per la ricerca e la selezione dei contribuenti ai fini delle verifiche fiscali, l'evoluzione dei servizi di controllo, i servizi di cooperazione internazionale (che nel prossimo triennio si prevede possano accrescere in ambito e rilevanza), la gestione del contenzioso e dell'accertamento catastale. Si evidenziano in particolare in questo ambito le attività relative all'elaborazione dei nuovi indicatori di affidabilità fiscale, finalizzati a favorire una maggiore *compliance* dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti in sostituzione degli attuali studi di settore, le attività di contrasto alle frodi fiscali, in particolar modo nell'ambito intracomunitario ed internazionale.

10. **Automazione dei processi.** Il progetto ha l'obiettivo di realizzare uno strumento di work-flow attraverso il quale ottimizzare i processi amministrativi nell'ottica dell'automazione e digitalizzazione assicurando le necessarie interazioni tra i sistemi ed i soggetti convolti, consentendo anche maggiore agilità dell'organizzazione nel mettere in opera nuovi processi.

11. **Servizi digitali enterprise e di supporto.** In tale ambito si possono identificare le iniziative che hanno l'obiettivo di digitalizzare il funzionamento della macchina amministrativa dell'Agenzia, quali:
    - l'evoluzione dei servizi già realizzati nel 2016 e 2017 per la gestione digitale dei documenti, sia interna che per le comunicazioni ai contribuenti, in integrazione con i servizi applicativi "verticali", specifici dei processi amministrativi;
    - l'evoluzione dei servizi di pianificazione e di controllo, del personale e dell'audit;
    - servizi infrastrutturali di informatica individuale e di telecomunicazione, a supporto dell'operatività del personale;
    - gli interventi necessari a rendere più flessibili le applicazioni in uso presso gli uffici al fine di introdurre modalità di lavoro dinamiche e indipendenti dalla sede fisica.

12. **Integrazione con le iniziative sistemiche di digitalizzazione della P.A. e dell'Agenda Digitale.** Rientra in quest'ambito la partecipazione alle iniziative previste nel Piano Triennale dell'informatica della Pubblica Amministrazione 2017-2019 pubblicato da AgID, alle quali

l'Agenzia ha già in parte aderito e per le quali si prevede una sempre più forte integrazione, quali il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID), l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), l'adesione al Nodo dei Pagamenti (PagoPA), l'integrazione con la banca dati degli Operatori Economici (BDOE), il nuovo modello di interoperabilità e di condivisione dei dati.

13. **Infrastrutture nazionali fornite dall'Agenzia.** Rientra in quest'ambito lo sviluppo e l'evoluzione delle infrastrutture nazionali realizzate dall'Agenzia, quali il Sistema di Interscambio (SdI) per la fatturazione elettronica, l'Archivio Nazionale dei Numeri Civici e delle Strade Urbane (ANNCSU) e l'Archivio dei Comuni d'Italia.

14. **Sicurezza ICT**. E' previsto un presidio crescente e un rafforzamento delle misure di sicurezza del sistema informativo dell'Agenzia, in particolare attraverso l'utilizzo di paradigmi e soluzioni sempre aggiornate a supporto della sicurezza dei dati, dei sistemi e delle postazioni di lavoro, l'evoluzione dell'automazione e dei meccanismi di controllo nell'identificazione e dell'autenticazione dei dipendenti e degli utenti che accedono ai servizi dell'Agenzia, il tracciamento delle attività utente, la sicurezza rafforzata dei dispositivi utilizzati. Inoltre, già dal 2018 vanno considerati gli impatti sulla sicurezza informatica dall'adozione del nuovo regolamento europeo *General Data Protection Regulation (GDPR)*.

Attività SOSE

Le attività affidate alla Società Soluzioni per il Sistema Economico (SOSE) sono riconducibili alle seguenti macro-categorie:

1. realizzazione e aggiornamento degli ISA: come noto, l'art. 7-bis del nel decreto legge n. 193/2016, convertito con modifiche dalla legge n. 225/2016, ha introdotto, con decorrenza dal periodo di imposta in corso al 2017, gli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA) al fine di promuovere l'adempimento degli obblighi tributari e il rafforzamento della collaborazione tra l'Amministrazione finanziaria e i contribuenti, prevedendo altresì la contestuale cessazione degli effetti delle disposizioni relative agli Studi di settore. Il successivo art 9-bis decreto legge n. 50/2017, convertito con modificazioni dalla legge n. 96/2017, ha dettagliato la disciplina da applicare per l'introduzione dei nuovi ISA. In particolare, il comma 2 prevede che "*Gli indici sono approvati con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze entro il 31 dicembre del periodo d'imposta per il quale sono applicati (…). Gli indici sono soggetti a revisione almeno ogni due anni dalla loro prima applicazione o dall'ultima revisione. Con provvedimento del direttore dell'Agenzia delle entrate, da emanare entro il mese di gennaio di ciascun anno, sono individuate le attività economiche per le quali devono essere elaborati gli indici ovvero deve esserne effettuata la revisione*". Ai sensi del successivo comma 15, l'Agenzia delle Entrate nel 2017 ha quindi affidato alla

SOSE S.p.a. l'incarico di realizzare i primi 70 ISA, individuati con provvedimento del Direttore n. 191552 del 22 settembre 2017, rimandando al 2018 la realizzazione dei restanti ISA. Tuttavia, al fine di assicurare a tutti i contribuenti un uniforme trattamento fiscale e di semplificare gli adempimenti dei contribuenti e degli intermediari, l'art. 1, comma 931, della legge di bilancio 2018 ha dilazionato i tempi di implementazione, prevedendo l'applicazione di tutti gli ISA con decorrenza dal periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2018 (modello REDDITI 2019). Conseguentemente, nel 2018, si procederà a realizzare 82 ulteriori ISA a completamento delle attività in corso mentre negli esercizi 2019 e 2020 si procederà ad evolvere e manutenere i 152 ISA già realizzati, rispettivamente, nel 2017 (70 ISA) e nel 2018 (82 ISA).

2. adeguamento degli Studi di settore: si tratta delle attività di adeguamento degli Studi di settore che, a seguito della normativa citata, continueranno ad essere applicati per tutte le categorie produttive anche nell'esercizio 2018;
3. altre attività di assistenza, supporto e studio: in tale ambito sono ricomprese le attività di assistenza, supporto e studio in ambito tributario, che potranno essere richieste alla SOSE.

Acquisti Software/Hardware

La pianificazione degli investimenti legati all'approvvigionamento hardware e software presenta numerose articolazioni e tocca vari ambiti, anche diversi tra di loro, ma comunque accomunati da alcuni fattori chiave:

- la necessità di fornire supporto informatico a tutte le attività dell'Agenzia;
- la centralizzazione degli acquisti e delle forniture, onde garantire un maggiore controllo e una capillare standardizzazione delle infrastrutture;
- la continua evoluzione della tecnologia, che ha come conseguenza la necessità di bilanciare opportunamente i costi di mantenimento e quelli di innovazione.

L'approvvigionamento di nuovo hardware, in particolare, tiene conto del normale turnover delle apparecchiature in sostituzione di quelle che raggiungeranno il fine vita per obsolescenza tecnologica: anche considerando la diminuzione progressiva del personale in ruolo, nel triennio sarà comunque necessario approvvigionare circa 15.000 PC desktop, 2.000 workstation grafiche, 3.000 tra PC portatili e tablet, 20.000 stampanti.

Per il triennio non sono previsti significativi acquisti di apparati attivi di rete, essendo stato completato il necessario turnover. Tuttavia, al fine di incrementare ulteriormente la sicurezza e la protezione dei dati rispetto alle misure minime previste dalle linee guida AgID (già implementate), si ritiene opportuno acquisire nuovi apparati di storage (400 NAS di varie tipologie) per consentire il backup dei dati presenti sulle postazioni di lavoro.

Una parte rilevante degli investimenti previsti è stata allocata all'aggiornamento dell'infrastruttura telefonica VoIP, che si rende necessaria a causa della cessazione del supporto da parte del

costruttore delle versioni degli apparati e del software/firmware attualmente in esercizio, sia in periferia, sia presso il CED.

È previsto nel triennio anche il rinnovo di 150 sale di videoconferenza, in sostituzione delle attuali ormai obsolete, ivi compresa la nuova struttura multimediale delle Direzioni Centrali.

Completa la panoramica sul rinnovo delle apparecchiature l'acquisizione di 400 nuovi sistemi eliminacode presso le sedi territoriali, prevista in chiusura del triennio, per sostituire quelli attualmente in esercizio.

Fabbisogni finanziari di investimenti ICT pianificati per il triennio 2018-2020

La previsione di spesa per gli investimenti ICT per il triennio 2018-2020 tiene conto della progressiva crescita dei servizi ICT erogati dall'Agenzia, in termini di ampliamento dei servizi e del loro livello di complessità, frutto, come sinteticamente descritto in precedenza, della crescente digitalizzazione dei servizi erogati e dei processi amministrativi.

La successiva tabella riporta la sintesi degli impegni economici previsti per gli investimenti ICT per il triennio 2018-2020.

Tabella 14: Impegni economici previsti per gli investimenti ICT per il triennio 2018-2020.

Investimenti ICT	2018	2019	2020
Servizi informatici per evoluzione sistemi	71,5	74,5	77,4
Attività SOSE	24,5	18,5	18,5
Acquisti Software/Hardware	15,5	12,9	10,2
Totale investimenti ICT	**111,5**	**105,9**	**106,1**

Valori in €/mln

Investimenti di natura immobiliare

Nell'ambito della gestione degli immobili, in attuazione del Piano di razionalizzazione elaborato ai sensi dell'art. 24, comma, 2 del decreto legge n. 66/2014, l'Agenzia proseguirà le iniziative immobiliari volte a conseguire, nei prossimi anni, una significativa riduzione dei canoni di locazione attraverso:

- il rilascio di immobili condotti in locazione passiva da privati;
- l'utilizzo e la valorizzazione di immobili pubblici;
- la graduale soppressione di quegli uffici i cui carichi di lavoro non giustificano gli oneri connessi al loro funzionamento.

Nell'attuazione del citato Piano, continuano a riscontrarsi alcune difficoltà organizzative, tecniche e gestionali relative alla soppressione degli Uffici Territoriali, ai rallentamenti nelle procedure di gestione dei lavori di ristrutturazione degli immobili demaniali e alle difficoltà nel reperire sul mercato immobili in locazione passiva meno onerosi rispetto a quelli attualmente utilizzati.

Le operazioni di razionalizzazione già realizzate hanno riguardato principalmente il processo di integrazione Entrate – Territorio; in particolare, i progetti di accorpamento logistico in un'unica sede già in uso, con conseguente dismissione di altre sedi, sono stati portati a termine in oltre 30 capoluoghi di provincia. Tale attività verrà portata avanti anche nel triennio 2018-2020, compatibilmente con i vincoli contrattuali e dimensionali degli immobili oggetto di accorpamento.

Gli interventi previsti per il triennio 2018-2020, in coerenza con le suddette linee strategiche, si pongono gli obiettivi di:

- ridurre ulteriormente i costi di locazione passiva;
- ottimizzare l'utilizzo degli immobili di proprietà considerati "strategici";
- migliorare la rete di sportelli acquisendo locali in comodato d'uso gratuito dalle Amministrazioni Comunali;
- realizzare poli logistici regionali e/o interregionali presso immobili demaniali;
- reperire ulteriori immobili di proprietà pubblica da valorizzare.

L'art. 1 del decreto legge n. 193/2016 ha previsto lo scioglimento, a decorrere dal 1 luglio 2017, di tutte le società del Gruppo Equitalia e la costituzione di un Ente Pubblico Economico, denominato Agenzia delle Entrate–Riscossione e qualificato come strumentale dell'Agenzia delle Entrate.

Nell'ambito delle sinergie che l'Agenzia intende realizzare con Agenzia delle Entrate–Riscossione, è stato avviato un Gruppo di Lavoro tra i referenti della gestione immobiliare di entrambe le strutture, finalizzato alla definizione di strategie di integrazione logistica delle sedi delle due Agenzie. In particolare, l'obiettivo è quello di realizzare:

- nel breve periodo (anno 2018), l'accorpamento degli Sportelli di Agenzia delle Entrate-Riscossione con un numero di dipendenti esiguo, all'interno delle le sedi in uso all'Agenzia delle entrate, senza l'avvio di indagini di mercato;
- nel medio-lungo periodo (oltre il 2019), l'accorpamento degli Sportelli di Agenzia delle Entrate-Riscossione con un numero di dipendenti maggiore, anche attraverso l'avvio di indagini di ricerca immobiliari congiunte dopo aver acquisito i fabbisogni logistici di entrambe le strutture per l'individuazione di nuove sedi comuni.

Nell'ottica di una così ampia strategia di razionalizzazione della spesa pubblica e di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, durante il triennio 2018-2020, l'Agenzia proseguirà con le attività di programmazione di lavori finalizzati a:

- rifunzionalizzare gli immobili attualmente in uso per permettere l'accorpamento di più uffici in un'unica sede ed il contestuale rilascio di immobili condotti in locazione passiva;

- adeguare gli immobili in materia di sicurezza (decreto legislativo n. 81/2008) per eliminare le criticità esistenti;
- garantire una manutenzione costante degli stessi sia in campo edile che impiantistico per evitare o ridurre in futuro la spesa per interventi di manutenzione straordinaria;
- ristrutturare e restaurare compendi demaniali di rilevante importanza sul territorio nazionale al fine di valorizzare le peculiarità storiche, artistiche ed architettoniche di immobili demaniali. La riqualificazione del patrimonio immobiliare pubblico sarà possibile anche grazie alla partecipazione finanziaria e progettuale dell'Agenzia del Demanio, con cui l'Agenzia ha instaurato rapporti di sinergia e di fattiva collaborazione. Nel corso del triennio 2018-2020 verrà completata la fase di progettazione dei progetti più rilevanti e saranno avviate le procedure di affidamento dei lavori di ristrutturazione e riqualificazione.

