



PIANO DELL'AGENZIA
2012-2014

INDICE

Premessa	3
1.Area strategica 1 - Prevenzione e contrasto all'evasione	5
2.Area strategica 2 – Servizi resi ai contribuenti e alla collettività.....	8
3.Area strategica 3 – Attività di governo e di supporto.....	11
4.Strategia in materia di risorse umane	20
4.1 <i>Formazione</i>	21
4.2 <i>Consistenza media del personale</i>	23
4.3 <i>Ore lavorabili pro capite</i>	23
4.4. <i>Previsione consistenza iniziale e finale del personale</i>	24
5.Risorse umane per Processo.....	25
6.Politica degli Investimenti	26
6.1 <i>Sintesi del Piano degli Investimenti</i>	28
7.Prospetto dei costi di funzionamento.....	28

Premessa

La missione istituzionale dell’Agenzia delle Entrate, così come enunciata dall’art. 62 del D. Lgs. n. 300/99, è il perseguimento del massimo livello di adempimento spontaneo degli obblighi fiscali, c.d. *tax compliance*. In tale prospettiva, la Convenzione triennale per gli esercizi 2012-2014 tra il Sig. Ministro dell’Economia e delle Finanze e l’Agenzia è lo strumento negoziale in cui sono delineati i reciproci impegni volti ad assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell’Atto di indirizzo.

Il recupero dell’evasione fiscale rappresenta uno strumento essenziale per migliorare l’efficienza del sistema economico che costituisce un impegno ineludibile da realizzare migliorando la trasparenza fiscale e il rapporto tra fisco e cittadini. In questo l’Agenzia è chiamata a svolgere un ruolo centrale.

Sotto il profilo organizzativo l’Agenzia, nel prossimo triennio, potrà cogliere appieno i risultati positivi derivanti dal nuovo assetto creato sul territorio con l’istituzione delle Direzioni provinciali in luogo degli Uffici locali, finalizzato a ottimizzare le attività di recupero dell’evasione fiscale e di servizio ai contribuenti.

In ottica operativa l’azione dell’Agenzia si svilupperà lungo tre direttrici: le attività di controllo volte a prevenire e contrastare l’evasione, i servizi e l’assistenza ai contribuenti e le funzioni trasversali di governo e supporto; a tali ambiti corrispondono le tre aree strategiche rappresentate nel presente Piano dell’Agenzia.

Per ognuna di esse vengono individuati:

- gli obiettivi da perseguire, stabiliti in coerenza con le direttive politiche e volti a soddisfare le attese dei diversi portatori di interesse;
- i fattori critici di successo da presidiare al fine di raggiungere gli obiettivi stessi;
- gli indicatori individuati per misurare i risultati ottenuti dall’Agenzia in termini qualitativi e/o quantitativi.

Si riportano, di seguito, le valutazioni che hanno condotto alla definizione delle attività previste nel Piano dell’Agenzia.

L’allegato 4 “Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati”, contiene le ulteriori

informazioni gestionali, logicamente derivate dal contenuto del Piano, che l'Agenzia è tenuta a fornire al Dipartimento.

1. Area strategica 1 - Prevenzione e contrasto all'evasione

Le strategie adottate dall'Agenzia per quest'area si fondano, fin dal 2009, sull'assunto che, per rendere sempre più proficua l'attività di accertamento, sia necessario effettuare uno studio preventivo delle realtà verso cui rivolgere in modo mirato gli sforzi dell'azione di controllo, così da poter adottare metodologie di intervento differenziate e calibrate in riferimento alle diverse categorie di contribuenti. Tale esigenza viene avvertita ancor più nell'attuale contesto in cui il Paese è chiamato a consolidare il proprio percorso di risanamento finanziario.

Un'importanza rilevante sarà, pertanto, dedicata all'analisi e alla valutazione del rischio di evasione e/o di elusione, considerando anche le tipicità territoriali al fine di selezionare le posizioni da sottoporre a controllo con riferimento a ciascuna macro-tipologia di contribuenti.

Il trend rilevato negli anni precedenti e le prime analisi dei risultati conseguiti dall'Agenzia nel 2011 testimoniano un netto miglioramento della qualità e, quindi, dell'efficacia della complessiva azione di contrasto agli inadempimenti tributari.

In coerenza con le linee strategiche sopra delineate, le attività dell'Agenzia nel 2012 saranno rivolte verso un'azione sempre più incentrata sulla qualità dei controlli piuttosto che sull'incremento quantitativo dei volumi, imprimendo nel contempo un'incisiva capacità di dissuasione.

A tal fine l'Agenzia continuerà ad avvalersi degli strumenti a disposizione dell'Amministrazione finanziaria.

Tra questi, in virtù delle modifiche apportate all'articolo 38, commi 4 e 5 del D.P.R. n. 600/73, proseguirà l'utilizzo dell'istituto dell'accertamento con la determinazione sintetica del reddito, recependo il mutato contesto socio-economico in cui si manifesta la capacità di spesa del contribuente.