Tabella 15: Sintesi Piano pluriennale degli investimenti

	2018	2019	2020	Totale 2018-2020
Investimenti ICT	111,41	105,90	106,10	**323,41**
Investimenti di natura immobiliare	20,69	5,05	2,39	**28,13**
Totale	**132,10**	**110,95**	**108,49**	**351,54**

Valori in €/mln

2. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE

2.1 QUADRO DI RIFERIMENTO

Il quadro di riferimento del *Piano della performance* dell'Agenzia deve necessariamente tenere conto delle priorità politiche per il triennio e delle dinamiche del contesto esterno e interno.

Documenti di finanza pubblica

Vi sono una serie di documenti che concorrono periodicamente a delimitare direttamente e indirettamente il perimetro all'interno del quale opera l'Agenzia. Per il periodo di riferimento si ricordano:

- *Atto di indirizzo per la definizione delle priorità politiche per l'anno 2018*[16]*:* l'Atto di indirizzo, volto alla definizione delle priorità politiche 2018, emanato il 27/07/2017, consente – nell'ambito degli indirizzi strategici per il triennio 2018-2020 e in coerenza con i documenti programmatici generali – di supportare il processo di programmazione strategica, strettamente connesso con l'iter di formazione del bilancio di previsione per il triennio 2018-2020. Gli indirizzi di interesse per l'Agenzia sono ricompresi nelle Priorità B - Tassazione, revisione della spesa e lotta all'evasione

- *Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2017*[17]*:* la "Nota di aggiornamento" è stata presentata alle Camere il 23/09/2017 per aggiornare le previsioni economiche e di finanza pubblica del DEF in relazione alla maggiore stabilità e affidabilità delle informazioni disponibili sull'andamento del quadro macroeconomico. Il documento contiene l'aggiornamento degli obiettivi programmatici (paragrafo I.4 Obiettivi di politica di bilancio e quadro macroeconomico programmatico), le osservazioni e le eventuali modifiche e integrazioni del DEF in relazione alle raccomandazioni del Consiglio dell'Unione Europea relative al Programma di stabilità e al Programma nazionale di riforma (paragrafo V. Le riforme e le raccomandazioni del consiglio dell'unione europea).

- *Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale 2018-2020*[18]*:* il 5 dicembre 2017 il Ministro dell'economia e delle finanze ha emanato l'annuale atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale nel triennio 2018-2020. Il documento, elaborato in coerenza con quanto previsto dal Documento di economia e finanza (DEF), è suddiviso in due parti:

[16] http://www.mef.gov.it/ministero/oiv/documenti/Atto_di_indirizzo_prioritx_politiche_-_2018.pdf
[17] http://www.dt.tesoro.it/modules/documenti_it/analisi_progammazione/documenti_programmatici/def_2017/NADEF2017.pdf
[18] http://www.mef.gov.it/ministero/oiv/documenti/251_B2_del_7_dic_2017_Atto_di_indirizzo_per_il_conseguimento_degli_obiettivi_di_politica_fiscale_2018_-_2020.pdf

- ✓ la prima delinea gli indirizzi di carattere generale, gli ambiti di azione considerati prioritari e le linee di attività di particolare rilevanza del sistema della fiscalità;
- ✓ la seconda, invece, descrive gli indirizzi operativi rivolti a ciascuna componente dell'Amministrazione finanziaria tra cui l'Agenzia delle entrate.

Con specifico riferimento all'Agenzia delle entrate, il documento individua le aree nelle quali dovrà essere concentrata l'attività e prevede tra l'altro:

- ✓ una strategia di contrasto all'evasione che privilegi le attività in grado di incentivare l'assolvimento degli obblighi tributari e favorisca l'emersione spontanea delle basi imponibili rispetto ai tradizionali interventi di controllo e accertamento *ex post*;
- ✓ un rafforzamento degli strumenti per la prevenzione e il contrasto degli illeciti in materia tributaria ed *extra*-tributaria, attraverso una politica dei controlli basata sulla gestione informatizzata del rischio per migliorare l'efficacia dei controlli mediante l'utilizzo efficiente delle banche dati, di cui dovrà essere aumentata l'interoperabilità. L'Agenzia dovrà favorire la *compliance* volontaria dei contribuenti e rafforzare il rapporto fiduciario con questi ultimi riducendo la conflittualità attraverso:
  - la valorizzazione dell'istituto del regime premiale in un percorso di accompagnamento consapevole dei contribuenti verso una maggiore affidabilità fiscale;
  - la promozione della *cooperative compliance;*
  - l'intensificazione degli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale e relativi al regime di tassazione agevolata connesso all'utilizzo di beni immateriali *(patent box);*
  - la trattazione delle procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali;
  - la progressiva sostituzione degli studi di settore con gli indici di affidabilità per i contribuenti medio-piccoli;
  - la diffusione della fatturazione elettronica;
  - lo sviluppo e innovazione dei servizi di assistenza;
  - il potenziamento dei servizi telematici;
  - il presidio tanto della qualità e la completezza delle banche dati catastali, quanto delle attività di emersione degli immobili non registrati in catasto e di produzione di statistiche e quotazioni dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare;
- ✓ un potenziamento dell'utilizzo sistematico dei servizi telematici del contenzioso tributario, garantendo l'interoperabilità tra le banche dati;

Le dinamiche del contesto esterno e interno

La stima del tax-gap

L'evasione è sicuramente un fenomeno complesso, che risente anche delle caratteristiche strutturali del sistema economico: in paesi come l'Italia, contraddistinti da una elevato numero di partite IVA e da molte imprese che lavorano con il consumatore finale è più difficile, a parità di altre condizioni, l'attività di deterrenza.

Per l'Agenzia, quindi, è diventata sempre più pressante l'esigenza di disporre di informazioni di "contesto" tra le quali, prioritariamente, si colloca la stima del *tax gap*. Per favorire la *compliance* è necessario avere un'indicazione quantitativa dell'obiettivo cui tendere; è questa la ragione per la quale l'Agenzia effettua una stima del *tax gap*, che rappresenta l'ammontare di tributi che non affluiscono nelle casse dello Stato a causa del non corretto adempimento degli obblighi fiscali.

In estrema sintesi, una volta individuate – attraverso apposite tecniche – le basi imponibili potenziali, comprensive cioè di quelle dichiarate e non dichiarate, si effettua un'ulteriore analisi al fine di stimare i corrispondenti gettiti potenziali. Sottraendo a questi ultimi i gettiti effettivamente versati si ottiene la stima del *tax gap*. Seguendo tale approccio, quindi, la stima del *tax gap* non comprende unicamente la componente di evasione intenzionale, ma anche quella derivante da errori di calcolo e crisi di liquidità.

L'Agenzia realizza proprie stime del *tax gap* basate sulle imposte IRPEF da lavoro autonomo e impresa, IRES, IVA e IRAP. L'imposta sul valore aggiunto è particolarmente importante nel nostro sistema tributario, in quanto l'omessa dichiarazione di una transazione economica genera anche l'evasione di altri tributi.

Il decreto legislativo n. 160/2015, emanato in attuazione della legge n. 23/2014 recante delega al Governo per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita, ha previsto – proprio in tema di stima e monitoraggio dell'evasione fiscale – l'istituzione di un'apposita Commissione cui è affidata la redazione di una Relazione annuale sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva, operando analisi e valutazioni in merito alle metodologie di stima dell'evasione fiscale.

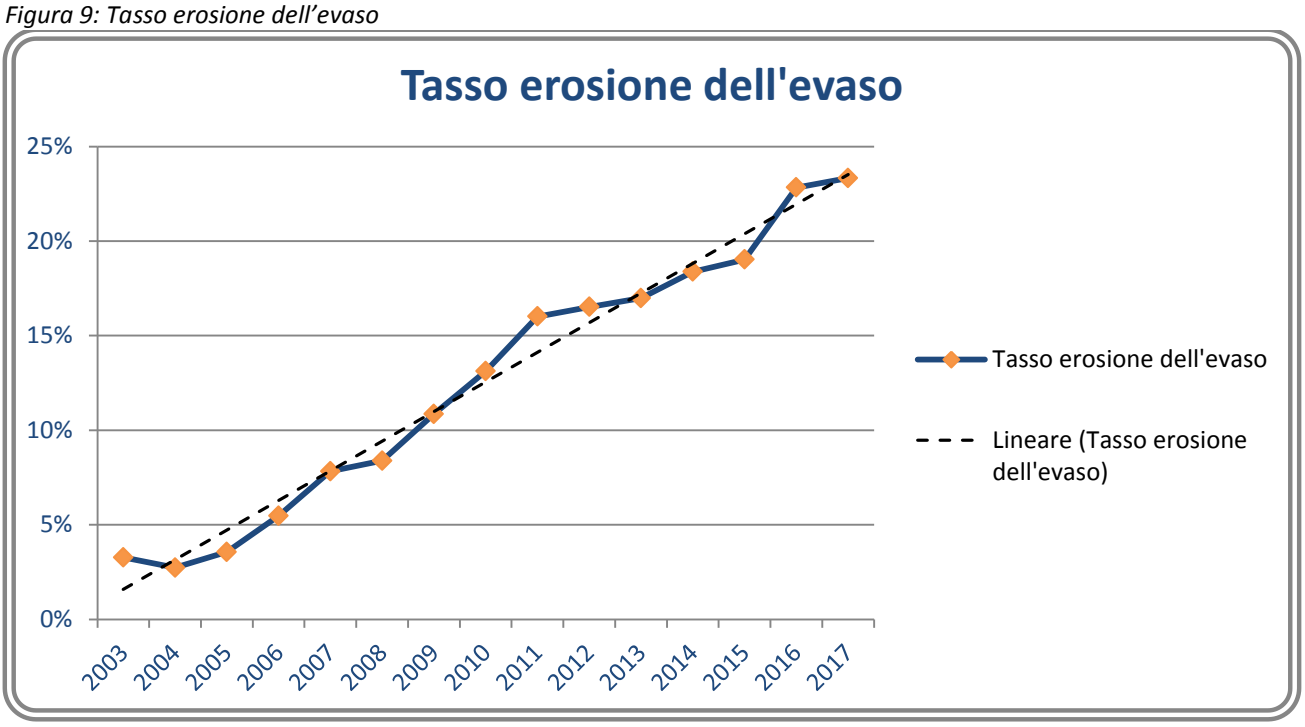
Tale Commissione, costituita nel 2016, ha pubblicato nel 2017 la seconda relazione, acquisendo, per le imposte summenzionate, le stime prodotte dall'Agenzia delle entrate ed integrandole con altre stime relative a: IRPEF da lavoro dipendente irregolare e IMU, nonché una quantificazione del gap sugli oneri sociali da lavoro dipendente. I dati riportati nella relazione coprono l'arco temporale che va dal 2010 al 201519.

Attraverso la propria azione, l'Agenzia tende ad accrescere il tasso di erosione dell'evaso (T.E.E.), che misura la capacità di incidere sulle dinamiche evasive che caratterizzano il Paese ed è costituito dal rapporto tra l'ammontare complessivo delle somme recuperate (riscosso conseguito da attività di controllo) e il totale delle somme da recuperare, reso coerente temporalmente al

[19] La relazione è consultabile al seguente indirizzo internet http://www.mef.gov.it/ministero/commissioni/rel_ev/index.html

primo[20]. Nella figura seguente è riportato l'andamento negli anni del T.E.E., che fa registrare una crescita tendenziale dell'indicatore[21].

Figura 9: Tasso erosione dell'evaso



Analisi del territorio

Per orientare al meglio la programmazione delle attività e renderne più efficace l'azione, è necessario conoscere approfonditamente la realtà con cui ci si confronta. A tal fine, è indispensabile la disponibilità di informazioni sulle caratteristiche dell'ambiente socio-economico in cui operano le principali articolazioni territoriali dell'Agenzia, ovvero le Direzioni provinciali, inclusa la qualità delle infrastrutture presenti sul territorio. Per raggiungere quest'obiettivo, sono stati individuati ed elaborati dati caratterizzanti, provenienti dai sistemi informativi dell'Agenzia o acquisiti da fonti ufficiali esterne, riuniti in un database denominato DB Geo provinciale e raggruppati in sette aree tematiche:

- "Numerosità del bacino", dove è rappresentata la platea dei contribuenti che dà origine alla domanda dei servizi resi dall'Agenzia;
- "Pericolosità fiscale", le cui variabili danno un'idea, da un lato dell'evasione e, dall'altro, del disordine dell'economia (identificato tramite fallimenti e protesti). Questo secondo aspetto può suggerire una maggiore difficoltà dell'attività di controllo da parte dell'Agenzia o essere indizio di una situazione economica non florida, che rende più difficile la *tax compliance*;

[20] Si rapporta cioè quanto riscosso ad una misura del *tax gap* che considera nella stessa proporzione dell'incassato i valori del *tax gap* stimati relativi agli anni di riferimento dei controlli (cd. *tax gap* diacronico).
[21] Le stime illustrate nel grafico sono aggiornate in base alle serie storiche del Tax gap disponibili con ripartizione provinciale (anno 2015); le nuove serie, coerenti con i risultati presentati nell'ultima Relazione annuale sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva, sono in corso di elaborazione. Rispetto a quanto contenuto nel Piano della performance 2017/2019, la serie è stata ricalcolata includendo nelle somme recuperate anche quelle relative al controllo automatizzato delle dichiarazioni.

- “Pericolosità sociale”, utile per definire il contesto di sicurezza nel quale operano sia i contribuenti che i funzionari dell’Agenzia;
- “Tenore di vita”, che rappresenta un riferimento sia per operare confronti con quanto dichiarato dai contribuenti, sia perché può influenzare le differenti tipologie di attività che interessano i singoli uffici;
- “Maturità della struttura produttiva”, presa in considerazione partendo dal presupposto che sussistono necessità differenti (in termini di assistenza e di controllo) secondo la specializzazione settoriale (agricoltura, industria o servizi), la dimensione delle strutture produttive presenti sul territorio (grandi, medie o piccole) e la velocità nel loro cambiamento;
- “Livello di tecnologia e servizi”, mira a valutare il grado di utilizzo di internet e della tecnologia nonché dei servizi bancari e postali per una duplice ragione: dal lato dei servizi al contribuente, conoscere la propensione all’uso dei mezzi informatici può agevolare la calibrazione degli strumenti offerti per gli adempimenti fiscali; dal lato del controllo, la diffusione di strumenti di pagamento elettronici favorisce la *tax compliance* e aiuta nella strategia di contrasto all’evasione;
- “Disponibilità di infrastrutture di trasporto”, rappresenta il maggiore o minore livello di sviluppo di tali infrastrutture nel territorio (variabile di sistema), cui è collegata la maggiore o minore facilità per i contribuenti nel raggiungere le sedi territoriali dell’Agenzia, e per i funzionari di recarsi presso i soggetti da sottoporre ad attività di controllo esterne (variabile organizzativa).

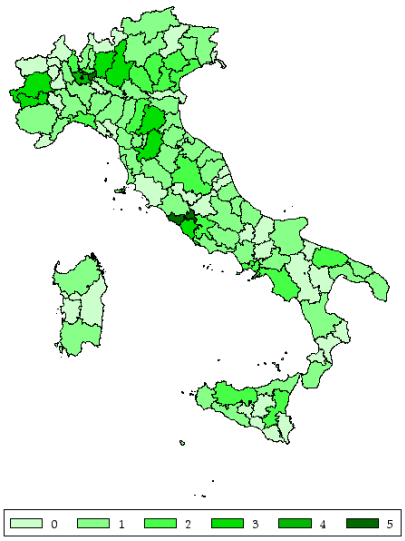
Le informazioni considerate nelle suddette aree tematiche vengono periodicamente aggiornate con i dati relativi a nuove annualità, quando queste si rendono disponibili; inoltre, possono essere incrementate le variabili considerate per ognuna delle aree, quando si individuano dati maggiormente significativi ai fini dell’analisi. Questi aggiornamenti consentono di rappresentare meglio le realtà territoriali, avere una visione più vicina alla situazione odierna e comprendere l’evoluzione temporale dei fenomeni.

Nell’ultima versione dello studio, sono state selezionate 36 variabili raggruppate nelle diverse aree tematiche; successivamente è stato calcolato un indicatore sintetico per ogni area tematica, allo scopo di graduare il posizionamento di ogni Direzione provinciale dell’Agenzia all’interno della singola area.

Figura 10: Elenco delle variabili inserite nel modello, catalogate per area tematica

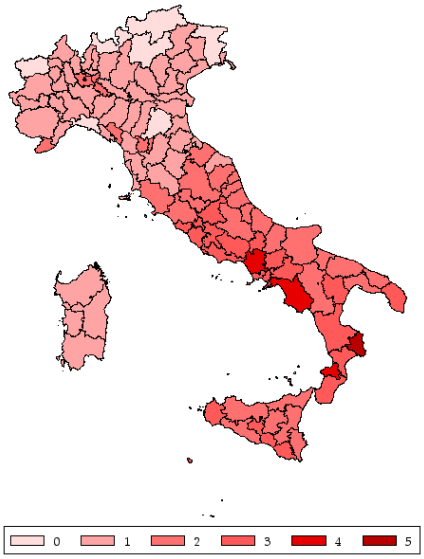
Numerosità del bacino di utenti	Pericolosità fiscale	Pericolosità sociale	Tenore di vita	Maturità della struttura produttiva	Livello di tecnologia dei servizi	Disponibilità di infrastrutture di trasporto
Dichiarazioni 730	*Tax Gap* (in %)	Delitti contro la vita ogni milione di abitanti	Depositi bancari e postali *pro capite*	Tassi dei lavoratori autonomi	Operazioni banco posta *online* ogni milione di abitanti	Km di autostrade ogni milione di abitanti
Dichiarazioni Unico PF	Tasso di fallimento delle imprese	Furti, rapine, estorsioni, sequestri ogni milione di abitanti	Valore aggiunto pro capitale	Produzione media netta IRAP	Numero di POS attivi ogni milione di abitanti	Km di strade provinciali, regionali statali ogni milione di abitanti
Dichiarazioni Unico Società e Enti non commerciali	Tasso dei protesti	Truffe e altre frodi ogni milione di abitanti	Patrimonio immobiliare *pro capite*	*Turn over* lordo delle imprese	Tasso di Unico PF trasmessi per via telematica dai contribuenti	Km di ferrovie ogni milione di abitanti
Atti e dichiarazioni di successione registrati		Attentati e associazione (mafiose, a delinquere) ogni milione di abitanti	Importo medio delle pensioni	Quota IRAP della piccola industria e agricoltura	Servizi *Home Banking* ogni milione di abitanti	Trasporti cittadini ogni diecimila abitanti
Stranieri residenti		Reati di contrabbando ogni milione di abitanti	Tasso di immatricolazione delle auto di lusso			
		Tutti gli altri reati ogni milione di abitanti	Consumo elettrico domestico *pro capite*			
			Produzione di rifiuti urbani *pro capite*			
			Tasso di disoccupazione			
			Tasso di occupazione			
			Premi assicurativi (ramo vita) *pro capite*			

I risultati ottenuti relativamente agli indicatori sintetici sono mostrati nelle seguenti schede, dove, accanto alle mappe riguardanti i singoli indicatori (rappresentati con valori crescenti da 0 a 5), ne viene riportata una breve descrizione.



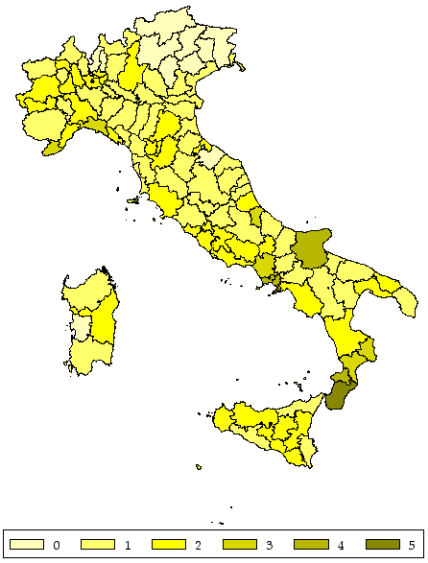
Numerosità del bacino

Si osserva che, a parte qualche zona popolosa del sud (Napoli, Salerno, Bari, Palermo e Catania), la platea è maggiormente concentrata al centro-nord (con le punte massime di Milano 2 e Roma 1).



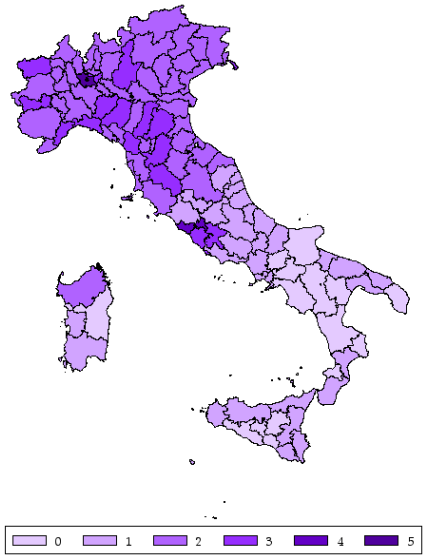
Pericolosità fiscale

Si nota un progressivo aumento del fenomeno procedendo verso sud, dai valori minimi di Bolzano e Trento a quelli massimi di Vibo Valentia e Crotone.



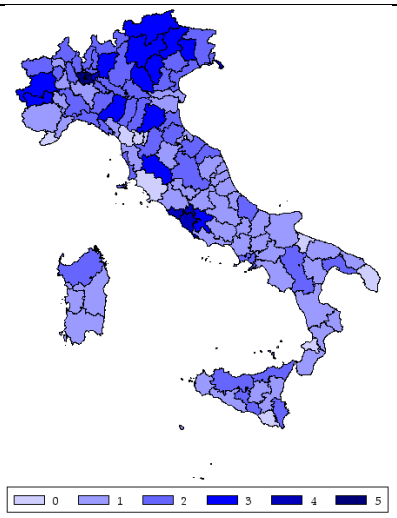
Pericolosità sociale

Emerge una distribuzione abbastanza variegata su tutto il territorio italiano, con una bassa incidenza del fenomeno nel nordest e picchi massimi a Reggio Calabria e Napoli.



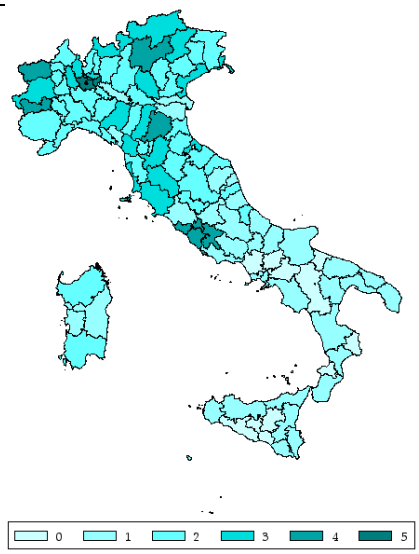
Tenore di vita

Si evidenzia la crescita del tenore di vita in direzione sud-nord, con valori minimi a Enna e Vibo Valentia e massimi a Roma e Milano.



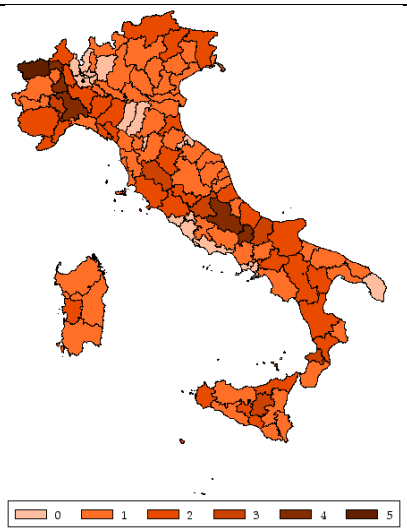
Maturità della struttura produttiva

Si rileva una distribuzione non omogenea sul territorio nazionale: mentre, ad esempio, Siena ha un valore alto, le vicine Grosseto e Pistoia hanno i valori minimi.



Livello di tecnologia e servizi

Si constatano maggiori livelli di tecnologia nel centro-nord, in particolare ad Aosta e Bologna, che si affiancano alle metropoli di Roma e Milano.



Disponibilità di infrastrutture di trasporto

La distribuzione del fenomeno sul territorio è piuttosto variegata. Mentre Aosta e Napoli hanno valori estremi dell'indice (basso a Napoli e alto ad Aosta) a causa, principalmente, della diversa concentrazione di popolazione sul territorio (che incide sull'intasamento dei mezzi di trasporto), sui valori di L'Aquila e Prato ha influenza la presenza o meno delle infrastrutture di trasporto (numerose all'Aquila, meno a Prato).

In sostanza, sono stati osservati livelli maggiori di numerosità del bacino, tenore di vita e tecnologia e servizi al centro-nord, mentre la pericolosità fiscale e, in buona parte, anche quella sociale sono maggiormente concentrati al sud. I livelli di maturità della struttura produttiva e disponibilità di infrastrutture di trasporto presentano invece distribuzioni più variegate all'interno del territorio nazionale.

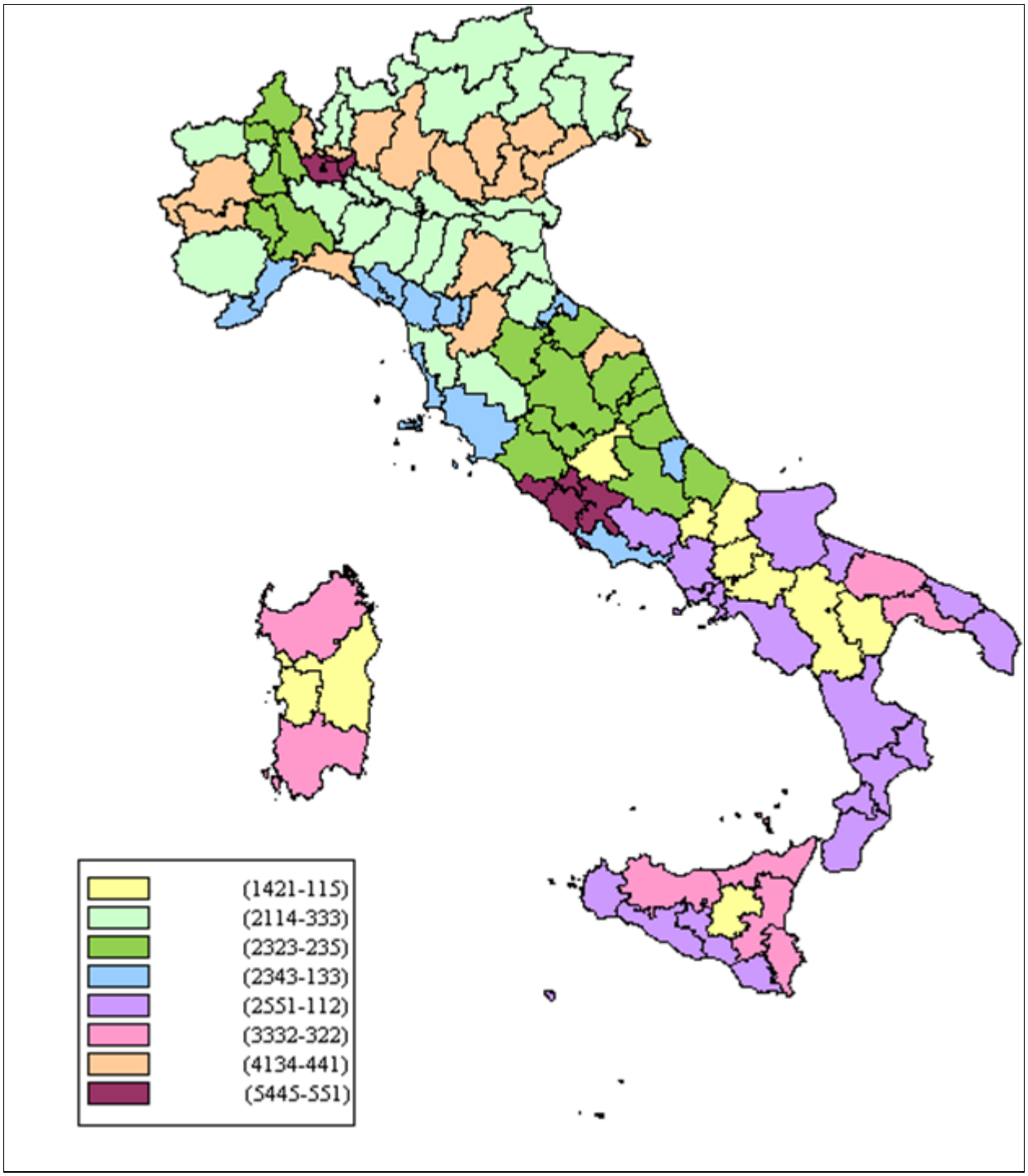
Nella seconda fase, si sono identificate le affinità tra le Direzioni provinciali considerando complessivamente tutte le sette aree tematiche, con lo scopo di ottenere gruppi omogenei (cluster) sui quali applicare profili di management personalizzati; inoltre, questa suddivisione dell'Italia consente di effettuare confronti più significativi tra Direzioni provinciali dello stesso *cluster*.

Sono stati ottenuti così otto raggruppamenti (*cfr*. figura 4), che presentano una diversa caratterizzazione del *cluster* e che sono stati variamente classificati in base alla numerosità del bacino di utenti, alla pericolosità fiscale e sociale e al tenore di vita:

- il *cluster* 1421 - 115, (colorato in giallo nella Figura 11), che raggruppa le Direzioni provinciali dell'entroterra del sud insieme a Rieti, Nuoro ed Oristano, è caratterizzato da una piccola numerosità del bacino, bassi livelli di tenore di vita, di maturità della struttura produttiva e di tecnologia e servizi mentre la pericolosità sociale è medio – bassa e quella fiscale abbastanza rilevante;
- il *cluster* 2114 – 333 (colorato in verde chiaro nella Figura 11) è costituito da ventisei Direzioni provinciali, ubicate nel centro-nord, che si caratterizzano per dimensioni medio-piccole e un tenore di vita abbastanza elevato, non risultando pericolose né fiscalmente, né socialmente;
- il *cluster* 2323 – 235 (colorato in verde scuro nella Figura 11) è formato da sedici Direzioni provinciali del centro-nord che, accanto ad una disponibilità di infrastrutture di trasporto elevata, sono caratterizzate da valori medi di pericolosità fiscale, tenore di vita e tecnologia e servizi e da valori medio-bassi per le restanti aree tematiche;

- il *cluster* 2343 – 133 (colorato in azzurro nella Figura 11) è composto da dodici Direzioni provinciali (alcune DP liguri e toscane nonché Rimini, Pescara e Latina) che, in generale, sono caratterizzate da valori medi in tutte le aree tematiche, eccetto che nella numerosità del bacino (medio-bassa), nella pericolosità sociale (medio-alta) e nella maturità della struttura produttiva (bassa);
- nel *cluster* 2551 – 122 (colorato in lilla nella Figura 11) sono comprese diciotto Direzioni provinciali del sud. Le caratteristiche di questa serie di DP sono: valori massimi di pericolosità fiscale e sociale, bassi livelli di tenore di vita, maturità della struttura produttiva e tecnologia e servizi e grado medio-basso di disponibilità di infrastrutture di trasporto e numerosità del bacino;
- il *cluster* 3332 – 322 (colorato in rosa nella Figura 11) raccoglie otto Direzioni provinciali del sud e delle isole e presenta valori in linea con la media nazionale, con l'esclusione di tenore di vita, tecnologia e servizi e disponibilità di infrastrutture di trasporto, che hanno valori leggermente inferiori;
- Il *cluster* 4134 – 441 (colorato in salmone nella Figura 11) riunisce sedici Direzioni provinciali del centro-nord. Mentre la pericolosità fiscale e la disponibilità di infrastrutture di trasporto sono basse, la pericolosità sociale si accosta alla media nazionale, che è invece superata in tutte le restanti aree tematiche;
- il *cluster* 5445 – 551 (colorato in bordeaux nella Figura 11) è formato dall'unione di due *cluster* a sé stanti, ovvero quello contenente le tre DP di Roma e quello con le due DP di Milano. È un *cluster* con valori massimi per tutte le aree tematiche, con l'eccezione della disponibilità di infrastrutture di trasporto (bassa) e delle pericolosità fiscale e sociale, che si attestano su livelli medio-alti.

Figura 11: Mappa degli otto cluster



L'esigenza di compiere un'analisi georeferenziata delle Direzioni provinciali, che ridisegni una nuova mappa dell'Italia non in termini amministrativi, ma di "affinità", nasce dall'assunto di base che mercati con caratteristiche simili comportano rischi e opportunità simili.

Più nello specifico, nelle Direzioni provinciali dove la domanda dei contribuenti/utenti ha le medesime caratteristiche è altamente probabile che anche i problemi e le possibili soluzioni siano assimilabili. In linea con tale assunto, si è proceduto a ripartire il territorio nazionale in gruppi di

Direzioni provinciali con caratteristiche il più possibile omogenee all'interno di ogni area tematica e significativamente differenti tra un'area tematica e l'altra (ossia in *cluster*).

Tale ripartizione permette di ottenere numerosi vantaggi, tra i più importanti dei quali possono essere evidenziati i seguenti:

- è possibile assegnare obiettivi e risorse simili alle Direzioni provinciali che fanno parte di uno stesso *cluster*;
- in termini di efficienza, si pongono le basi per individuare tra le Direzioni provinciali appartenenti al medesimo *cluster* la cosiddetta *best performer*, al cui livello cercare di far progressivamente arrivare anche le altre;
- in termini di confronto fra Direzioni provinciali sono facilitati gli scambi di esperienze tra quelle che si trovano ad affrontare analoghe criticità e problematiche;
- è possibile disegnare una nuova mappa della pericolosità fiscale delle diverse province italiane, in modo da suddividere il territorio nazionale non soltanto su base geografica, ma anche tenendo conto della possibile concentrazione di evasione fiscale.

Il contesto interno

L'Agenzia sta attraversando una fase complessa di riorganizzazione che deriva dalla necessità, da un lato, di tener conto anche sul piano organizzativo del nuovo approccio finalizzato al miglioramento della *compliance* e dell'efficacia della riscossione, dall'altro di superare la fase critica determinatasi a seguito della sentenza della Corte costituzionale n. 37 del 17 marzo 2015, che ha dichiarato l'illegittimità della norma che consentiva l'attribuzione di incarichi dirigenziali a funzionari della III Area.

Nel paragrafo 1.2 è stato illustrato il nuovo assetto organizzativo centrale, cui farà seguito una coerente riorganizzazione delle strutture periferiche. L'implementazione del nuovo modello è resa possibile anche grazie alle disposizioni introdotte dalla legge di bilancio 2018[22] che, recependo alcune raccomandazioni espresse dagli organismi internazionali (OCSE e FMI), ha ripristinato alcuni margini di autonomia che il legislatore aveva a suo tempo riconosciuto alle agenzie, ma che nel corso degli anni sono stati progressivamente ridotti. Più specificamente l'Agenzia delle Entrate (come quella delle Dogane e dei Monopoli) è stata autorizzata ad istituire, mediante il proprio Regolamento di amministrazione, nuove posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione e a disciplinare il conferimento di tali posizioni a funzionari con almeno cinque anni di esperienza nella III Area. Ai titolari delle posizioni viene attribuito il potere di adottare atti e provvedimenti amministrativi, compresi quelli che impegnano l'Agenzia verso l'esterno; potranno, inoltre, organizzare risorse umane, strumentali e di controllo e avranno la responsabilità dell'attività amministrativa e dei risultati di gestione.

[22] Legge 205 del 27/12/2017, articolo 1, comma 93

Inoltre si potrà disciplinare l'accesso alla qualifica dirigenziale mediante procedura concorsuale pubblica per titoli ed esami secondo modalità specificate con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con il Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione.

Si punta in tal modo a superare la critica situazione attuale, nella quale i dirigenti (di ruolo e a tempo determinato) coprono solo 260 delle 925 posizioni dirigenziali di II fascia attive; altre 414 posizioni sono provvisoriamente coperte mediante delega di funzioni, attribuita a funzionari della III area ai sensi dell'art. 4-bis del decreto legge n. 78/2015. La scadenza delle deleghe (a cui corrisponde l'attribuzione di posizioni organizzative temporanee) è stata da ultimo normativamente fissata al 31 dicembre 2018.

2.2 GLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE

Per gestire efficacemente la fiscalità e incrementare il livello di *tax compliance* l'Agenzia ha posto in essere una serie di azioni tese a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali, ricorrendo alle tradizionali forme di controllo nei casi che presentano maggiori indici di rischio o dettati da vincoli normativi, con vantaggi per l'Amministrazione Finanziaria in termini di efficienza ed economicità dell'azione.

Le politiche fiscali, pertanto, sono state concepite partendo dall'idea di capovolgere il rapporto tra l'Amministrazione finanziaria e i cittadini, puntando a rafforzare il dialogo, soprattutto preventivo, anche attraverso una sempre maggiore semplificazione e digitalizzazione degli adempimenti, al fine di instaurare una continua cooperazione con i contribuenti, basata sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca, che possa favorire comportamenti virtuosi da entrambe le parti.

Scopo di questo cambio di verso, così come raccomandato anche dai principali organismi internazionali (OCSE e FMI), è quello di giungere a prevenire i possibili rischi di evasione e di elusione, evitarli grazie al confronto preventivo e limitare, quindi, azioni successive di repressione minimizzando di conseguenza il contenzioso con i contribuenti.

Come previsto dall'articolo 53 della nostra Costituzione, l'azione dell'Agenzia deve far emergere la matrice solidaristica ed egualitaria che risiede nel principio di capacità contributiva e garantire un corretto adempimento dell'obbligo tributario da parte di tutti i cittadini. A questa funzione se ne aggiunge una ancora più ambiziosa e cioè quella di dare all'Amministrazione finanziaria un ruolo di propulsione per il rilancio del Paese, nella consapevolezza che un fisco chiaro, semplice ed efficiente, oltre a garantire equità impositiva e indurre fiducia nelle istituzioni, può permettere di sviluppare il motore economico della nazione, attrarre investimenti internazionali, ridurre forme di concorrenza sleale e di squilibrio fra i vari operatori economici.

In un tale contesto l'Agenzia deve svolgere una funzione di stimolo per il cambiamento del Paese in quanto deve essere in grado di:

1. rappresentare nei confronti dei contribuenti una controparte credibile e affidabile;
2. fornire istruzioni chiare, imparziali e tempestive e consulenze tecnicamente qualificate;
3. dirigersi verso il maggiore alleggerimento possibile degli obblighi fiscali strumentali.

Tutto questo senza dimenticare di onorare la funzione di presidio della legalità, mediante un'azione equilibrata e ragionata di contrasto che sia rispettosa delle garanzie dei contribuenti.

In coerenza con tali obiettivi sono state individuate tre diverse aree strategiche di attività: "Servizi", "Prevenzione" e "Contrasto" nelle quali, a partire da quest'anno, vengono introdotti in via sperimentale anche alcuni nuovi indicatori di *outcome,* volti a monitorare nel medio periodo gli impatti delle varie attività svolte dall'Agenzia.

Per l'avvio di questa prima fase di sperimentazione dell'introduzione di indicatori di impatto, si è tenuto conto delle linee metodologiche contenute in uno studio condotto dal "*Forum on Tax*

Administration" – istituito in ambito OCSE – confluiti nella pubblicazione del 2014 "*La misurazione dei risultati sulla compliance tributaria – Una guida pratica*"[23].

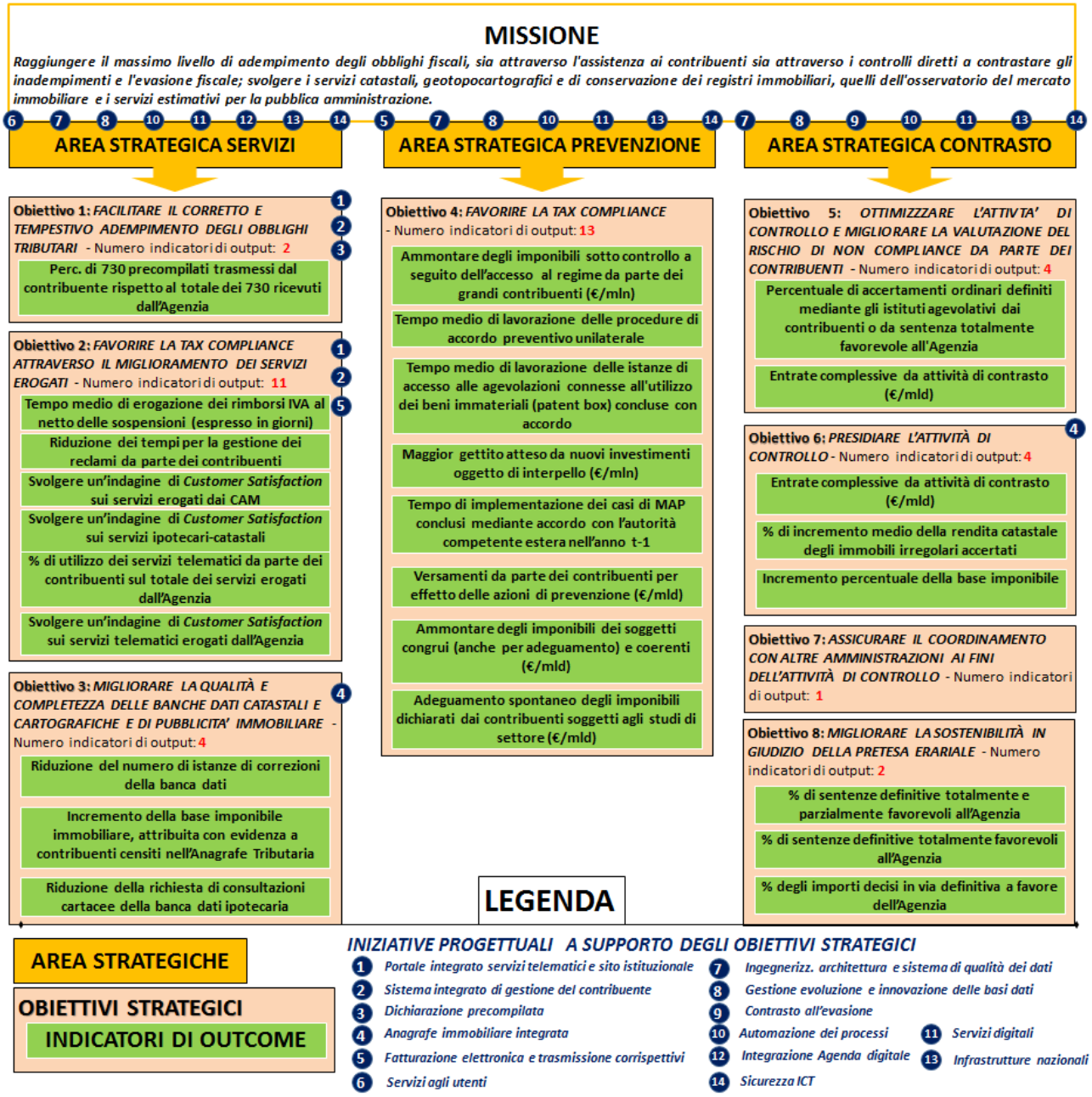
Si tratta, quindi, di un percorso appena avviato che richiederà un graduale processo di evoluzione all'interno di Agenzia, attraverso il quale tutte le strutture saranno chiamate a valutare attentamente gli impatti delle proprie attività nonché a individuare le relative modalità di misurazione. In tale percorso sarà necessario pure il coinvolgimento del Dipartimento delle finanze, per il suo ruolo di *governance* del Sistema della fiscalità e promotore esso stesso di questa evoluzione delle modalità di rappresentazione del piano dell'Agenzia, anche ai fini della stipula della Convenzione ai sensi dell'art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999.

[23] Titolo originale "*Measures of Tax Compliance Outcomes - A Practical Guide*" OECD Publishing – 2014 http://dx.doi.org/10.1787/9789264223233-en

Albero della *performance*

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra la missione, le aree strategiche, gli obiettivi strategici, le iniziative progettuali di supporto e i relativi indicatori di *outcome*. In altri termini, l'albero della *performance* dimostra come gli obiettivi di diversa natura contribuiscano all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, alla realizzazione del mandato istituzionale. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *perfomance* dell'amministrazione.

Figura 12: Albero della performance



3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Per assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici triennali contenuti nell'albero della performance precedentemente descritto, l'Agenzia ha individuato una serie di azioni, alcune delle quali esplicitate attraverso iniziative progettuali e altre attraverso specifici obiettivi annuali misurati da un set di indicatori.

La programmazione annuale delle attività progettuali è contenuta nel piano pluriennale degli investimenti (vedi paragrafo 1.4.2) e coinvolge principalmente le strutture centrali dell'Agenzia che sono deputate a svolgere prevalentemente compiti di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo delle attività delle articolazioni territoriali. Come già precisato, il piano è focalizzato sulla strategie di evoluzione del sistema informativo dell'Agenzia, per consentire il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'adeguamento dei servizi alle evoluzioni normative e alle innovazioni dei processi amministrativi, in particolare per rendere più incisiva ed efficiente l'azione dell'amministrazione attraverso una crescente adozione di servizi digitali.

Con riferimento agli obiettivi annuali, il Piano focalizza l'attenzione sugli obiettivi specifici che si intendono perseguire nel triennio e che definiscono la performance organizzativa dell'Agenzia.

Il presidio delle attività è garantito dalla predisposizione del budget tecnico-fisico con cui sono definiti - al termine di un processo di condivisione e confronto - gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse strutture territoriali, al fine di tradurre le linee strategiche in azioni mediante l'individuazione di indicatori e target che consentono la valutazione del grado di conseguimento dei risultati attesi.

Il ciclo di budget viene avviato dal Direttore dell'Agenzia che, in coerenza con gli obiettivi strategici individuati dal Ministro dell'economia e delle finanze, fornisce gli indirizzi generali e le linee guida di cui le strutture devono tener conto nella definizione delle loro proposte. Gli indirizzi di budget evidenziano gli obiettivi e le iniziative che l'organizzazione intende perseguire, gli aspetti caratterizzanti le attività chiave da realizzare, i livelli di efficienza da conseguire, le risorse umane e finanziarie di cui si prevede l'impiego. La predisposizione del budget avviene quindi sulla base di un criterio *bottom up*, per il quale le Direzioni provinciali dell'Agenzia (terzo livello) predispongono le proprie proposte di budget che, a seguire, le Direzioni regionali (secondo livello) consolidano, anche attraverso confronti con le strutture provinciali, e trasmettono successivamente al vertice.

Nell'articolare la propria proposta, ciascuna Direzione regionale, al fine di fornire elementi di valutazione per gli impegni che si assume, trasmette una relazione esplicativa delle logiche che sottendono ai volumi e agli indicatori espressi nella propria proposta e del contesto di riferimento, esterno e interno, in cui si trova ad operare.

Al fine di addivenire alla definizione condivisa degli obiettivi da assegnare, vengono organizzati appositi tavoli di confronto tra le strutture centrali e regionali. Al termine di questi incontri, il budget è assegnato formalmente dal Direttore dell'Agenzia a ciascuna Direzione regionale, che a sua volta lo declina ai livelli organizzativi inferiori in base al tipo di attività da svolgere.

Gli obiettivi di budget sono distinti al proprio interno tra obiettivi di risultato e altri obiettivi. Gli obiettivi di risultato rappresentano l'esito delle azioni, mentre tutti gli altri indicatori esprimono misure delle attività da compiere in funzione dei risultati attesi (la distinzione nelle due categorie assurge solo a una funzione logica e non implica un diverso grado di rilevanza degli indicatori all'interno dell'attività di programmazione).

Il monitoraggio periodico del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati costituisce il primo controllo sull'efficacia raggiunta dalla struttura. Il monitoraggio si sostanzia nell'osservazione costante dei fenomeni oggetto del controllo per verificarne l'andamento nel tempo, per raccogliere sistematicamente dati su di esso, elaborarli, interpretarli ed esporli al fine di ottenere informazioni. Esso consente di misurare come sono sviluppati i processi gestionali e di esaminare le attività al fine di prevenire anomalie all'interno del processo gestionale, dando la possibilità al management di porre in essere le opportune azioni correttive. La valutazione dei risultati conseguiti chiude il ciclo di budget. In questa fase vengono analizzati i risultati attraverso il confronto tra obiettivi conseguiti e quelli programmati.

Riveste importanza non solo l'analisi delle cause che hanno determinato scostamenti negativi ma anche i motivi che hanno generato variazioni positive in modo da capitalizzare l'esperienza. Gli scostamenti, infatti, possono fornire informazioni preziose per la programmazione degli esercizi successivi.

*****

Nel seguito del presente paragrafo sono descritti, ripartiti tra le tre Aree strategiche, gli obiettivi dell'Agenzia, che vengono poi anche rappresentati in apposite schede, nelle quali sono evidenziati i legami tra aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi e indicatori di *outcome*. Alcuni dati relativi al 2017 esposti nelle citate schede potranno essere aggiornati in esito alle attività in corso di raccolta e verifica delle informazioni.

Area strategica Servizi

Nel triennio 2018-2020 l'impegno sarà, in continuità con gli esercizi precedenti, volto a migliorare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari da parte dei contribuenti, ponendo particolare attenzione alla semplificazione degli adempimenti.

All'interno di quest'area sono individuati tre obiettivi di medio termine verso cui l'Agenzia indirizzerà la propria azione:

1. facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari;
2. favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati;
3. migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali e cartografiche e di pubblicità immobiliare.

Riguardo al primo obiettivo, la novità più rilevante introdotta negli ultimi anni è stata la dichiarazione "precompilata" che sarà oggetto di continui miglioramenti ed estensioni, in un percorso di progressiva dematerializzazione dei modelli di dichiarazione, teso a raggiungere l'obiettivo di far venir meno la necessità stessa di presentarla, consentendo in futuro al cittadino di limitarsi a verificare i dati raccolti dall'Agenzia, che gli saranno messi a disposizione.

E' prevista l'introduzione di un indicatore di *output* "Definizione delle modalità per la misurazione del tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte dei contribuenti (es. spese sanitarie) rispetto a quelli complessivamente dichiarati" volto a misurare il grado di copertura che l'Agenzia è in grado di assicurare nel precompilare la dichiarazione, almeno per le più diffuse forme di oneri detraibili dal reddito, per fornire al contribuente un quadro completo ed esaustivo della propria situazione ai fini dichiarativi e ridurre al minimo i suoi interventi di correzione e/o integrazione. Per valutare il gradimento della precompilata da parte dei contribuenti è previsto anche un indicatore di *outcome* che misura la percentuale di dichiarazioni precompilate trasmesse direttamente dal contribuente senza necessità di ricorrere agli intermediari.

Per consentire a contribuenti e professionisti di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti in materia tributaria, continuerà ad essere garantita l'attività di tempestiva interpretazione delle norme tributarie di maggiore interesse.

Al secondo obiettivo, favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati, sono riconducibili quattro linee di attività per:

1. accelerare l'esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini ed alle imprese, anche attraverso l'adozione di tecniche di analisi dei rischi;
2. migliorare l'erogazione dei servizi;
3. rafforzare il rapporto fiduciario tra contribuenti e Amministrazione prestando massima attenzione alle segnalazioni dei cittadini e fornendo proficua collaborazione ai Garanti del contribuente;

4. potenziare i servizi telematici.

Indispensabile per la costruzione di un rapporto fondato sulla fiducia reciproca è la rapidità con cui l'Agenzia riesce a rimborsare il contribuente quando questi si viene a trovare in una condizione di credito verso l'Erario. Oltre ai tradizionali indicatori di *output* che misurano lo sforzo delle strutture di Agenzia per lavorare i rimborsi IVA e II.DD. rispetto al magazzino viene introdotto, con specifico riferimento a quelli IVA, un indicatore di impatto che misura il tempo medio di erogazione degli stessi per consentire di immettere più rapidamente liquidità nel sistema e favorire il normale corso delle attività economiche.

In merito alla tradizionale erogazione di servizi, già dal 2017 è stata introdotta la nuova Carta dei Servizi di Agenzia, uno strumento che offre la mappatura dettagliata dei servizi fiscali e ipo-catastali, assegnando al cittadino un ruolo centrale e modulando le attività di assistenza sulle esigenze delle diverse tipologie di contribuenti. In continuità con quanto previsto nell'esercizio precedente, anche per il 2018 l'attenzione sarà puntata sulla tempestività dell'azione dell'Agenzia a fronte delle richieste dei contribuenti.

In tal senso sono presenti due specifici indicatori che misurano i tempi di reazione alle istanze dei contribuenti e precisamente:

- tempi medi di attesa presso gli uffici, che monitora il tempo medio, espresso in minuti, intercorrente tra la stampa del biglietto presso l'eliminacode e la chiamata allo sportello da parte dell'operatore;
- percentuale di risposta alle segnalazione dei Garanti del contribuente entro trenta giorni.

In tale ambito un ulteriore indicatore prevede l'implementazione della procedura per la gestione dei reclami presentati dai contribuenti per ridurre nel medio periodo i tempi di risposta ai reclami stessi. Sarà assicurato anche il presidio dell'assistenza svolta dai Centri di assistenza multicanale, con due indicatori di output che misurano il volume di risposte telefoniche e la tempestività di quelle in forma scritta. Il potenziamento dei canali telematici sarà realizzato attraverso l'incremento del numero dei servizi che saranno resi disponibili in via telematica monitorato con un nuovo indicatore di *output*.

La qualità e tempestività dei servizi erogati in ambito ipotecario e catastale viene rilevata dal Barometro della Qualità, che fornisce un dato sintetico sul rispetto degli impegni assunti nella Carta dei servizi e relativi alla trattazione degli atti in un tempo inferiore a quello procedimentale previsto, monitorando sei linee di attività in materia ipotecario-catastale[24].

Particolare attenzione sarà rivolta alla tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari. In materia ipotecaria saranno oggetto di rilevazione le formalità repertoriate nella medesima giornata della presentazione, rapportando il numero dei giorni in cui la repertoriazione è avvenuta nella stessa giornata di presentazione al totale dei giorni lavorativi.

[24] L'indicatore è composto dai seguenti indicatori: tempi di approvazione degli atti PREGEO (esclusi quelli approvati in automatico); Tempi di registrazione del DOCFA telematico; Tempi di rilascio degli estratti di mappa digitali per tipo di aggiornamento; % istanze di rettifica terreni e fabbricati evase entro 20 gg.; Tempi di liquidazione delle domande di annotazione (fino alla operazione di "conferma"); Tempi di rilascio dei certificati ipotecari.

L'attività di trattazione delle domande di volture e il recupero degli esiti di voltura automatica in ambito catastale saranno rilevati attraverso la percentuale di atti di intestazione catastale evasi, misurando gli atti che pervengono nell'esercizio di riferimento e sono trattati nel medesimo esercizio.

Per valutare l'impatto dell'azione di Agenzia sugli utenti, sia per quanto concerne i servizi tradizionali allo sportello che quelli telematici, vengono introdotti nel 2018 nuovi indicatori di *outcome* che hanno lo scopo di:

- ridurre, attraverso l'implementazione della specifica procedura già citata, i tempi di lavorazione dei reclami presentati dai contribuenti;
- valutare la qualità del servizio offerto attraverso l'effettuazione, in ciascun anno del triennio, di mirate indagini di *customer satisfaction*;
- incrementare la percentuale di utilizzo dei servizi telematici nel loro complesso da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia.

Il sistema informativo del patrimonio immobiliare italiano riveste un ruolo strategico per una moderna *governance* del territorio. Il terzo obiettivo punta, pertanto, al miglioramento della qualità dei dati immobiliari, attraverso iniziative progettuali che garantiscano:

- un adeguato livello di integrazione delle banche dati ipo-catastali, relativamente alla rappresentazione degli immobili urbani, misurato dall'indicatore di Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali;
- il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia, misurato dall' indicatore di Congruenza geometrica tra mappe contigue;
- l'aumento del grado di attendibilità delle Titolarità, intese come unità elementari costituite dall'insieme immobile-soggetto-documento-diritto e quota, misurato dallo specifico indicatore;
- ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità immobiliare, misurato dall'omonimo indicatore che esprime l'avanzamento delle ulteriori attività di digitalizzazione delle informazioni contenute nei repertori e di acquisizione dei soggetti presenti nelle note di trascrizione nel periodo antecedente la meccanizzazione.

Il miglioramento della qualità sarà misurato anche in termini di impatto, tramite gli indicatori di *outcome* che misurano la riduzione delle istanze di rettifica[25], l'incremento della base imponibile attribuita, la riduzione delle richiesta di ispezione ipotecaria "cartacea" da parte degli utenti.

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

[25] La recente attivazione del servizio web di consultazione della cartografia potrebbe determinare un incremento delle istanze di rettifica dovuto alla diffusa disponibilità di informazioni cartografiche.

AREA SERVIZI											
QUANTO COSTA	Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area €/mln								2018	2019	2020
									1.340	1.340	1.319
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI *OUTPUT*	CONS	TARGET			INDICATORE DI *OUTCOME*	CONS	TARGET		
			2017	2018	2019	2020		2017	2018	2019	2020
OBIETTIVO 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari	Diffusione della dichiarazione precompilata delle persone fisiche	Definizione delle modalità per la misurazione del tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte dei contribuenti (es. spese sanitarie) rispetto a quelli complessivamente dichiarati.	n/d	SI/NO	-	-	Percentuale di 730 precompilati trasmessi dal contribuente rispetto al totale dei 730 ricevuti dall'Agenzia	11,3%	12%	12%	12%
	Adozione tempestiva dei documenti di prassi	Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	100%	100%	100%	100%					

AREA SERVIZI											
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI *OUTPUT*	CONS	TARGET			INDICATORE DI *OUTCOME*	CONS	TARGET		
			2017	2018	2019	2020		2017	2018	2019	2020
OBIETTIVO 2 - Favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati	Accelerazione dell'esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini ed alle imprese, anche attraverso l'adozione di tecniche di analisi dei rischi	N. di rimborsi IVA lavorati/magazzino	89,50%	89%	90%	90%	Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	110	80	78	78
		N. di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	78,80%	80%	80%	80%					
	Miglioramento dell'erogazione dei servizi	Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)	19'	19'	19'	18'					
		Implementazione della procedura per la gestione dei reclami da parte dei contribuenti	n/d	SI/NO	-	-	Riduzione dei tempi per la gestione dei reclami da parte dei contribuenti	n/d	-	-5%	-5%
		Numero di risposte telefoniche fornite	2.291.346	2.300.000	2.300.000	2.300.000	Svolgere un'indagine di *customer satisfaction* sui servizi erogati dai Centri di Assistenza Multicanale (Indicatore presente nella Convenzione 2017-2019 con realizzazione nel 2018)	-	Sì	-	-
		Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	85%	87%	90%	90%					
		Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	97,70%	92%	92%	92%	Svolgere un'indagine di *customer satisfaction* sui servizi ipo-catastali	-	-	-	Sì
		% formalità repertoriate nella medesima giornata della presentazione	98,90%	95%	95%	95%					
		% di atti di intestazione catastale evasi	98,70%	95%	95%	95%					
	Rafforzamento del rapporto fiduciario tra contribuenti e Amministrazione prestando massima attenzione alle segnalazioni dei cittadini e fornendo proficua collaborazione ai Garanti	% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni	84%	85%	85%	85%					
	Potenziamento dei servizi telematici	Incremento dei servizi telematici disponibili	2	3	3	3	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	58,70%	59%	60%	60%
							Svolgere un'indagine di *customer satisfaction* sui servizi telematici erogati dall'Agenzia	-	-	Sì	-

AREA SERVIZI											
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI *OUTPUT*	CONS	TARGET			INDICATORE DI *OUTCOME*	CONS	TARGET		
			2017	2018	2019	2020		2017	2018	2019	2020
OBIETTIVO 3 - Migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare	Miglioramento del livello di integrazione e di informatizzazione della banche dati ipo-catastali e cartografiche	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	88,10%	89%	90%	91%	Riduzione del numero di istanze di correzioni della banca dati	n/d	-	5%	10%
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	2,20%	6%	20%	32%					
		Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	58,50%	59%	60%	61%	Incremento della base imponibile immobiliare, attribuita con evidenza a contribuenti censiti in Anagrafe Tributaria	n/d	1%	2%	3%
		Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	56%	59%	65%	72%	Riduzione della richiesta di consultazioni cartacee della banca dati ipotecaria	n/d	5%	10%	15%

Area strategica Prevenzione

Nell'Area strategica "Prevenzione" sono contenuti tutti gli istituti volti a promuovere una maggiore *compliance*, anche in virtù dell'utilizzo di strumenti specifici per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche).

Rientrano in questa nuova concezione, contribuendo anche a migliorare la competitività delle imprese italiane e ad accrescere l'attrattività degli investimenti di imprese estere assicurando un approccio coerente ed unitario del sistema fiscale italiano, le attività relative a:

- applicazione del regime di adempimento cooperativo (*cooperative compliance*);
- esame delle istanze di *ruling* internazionale;
- regime di tassazione agevolata dei redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali (*patent box*);
- risposte rese agli interpelli nuovi investimenti e a quelli ordinari;
- gestione delle procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* - MAP)

Il denominatore comune di questi istituti è la volontà di instaurare un'interlocuzione costante e preventiva tra Agenzia e contribuente.

Il regime di adempimento cooperativo prevede la possibilità di pervenire a una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali prima della presentazione delle dichiarazioni fiscali. Tale previsione offre l'opportunità di gestire le situazioni di incertezza attraverso un confronto preventivo su elementi di fatto che può ricomprendere anche l'anticipazione del controllo e si presta, pertanto, a prevenire e a risolvere anticipatamente le potenziali controversie fiscali.

L'indicatore di *output* presente nel Piano misura l'incremento percentuale di grandi contribuenti che accedono al regime di *cooperative compliance* rispetto alla platea. Attualmente tale regime è transitoriamente riservato a tutti i soggetti che conseguono un volume di affari o di ricavi non inferiore a 10 miliardi di euro, ridotto ad 1 miliardo di euro per coloro che abbiano presentato istanza di adesione al Progetto pilota sul Regime di adempimento collaborativo, e che sono dotati di un sistema di controllo interno per la gestione del rischio fiscale. La relativa platea annovera 74 società di capitali. Con Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 30 dicembre 2016, è stato fissato al 31 dicembre 2019 il termine del regime transitorio di accesso. Quindi dal 1 gennaio 2020, salvo ulteriori provvedimenti ministeriali, saranno potenzialmente interessati dal regime in parola tutti i contribuenti con volume d'affari e ricavi superiore a 100 milioni di euro, che sono circa 3.200. Il sensibile aumento della platea atteso dal 2020 porta ad una rimodulazione verso il basso del risultato atteso per tale anno.

Accanto all'indicatore di output si prevede di monitorare l'impatto che il ricorso a tale istituto determina misurando, come indicatore di *outcome*, l'ammontare degli imponibili presidiati a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti.

Il *ruling* internazionale si rivolge ad imprese con attività internazionale che intendono definire preventivamente con l'amministrazione finanziaria italiana determinati aspetti fiscali; è una procedura che si svolge in contraddittorio con il contribuente e si conclude con un accordo tra le parti avente ad oggetto operazioni complesse di carattere transnazionale. Nel triennio 2018-2020 si prevede di intensificare l'attività di lavorazione delle istanze presentate rispetto a quelle concluse nell'esercizio precedente. Anche per l'attività di *ruling* viene introdotto un indicatore di *outcome* che prevede tempi medi di lavorazione decrescenti nel triennio.

Il *patent box* è una misura introdotta come strumento a sostegno delle aziende che promuovono e immettono sul mercato brevetti, innovazione e proprietà intellettuali favorendo lo sviluppo economico. Si tratta di un regime opzionale di tassazione agevolata per i redditi derivanti dall'utilizzo di opere dell'ingegno, di brevetti industriali, di disegni e modelli, nonché di processi, formule e informazioni relativi a esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico giuridicamente tutelabili. Con decreto ministeriale del 28 novembre 2017 sono stati eliminati i marchi d'impresa dal novero dei beni immateriali agevolabili per allineare la disciplina del *patent box* alle linee guida OCSE volte ad armonizzare i diversi regimi nei Paesi membri dell'organizzazione. Gli indicatori di *output* presenti nel piano misurano l'impegno dell'Agenzia a esaminare nell'arco del triennio la quasi totalità delle istanze presentate fino al 2018.

Sempre nella medesima ottica di favorire una crescente *compliance* fiscale, si inserisce l'attività interpretativa svolta dall'Agenzia: si conferma – attraverso uno specifico indicatore – l'impegno a mantenere un elevato livello di tempestività nel fornire risposta agli interpelli ordinari. Inoltre, al fine di monitorare al meglio gli strumenti di cooperazione rafforzata, è stato introdotto il nuovo indicatore di *output* relativo agli interpelli sui nuovi investimenti, con i quali gli investitori italiani e stranieri che intendono effettuare importanti investimenti in Italia, con rilevanti ricadute occupazionali, possono rivolgersi all'Agenzia per individuare con certezza il trattamento fiscale applicabile al *business plan* relativo all'investimento stesso. Per questi ultimi interpelli è anche previsto un indicatore di impatto che misura l'ammontare del gettito atteso in ciascun anno del triennio a seguito dei nuovi investimenti che saranno realizzati in esito alla positiva conclusione dell'interpello.

Le attività di gestione delle procedure amichevoli o di arbitrato o di prevenzione di possibili controversie internazionali saranno oggetto di specifici indicatori di *output* che misurano in termini percentuali le procedure trattate nel triennio attraverso una consultazione diretta tra le amministrazione fiscali dei paesi contraenti. A questi si aggiunge un nuovo indicatore di impatto che misura il tempo di perfezionamento degli accordi conclusi nell'anno precedente a quello di riferimento. Tale tempo viene calcolato a decorrere dalla data di accettazione, da parte del contribuente, della comunicazione relativa all'esito del procedura amichevole e si articola nelle seguenti fasi:

- comunicazione alla competente autorità fiscale estera (cd. *closing letter*) dell'accettazione da parte del contribuente e comunicazione che la MAP è conclusa;

- attività successive relative al recupero delle imposte (verifica italiana) o al rimborso (verifica estera).

Al fine di mettere i contribuenti in condizione di prevenire tutti i possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate, l'Agenzia, prima di attivare i controlli, invierà con congruo anticipo ai contribuenti interessati una serie di comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto. Ciò comporterà per i contribuenti che regolarizzano la propria posizione fiscale, il beneficio della riduzione delle sanzioni e la rapida definizione della loro posizione fiscale; per l'Agenzia, un immediato recupero di gettito e l'utilizzo delle proprie risorse umane e strumentali verso i contribuenti meno collaborativi. Questa attività sarà valutata nel triennio attraverso un indicatore di *output,* che misura il numero di comunicazioni inviate ai contribuenti volte a favorire l'emersione dell'effettiva capacità contributiva, e dall'indicatore di *outcome* che misura l'ammontare dei versamenti spontanei da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione.

Un ulteriore strumento che consentirà all'Agenzia di intervenire sulla facilità dell'adempimento tributario è l'adozione degli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA). Gli ISA andranno a sostituire dal 2019 gli studi di settore ed interesseranno oltre 4 milioni di operatori economici che potranno avere un riscontro trasparente della correttezza dei propri comportamenti fiscali, attraverso una nuova metodologia statistico-economica che stabilirà il loro grado di affidabilità/*compliance* su una scala da 1 a 10. I contribuenti che risulteranno "affidabili" avranno accesso a significativi benefici premiali.

Oltre a valutare la sostituzione degli studi di settore con gli ISA, nel piano di Agenzia sono previsti due indicatori di *outcome* relativi agli studi di settore – ancora applicabili nel 2018 – che misurano l'ammontare degli imponibili dei soggetti congrui e coerenti "naturali" e l'adeguamento spontaneo in dichiarazione da parte dei contribuenti alle risultanze degli studi di settore.

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

AREA PREVENZIONE

QUANTO COSTA	Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area €/mln	2018	2019	2020
		293	293	289

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI *OUTPUT*	CONS	TARGET			INDICATORE DI *OUTCOME*	CONS	TARGET		
			2017	2018	2019	2020		2017	2018	2019	2020
OBIETTIVO 4 - Favorire la *tax compliance*	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	% di grandi contribuenti che accedono al regime di *cooperative compliance* rispetto alla platea	31,10%	35%	50%	10%	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	n/a	7	10	10
		% di incremento delle istanze di accordo preventivo concluse (*Ruling internazionale*) rispetto alle istanze concluse nell'anno 2017	n/a	10%	15%	20%	Tempo medio di lavorazione delle procedure di accordo preventivo unilaterale	42 mesi (stimato)	36 mesi	32 mesi	30 mesi
		% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate entro il 31/12/2015	99,50%	100%	-	-	Tempo medio di lavorazione delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (*patent box*) concluse con accordo		30 mesi	30 mesi	28 mesi
		% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate nel 2016	n/a	90%	100%	-					
		% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate nel 2017	n/a	-	90%	100%					
		% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate nel 2018	n/a	-	-	90%					
		Percentuale di risposte ai quesiti contenuti negli interpelli nuovi investimenti rese entro 110 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	n/d	40%	60%	80%	Maggior gettito atteso da nuovi investimenti oggetto di interpello (€/mln)	n/a	250	315	370
		Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza*	76%	60%	65%	70%					

AREA PREVENZIONE

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI *OUTPUT*	CONS	TARGET			INDICATORE DI *OUTCOME*	CONS	TARGET		
			2017	2018	2019	2020		2017	2018	2019	2020
OBIETTIVO 4 - Favorire la tax compliance	Gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali	% di procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* - MAP) trattate nell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016	31,90%	29%	40%	-	Tempo di implementazione dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1	22 mesi (stimato)	18 mesi	14 mesi	12 mesi
		% di procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* - MAP) trattate nell'anno rispetto a quelle presentate nel 2017	n/a	-	10%	90%					
		% di procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* - MAP) trattate nell'anno rispetto a quelle presentate nel 2018	n/a	-	-	20%					
	Favorire il dialogo strutturato e dinamico con i contribuenti	Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti	1.460.651	1.800.000	1.800.000	1.800.000	Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	1,3	1,4	1,4	1,4
	Elaborazione dei nuovi indici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore compliance dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti	Sostituzione degli Studi di settore con indici sintetici di affidabilità fiscale	36%	100%	-	-	Ammontare degli imponibili dei soggetti congrui (anche per adeguamento) e coerenti (€/mld)	-	60	**	**
							Adeguamento spontaneo degli imponibili dichiarati dai contribuenti soggetti agli studi di settore (€/mld)	-	1,7	**	**

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

** Per i periodi di imposta 2018 e 2019 tali indicatori non potranno essere applicati in quanto gli studi di settore saranno integralmente sostituiti dagli indici sintetici di affidabilità fiscale

Area strategica Contrasto

L'azione di Agenzia nell'area legata più strettamente al "Contrasto" sarà mirata al raggiungimento di una riduzione del *tax gap* da realizzarsi anche attraverso il potenziamento degli strumenti di contrasto delle frodi, nonché mediante un'attività di controllo sempre più mirata ed efficace in virtù di un ulteriore affinamento delle tecniche di analisi e valutazione del rischio di non *compliance* ed di un più attento monitoraggio dei comportamenti dei soggetti ad elevata pericolosità fiscale.

Per l'attività di contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale l'obiettivo prioritario sarà il recupero delle imposte indebitamente evase che alterano la libera concorrenza e creano inefficienze nel mercato e, per il 2018, avrà come cardine un consistente potenziamento del contrasto all'evasione dell'IVA. Le risorse delle strutture operative saranno concentrate sui contribuenti meno collaborativi e trasparenti, che abbiano strutturato complessi sistemi di evasione e di frode o, comunque, ritenuti maggiormente a rischio.

A tale scopo è di fondamentale importanza l'utilizzo efficace delle banche dati e delle applicazioni di ausilio a disposizione, mediante le quali effettuare analisi di rischio, differenziate per macro-tipologia di contribuente e per contesto socio economico di riferimento, che tengano conto di elementi informativi di fonte interna ed esterna e valorizzino la conoscenza delle dinamiche economiche presenti nelle diverse realtà provinciali.

Sono riconducili all'area Contrasto i seguenti obiettivi:

1. ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di *non compliance* da parte dei contribuenti;
2. presidiare l'attività di controllo;
3. assicurare il coordinamento con altre amministrazioni ai fini dell'attività di controllo;
4. migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale.

Il primo obiettivo sarà perseguito attraverso il miglioramento dell'efficacia dei controlli rappresentato attraverso i seguenti indicatori di *output* che misurano:

- il tasso di positività dei controlli sostanziali, che consente di valutare se viene effettuata una preventiva efficace attività di analisi del rischio di evasione e di selezione dei soggetti da sottoporre a controllo;
- il valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza relativa agli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni;
- il completamento della sperimentazione – già avviata – per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio rispettivamente nei confronti delle persone fisiche e delle società nel 2019;
- la % di accertamenti assistiti da indagini finanziarie.

In questo obiettivo sono previsti anche due indicatori di *outcome*: il primo rappresenta una misura della qualità degli accertamenti eseguiti e prende in considerazione la percentuale di questi ultimi che viene definita mediante gli istituti agevolativi dai contribuenti, ovvero di quelli accettati dagli stessi con il pagamento nei termini delle somme loro contestate, nonché quelli oggetto di contenzioso per i quali è registrata una sentenza totalmente favorevole all'Agenzia. Il secondo, invece, misura le entrate complessive da attività di contrasto espresse in miliardi di euro e rappresenta la sintesi dell'efficacia raggiunta dalle attività di contrasto all'evasione poste in essere dall'Agenzia.

Il conseguimento del secondo obiettivo - presidiare l'attività di controllo - prevede il potenziamento delle attività di controllo in materia tributaria da un lato e in ambito immobiliare dall'altro. Riguardo al primo ambito di azione, sono previsti due indicatori di *output* che misurano:

- la percentuale di soggetti titolari di partita IVA, con dichiarazione presentata, nei confronti dei quali viene svolta un'attività di presidio mediante strumenti di promozione della *compliance* (applicazione di studi di settore/indici di affidabilità fiscale, parametri e comunicazioni inviate ai sensi dell'art. 1, commi 634 e ss., legge n. 190 del 2014) e attività di controllo (controllo sostanziale o attività istruttoria esterna);
- la realizzazione di accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti.

Il secondo ambito, quello relativo al presidio dell'attività di controllo catastale, prevede due indicatori di *output*:

- il tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale, inteso come incidenza percentuale degli immobili per i quali, a seguito del controllo, è avvenuto il loro aggiornamento nella banca dati, rispetto al totale degli immobili sottoposti a controllo;
- il tasso di copertura degli immobili da controllare, inteso come rapporto tra le unità immobiliari urbane (u.i.u.) sottoposte a verifica nel merito nell'anno ed il totale delle u.i.u. che sono state classate ed inserite in atti.

A questi indicatori corrispondono altrettanti indicatori di impatto che misurano, rispettivamente, la percentuale di incremento della rendita catastale per gli immobili urbani aggiornati a seguito di accertamento rispetto alla rendita catastale media nazionale per unità immobiliare e l'incremento percentuale della base imponibile, misurato come incremento annuo derivante dall'attività di controllo rispetto alla rendita catastale presente in banca dati nel 2017.

Il terzo obiettivo è di nuova introduzione e risponde all'esigenza, espressa nell'Atto di indirizzo, di assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini del controllo. In tale ambito, per valutare le iniziative congiunte tra Agenzia e Guardia di finanza volte a potenziare le attività di analisi finalizzate a contrastare la sottrazione di basi imponibili, è previsto uno specifico indicatore di *output* che riguarda il numero di soggetti che vengono sottoposti ad analisi congiunta da parte dei due Enti per predisporre in modo efficace e integrato i rispettivi piani di intervento annuali.

L'ultimo obiettivo si riferisce alle attività relative al contenzioso e quindi alla parte finale dell'intero processo di contrasto all'evasione; quella che, nell'ottica di un rapporto basato su dialogo, collaborazione e fiducia reciproca tra fisco e cittadino, dovrebbe far registrare una tendenziale diminuzione grazie anche agli istituti introdotti in anni recenti.

Gli indicatori di *output* presenti nell'obiettivo misurano lo sforzo che l'Agenzia esprime per sostenere il proprio operato dinanzi alle commissioni tributarie e riguardano la percentuale di costituzioni in giudizio in Commissione tributaria provinciale (CTP) e Commissione tributaria regionale (CTR) e quella di partecipazione alle pubbliche udienze per le controversie di valore in contestazione superiore a 50.000 euro.

Sono presenti anche tre obiettivi di impatto che mirano a incrementare la percentuale di vittorie in giudizio, sia in termini numerici che in termini di valore. Le controversie tributarie costituiscono una fase eventuale del procedimento amministrativo-tributario e gli indici di vittoria rappresentano la migliore sintesi, in termini di efficacia, dell'attività di gestione del contenzioso da parte dell'Agenzia.

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

AREA CONTRASTO

QUANTO COSTA	Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area €/mln								2018	2019	2020
									1.347	1.347	1.326
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI *OUTPUT*	CONS	TARGET			INDICATORE DI *OUTCOME*	CONS	TARGET		
			2017	2018	2019	2020		2017	2018	2019	2020
OBIETTIVO 5 - Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di *non compliance* da parte dei contribuenti	Migliorare l'efficacia dell'attività di controllo	Tasso di positività dei controlli sostanziali	94%	94%	94%	94%	Percentuale di accertamenti ordinari definiti mediante gli istituti agevolativi dai contribuenti o da sentenza totalmente favorevole all'Agenzia	26%	40%	40%	40%
		Valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza relativa agli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni	€ 22.535	22.000	22.000	22.000	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	18,8	16,8	14,5	14,3
		Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche e delle società	n/d	-	Sì	-					
		% di accertamenti assistiti da indagini finanziarie	n/a	2%	3%	3%					
OBIETTIVO 6 - Presidiare l'attività di controllo	Potenziamento dei controlli in materia tributaria	Tasso di copertura della platea	24,60%	24%	24%	24%					
		Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	144.877	140.000	150.000	160.000					
	Potenziamento dei controlli in ambito immobiliare	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	71,30%	65%	65%	70%	% di incremento medio della rendita catastale degli immobili irregolari accertati	n/d	-	70%	80%
		Tasso di copertura degli immobili da controllare	31,10%	32%	38%	40%	Incremento percentuale della base imponibile	n/d	0,4%	0,8%	1,2%

AREA CONTRASTO											
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI *OUTPUT*	CONS	TARGET			INDICATORE DI *OUTCOME*	CONS	TARGET		
			2017	2018	2019	2020		2017	2018	2019	2020
OBIETTIVO 7 - Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo	Iniziative congiunte tra l'Agenzia delle entrate e la Guardia di finanza per potenziare le attività di analisi al fine di contrastare la sottrazione all'imposizione delle basi imponibili, mappare territorialmente i fenomeni evasivi e predisporre i rispettivi piani di intervento anche in modalità integrata	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	40.000	60.000	80.000	90.000					
OBIETTIVO 8 -Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	Garantire, quantitativamente e qualitativamente, la difesa degli atti impugnati, anche al fine di ottenere una diminuzione del contenzioso	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	97%	96%	96%	96%	% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	73%	64%	64%	64%
							% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	69%	59%	59%	59%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore in contestazione superiore a 50.000 euro	97%	96%	96%	96%	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	81%	72%	72%	72%

La tabella seguente riporta la distribuzione delle ore programmate nel 2018 sui diversi processi operativi.

Tabella 3: distribuzione delle ore programmate nel 2018

Area Strategica	Ore/Migliaia	%	Processo	Ore/Migliaia	%
Servizi	23.977	45%	Identificare i contribuenti	1.005	1,88%
			Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	6.740	12,62%
			Liquidare le imposte	7.580	14,19%
			Censire i beni immobili	2.381	4,46%
			Aggiornare i registri di pubblicità immobiliare	1.295	2,42%
			Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare	457	0,86%
			Migliorare la qualità delle Banche Dati	1.664	3,12%
			Rimborsare il credito	2.855	5,35%
Prevenzione	5.318	10%	Agevolare l'adempimento spontaneo	690	1,29%
			Verificare i dati indicati nelle dichiarazioni e negli atti anche con l'ausilio del contribuente	4.628	8,67%
Contrasto	24.114	45%	Accertare l'imposta non dichiarata	16.479	30,85%
			Controllare la correttezza dei dati e delle rendite	1.322	2,47%
			Difendere gli atti impugnati	4.782	8,95%
			Recuperare il credito erariale	1.531	2,87%
	53.409	**100%**	**Totale Ore Agenzia**	**53.409**	**100,00%**

L'efficienza in Agenzia

L'Agenzia calcola annualmente un indicatore sintetico di efficienza complessiva che consente di apprezzare l'incidenza dei costi sostenuti per il funzionamento dell'Ente sul totale delle somme riscosse. Di seguito il valore registrato nel 2017 e la sua tendenza nell'arco del triennio considerato.

Tabella 16: L'efficienza in Agenzia

Processo	2017	2018	2019	2020
Efficienza complessiva (Costi sostenuti per € 100 di imposte riscosse) (€)*	0,81	0,80	0,80	0,79

* Gli importi indicati includono per il triennio 2018/2020 la stima, basata sul dato 2017, delle assegnazioni integrative per il potenziamento e l'incentivazione del personale riconosciute ai sensi dell'articolo 3, comma 165, della legge 24 dicembre 2003, n. 350, e, per l'attività svolta a decorrere dal 1 gennaio 2016, ai sensi dell'art. 1, comma 7, del decreto legislativo 157/2015.

In relazione alle tematiche connesse all'efficienza, di recente l'Agenzia ha messo a punto una serie di interventi mirati al coordinamento delle azioni e al miglioramento della definizione della relazione risorse-risultati.

Per valutare gli effetti di questi interventi, l'Agenzia ha introdotto una nuova misura, l'indice di valutazione delle prestazioni (INVAL) che permette di avere, in un'unica soluzione, valutazioni di efficienza con alcuni correttivi basati sull'efficacia dell'azione. Per fare ciò, la valorizzazione della produzione è stata integrata con alcuni elementi che permettono di cogliere aspetti connessi all'efficacia e alla qualità del lavoro svolto.

L'INVAL, considerato in valore assoluto per le analisi relative alle singole strutture produttive, viene valutato a livello aggregato come differenza percentuale tra le diverse annualità.

Di particolare rilievo i risultati registrati nel 2017 che confrontati con quelli dell'esercizio precedente, indicano un aumento delle prestazioni di 12,5 punti percentuali.

Nel triennio considerato, l'Agenzia punta al consolidamento dei risultati finora ottenuti.

Tabella 17: Indice di valutazione delle prestazioni

Processo	2017	2018	2019	2020
Indice di valutazione delle prestazioni ($(anno_x - anno_{x-1})/anno_{x-1}$)	+12,5%*	+2%	+2%	+2%

* dato provvisorio

Anticorruzione e trasparenza

L'Agenzia sta studiando le modalità di assegnazione al personale dirigente di obiettivi collegati agli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza in aggiunta a quelli annualmente attribuiti. Tali obiettivi potranno essere assegnati in relazione alla tipologia di figura dirigenziale, ponendo particolare attenzione alle funzioni svolte. I risultati da conseguire potranno riguardare sia adempimenti di tipo formale (rispetto dei termini per la presentazione delle relazioni o per l'effettuazione delle comunicazioni), sia di tipo sostanziale quali, ad esempio, la verifica dell'effettiva attuazione dei controlli previsti dalle schede di autovalutazione del rischio.

Già a partire dal 2018, l'Agenzia individua i seguenti obiettivi di performance organizzativa.

Tabella 18: Obiettivi di performance organizzativa.

OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
ANTICORRUZIONE	
Tempestività di invio e completezza delle relazioni semestrali trasmesse al Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza da parte dei Referenti	Relazione semestrale da parte del Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza
TRASPARENZA	
Tempestività degli aggiornamenti delle pubblicazioni da effettuare ai sensi del decreto legislativo n. 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet dell'Agenzia.	Attestazione annuale OIV

Con riferimento al primo obiettivo il risultato conseguito sarà verificato semestralmente dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza, mentre il conseguimento del secondo obiettivo sarà certificato dall'attestato di assolvimento degli obblighi di pubblicazione reso annualmente dall'Organismo indipendente di valutazione.

Azioni positive

Il miglioramento della performance e in generale il successo di un'organizzazione sono strettamente legati alla soddisfazione di chi vi opera; in quest'ottica l'Agenzia, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), attua annualmente progetti per il miglioramento delle condizioni di lavoro e per la valorizzazione del personale, favorendo le pari opportunità, la conciliazione vita-lavoro, il contrasto alle discriminazioni e la promozione del benessere psico-fisco delle lavoratrici e dei lavoratori.

La costante attenzione alla salute organizzativa contribuisce a generare maggiore identificazione delle dipendenti e dei dipendenti nell'istituzione che rappresentano, rafforzandone il senso di appartenenza e consolidando al tempo stesso correttezza ed equità del loro operato, fattori, questi ultimi, da cui dipendono non solo il rispetto e la fiducia della collettività, ma anche la credibilità di tutta l'organizzazione.

In attesa dell'adozione del Piano triennale di azioni positive 2018-2020, il cui iter è stato già avviato[26], l'Agenzia, in coerenza con le finalità del Piano stesso, intende:

- **sviluppare iniziative a sostegno della flessibilità e della conciliazione vita-lavoro mediante:**
  - l'ampliamento del numero di postazioni di telelavoro;
  - la sperimentazione di nuove modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa;
  - il monitoraggio dell'utilizzo e dell'andamento degli strumenti di flessibilità, attraverso l'elaborazione di indagini statistiche e questionari, anche al fine di verificare lo svolgimento dei progetti avviati e di predisporre iniziative di miglioramento;

- **sviluppare iniziative di presidio della salute e della sicurezza dei lavoratori** tenendo conto, nei Documenti di Valutazione del Rischio (DVR), anche dei rischi connessi alle differenze di genere e di età e alle disabilità, per favorire il riconoscimento e la comprensione dei problemi e dei rischi che affrontano, anche in modo diverso, le donne e gli uomini sul posto di lavoro e intervenire in modo mirato per eliminare eventuali fattori di vulnerabilità di gruppi di persone o fattori di esposizione ai rischi, non evidenti attraverso un'analisi di tipo neutro, favorendo al contempo l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi nella vita privata e lavorativa.

[26] L'adozione del Piano è prevista dall'art. 48 del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 ("Codice delle pari opportunità tra uomo e donna").

Obiettivo: sviluppare iniziative a sostegno della flessibilità e della conciliazione vita-lavoro			
Risultato atteso	**2018**	**2019**	**2020**
Ampliare il numero di postazioni di telelavoro (da 400 a 700)	Avvio delle attività propedeutiche (revisione del progetto in corso e confronto con le OO.SS.; approvvigionamento dei PC portatili, potenziamento dell'infrastruttura di accoglienza centrale; predisposizione del nuovo kit per i PC portatili; avvio della procedura di selezione del personale da ammettere al telelavoro)	Attivazione di 300 nuove postazioni	-
Sperimentare nuove modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa	Monitoraggio delle sperimentazioni in corso a livello locale	Pianificazione di uno o più progetti sperimentali nazionali Numero di posizioni attivate in via sperimentale	Numero di posizioni attivate in via sperimentale
Monitorare l'utilizzo e l'andamento degli strumenti di flessibilità	Elaborazione di indagini statistiche	Elaborazione di indagini statistiche Somministrazione questionari	Studio e analisi dei dati raccolti
Obiettivo: sviluppare iniziative di presidio della salute e sicurezza dei lavoratori			
Risultato atteso	**2018**	**2019**	**2020**
Elaborare i Documenti di Valutazione del Rischio (DVR), tenendo conto anche dei rischi connessi alle differenze di genere e di età e alle disabilità	Avvio delle attività propedeutiche (formazione del personale e studio dei rischi connessi alle differenze di genere e di età e alle disabilità)	Elaborazione di Linee guida per l'aggiorna-mento dei DVR 10% di DVR aggiornati nell'anno	40% di DVR aggiornati nell'anno

4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale in Agenzia prevede che la valutazione della prestazione di lavoro è il combinato di due diverse componenti: quella relativa ai risultato e quella relativa alle competenze. Da un lato, in coerenza con la performance organizzativa, vengono assegnati ai dirigenti gli obiettivi della struttura o dell'unità organizzativa a loro affidata come definiti in conclusione del processo di budget in precedenza illustrato; dall'altro vengono valutati i comportamenti organizzativi dei dirigenti che hanno contribuito al conseguimento dei risultati.

Per maggiori dettagli sul sistema di valutazione adottato in Agenzia si rinvia al seguente link: http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Agenzia/Amministrazione+trasparente/Performance+new/Sistema+di+misurazione+e+valutazione+della+performance/?page=amministrazionetrasparente

In considerazione della specifica attività svolta e del contesto in cui opera l'Agenzia si è ritenuto, come già precisato, di non poter provvedere alla diffusione degli obiettivi assegnati alla dirigenza.

Nella seguente matrice sono evidenziate, per ogni obiettivo operativo presente nel Piano della performance dell'Agenzia, le strutture responsabili della realizzazione delle attività. Gli obiettivi assegnati nell'ambito del ciclo della programmazione annuale assumono rilevanza ai fini dell'individuazione e successiva assegnazione degli obiettivi al personale dirigente, ai fini della valutazione della performance individuale.

OBIETTIVI STRATEGICI / OBIETTIVI OPERATIVI	AGENZIA	STRUTTURA RESPONSABILE	STRUTTURE OPERATIVE				
			Strutture Centrali	Direzioni Regionali - Uffici interni	UPT/Direzioni Provinciali - Uffici interni	Uffici territoriali	CAM/CO
AREA STRATEGICA SERVIZI							
INIZIATIVE PROGETTUALI A SUPPORTO DELL'AREA STRATEGICA: **Servizi agli utenti, Ingegnerizz. architettura e sistema di qualità dei dati, Gestione evoluzione e innovazione delle basi dati, Automazione dei processi, Servizi digitali, Integrazione Agenda digitale, Infrastrutture nazionali, Sicurezza ICT**			X				
Obiettivo 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari							
INIZIATIVE PROGETTUALI: **Portale integrato servizi telematici e sito istituzionale, Sistema integrato di gestione del contribuente, Dichiarazione precompilata**			X				
Definizione delle modalità per la misurazione del tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte dei contribuenti (es. spese sanitarie) rispetto a quelli complessivamente dichiarati.	**SI/NO**	DIVISIONE SERVIZI	X				
Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	**100%**	DIREZIONE CENTRALE COORDINAMENTO NORMATIVO	X				
Obiettivo 2 - Favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati							
INIZIATIVE PROGETTUALI: **Portale integrato servizi telematici e sito istituzionale, Sistema integrato di gestione del contribuente, Fatturazione elettronica e trasmissione corrispettivi**			X				
N. di rimborsi IVA lavorati/magazzino	**89%**	DIVISIONE SERVIZI	X	X		X	
N. di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	**80%**	DIVISIONE SERVIZI	X			X	
Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)	**19'**	DIVISIONE SERVIZI			X	X	
Implementazione della procedura per la gestione dei reclami da parte dei contribuenti	**SI/NO**	DIVISIONE SERVIZI	X				
Numero di risposte telefoniche fornite	**2.300.000**	DIVISIONE SERVIZI					X
Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	**87%**	DIVISIONE SERVIZI					X
Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	**92%**	DIVISIONE SERVIZI			X		
% formalità repertoriate nella medesima giornata della presentazione	**95%**	DIVISIONE SERVIZI			X		
% di atti di intestazione catastale evasi	**95%**	DIVISIONE SERVIZI			X		
% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni	**85%**	DIREZIONE CENTRALE AMMINISTRAZIONE, PIANIFICAZIONE E LOGISTICA		X			
Incremento dei servizi telematici disponibili	**3**	DIVISIONE SERVIZI	X				
Obiettivo 3 - Migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare							
INIZIATIVE PROGETTUALI: **Anagrafe immobiliare integrata**			X				
Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	**89%**	DIVISIONE SERVIZI			X		
Congruenza geometrica tra mappe contigue	**6%**	DIVISIONE SERVIZI			X		
Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	**59%**	DIVISIONE SERVIZI			X		
Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	**59%**	DIVISIONE SERVIZI			X		

OBIETTIVI STRATEGICI / OBIETTIVI OPERATIVI	AGENZIA	STRUTTURA RESPONSABILE	STRUTTURE OPERATIVE				
			Strutture Centrali	Direzioni Regionali - Uffici interni	UPT/Direzioni Provinciali - Uffici interni	Uffici territoriali	CAM/CO
AREA STRATEGICA PREVENZIONE							
INIZIATIVE PROGETTUALI A SUPPORTO DELL'AREA STRATEGICA: **Fatturazione elettronica e trasmissione corrispettivi, Ingegnerizz. architettura e sistema di qualità dei dati, Gestione evoluzione e innovazione delle basi dati, Automazione dei processi, Servizi digitali, Infrastrutture nazionali, Sicurezza ICT**			X				
Obiettivo 4 - Favorire la *tax compliance*							
% di grandi contribuenti che accedono al regime di *cooperative compliance* rispetto alla platea	**35%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
% di incremento delle istanze di accordo preventivo concluse (*Ruling internazionale*) rispetto alle istanze concluse nell'anno 2017	**10%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate entro il 31/12/2015	**100%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	X			
% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate nel 2016	**90%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	X			
Percentuale di risposte ai quesiti contenuti negli interpelli nuovi investimenti rese entro 110 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	**40%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	**60%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	X			
% di procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* - MAP) trattate nell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016	**29%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti	**1.800.000**	DIVISIONE SERVIZI / DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
Sostituzione degli Studi di settore con indici sintetici di affidabilità fiscale	**100%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				

OBIETTIVI STRATEGICI / OBIETTIVI OPERATIVI	AGENZIA	STRUTTURA RESPONSABILE	STRUTTURE OPERATIVE				
			Direzioni Centrali	Direzioni Regionali - Uffici interni	UPT/Direzioni Provinciali - Uffici interni	Uffici territoriali	CAM/CO
AREA STRATEGICA CONTRASTO							
INIZIATIVE PROGETTUALI A SUPPORTO DELL'AREA STRATEGICA: **Ingegnerizz. architettura e sistema di qualità dei dati, Gestione evoluzione e innovazione delle basi dati, Contrasto all'evasione, Automazione dei processi, Servizi digitali, Infrastrutture nazionali, Sicurezza ICT**			X				
Obiettivo 5 - Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di *non compliance* da parte dei contribuenti							
Tasso di positività dei controlli sostanziali	**94%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI		X	X		
Valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza relativa agli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni	**22.000**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	X	X		
% di accertamenti assistiti da indagini finanziarie	**2%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	X	X		
Obiettivo 6 - Presidiare l'attività di controllo							
INIZIATIVE PROGETTUALI: Anagrafe immobiliare integrata			X				
Tasso di copertura della platea	**24%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	X	X	X	
Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	**140.000**	DIVISIONE CONTRIBUENTI			X	X	
Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	**65%**	DIVISIONE SERVIZI			X		
Tasso di copertura degli immobili da controllare	**32%**	DIVISIONE SERVIZI			X		
Obiettivo 7 - Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo							
Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	**60.000**	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
Obiettivo 8 - Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale							
Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	**96%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI		X	X	X	
Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore in contestazione superiore a 50.000 euro	**96%**	DIVISIONE CONTRIBUENTI		X	X	X	
Attività di indirizzo, coordinamento e supporto			X	X	X	X	X
Obiettivo Attività in materia di anticorruzione e trasparenza, anche in attuazione del D. Lgs. n. 97/2016							
Tempestività di invio e completezza delle relazioni semestrali trasmesse al Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza da parte dei Referenti			X	X			
Tempestività degli aggiornamenti delle pubblicazioni da effettuare ai sensi del decreto legislativo n. 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet dell'Agenzia.			X	X			
Obiettivo Azioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro e per la valorizzazione del personale							
Sviluppare iniziative a sostegno della flessibilità e della conciliazione vita-lavoro			X	X			
Sviluppare iniziative di presidio della salute e sicurezza dei lavoratori			X	X			

I presenti obiettivi sono assegnati, nell'ambito del ciclo della programmazione annuale, alle strutture operative dell'agenzia sopra individuate e sono presi in considerazione ai fini della successiva assegnazione al personale dirigente nel quadro del sistema di misurazione e valutazione della *performance.*