Analogamente, il nuovo c.d. redditometro - che l'Agenzia sta mettendo a punto - è incentrato sul concetto di spesa effettiva e si propone sia come uno strumento di *compliance*, che permette al contribuente di valutare autonomamente la coerenza tra le spese effettuate e il reddito dichiarato, sia come uno strumento di supporto per l'accertamento. Tale strumento sarà operativo entro il 1° semestre del corrente anno.

Ulteriori indicazioni sui soggetti da sottoporre a controllo verranno fornite anche dall'obbligo della comunicazione telematica delle operazioni rilevanti ai fini IVA, il c.d.

spesometro. Tutte le operazioni attive e passive per le quali vi è l'obbligo di emissione della fattura dovranno essere comunicate all'Agenzia, senza più la limitazione dei 3.000 euro. Gli elementi acquisiti confluiranno in un'apposita banca dati e, tramite gli incroci con le altre informazioni contenute nell'Anagrafe tributaria, saranno posti a confronto con i redditi dichiarati.

Novità sono previste anche dall'art. 11, comma 2, della Legge 214/2011 in merito alla comunicazione di informazioni contenute nell'Archivio dei rapporti finanziari. L'Agenzia potrà conoscere i saldi e i movimenti finanziari con l'evidenza del totale dare e avere, all'esclusivo fine di individuare posizioni a più alto rischio di evasione da segnalare per i necessari controlli.

Per i soggetti di grandi dimensioni viene estesa la platea di quelli interessati dall'istituto del tutoraggio, che riguarderà tutti quelli con volume d'affari o ricavi non inferiori a 100 milioni di euro. Continuerà, inoltre, la strategia basata sulla ricerca di un dialogo con le grandi realtà aziendali, finalizzato alla prevenzione piuttosto che alla repressione delle violazioni fiscali, mediante il confronto preventivo su tematiche di particolare impatto.

Immutato impegno sarà rivolto a tutte le possibili forme di collaborazione e coordinamento con gli altri attori della fiscalità; in particolare si svilupperanno ulteriormente le sinergie prodotte da scambi di informazioni e di dati con l'INPS, al fine di contrastare il fenomeno del sommerso e della indebita percezione di prestazioni sociali agevolate e si darà maggior impulso alla partecipazione dei Comuni all'azione di contrasto all'evasione, utilizzando le segnalazioni qualificate per far emergere maggiori imponibili fiscali e contributivi.

Al fine di rafforzare l'azione di contrasto al fenomeno dei c.d. "paradisi fiscali", agli arbitraggi fiscali internazionali e alle delocalizzazioni in Paesi a fiscalità privilegiata, proseguirà la collaborazione amministrativa con gli altri Stati e lo scambio reciproco di informazioni nonché la cooperazione con la Guardia di Finanza. Con quest'ultima verrà, altresì, garantito il consueto coordinamento operativo in merito alle attività istruttorie esterne programmate a livello provinciale.

Per assicurare l'effettiva riscossione delle somme dovute all'erario, l'Agenzia opererà in stretto coordinamento con le Società del gruppo Equitalia; nel 2012 si produrranno i primi effetti positivi, in termini di velocità ed efficienza della riscossione, derivanti dall'esecutività degli avvisi di accertamento emessi dall'Agenzia.

Sarà, infine, assicurato il consueto impegno verso la diminuzione della conflittualità nei rapporti con i contribuenti attraverso un attento esame preventivo della sostenibilità delle controversie e dando ulteriore impulso agli istituti deflativi del contenzioso, anche grazie alla mediazione, introdotta di recente nell'ordinamento.

Saranno potenziate le funzioni di indirizzo, coordinamento e analisi del rischio di soccombenza svolte dalle strutture di vertice in materia di contenzioso, garantendo, nel contempo, il presidio del processo tributario e fornendo un importante contributo alla realizzazione e allo sviluppo del processo telematico.

2. Area strategica 2 – Servizi resi ai contribuenti e alla collettività

Le iniziative che l'Agenzia intende realizzare nel corso del 2012 per migliorare l'assistenza offerta ai contribuenti sono volte a incrementare la gamma di servizi ai cittadini, favorendo indirettamente l'incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari e garantendo un sempre più efficace presidio della tempestività ed efficacia dei servizi, monitorandone le diverse tipologie anche al fine di comprendere meglio i bisogni degli utenti.

In tal senso proseguiranno le attività di ottimizzazione della modulistica sulla base delle direttrici già sperimentate dal 2010: semplificazione dei modelli e del linguaggio utilizzato, maggiore sforzo interpretativo, possibilità di presentare la dichiarazione IVA svincolata dal Mod. Unico, utilizzo di nuove soluzioni informatiche per le dichiarazioni delle persone fisiche e degli enti, adozione dello standard XML anche per i flussi informativi relativi al mod. 730.

In tema di liquidazione automatizzata delle dichiarazioni l'Agenzia, in linea con i termini previsti dall'art. 36-*bis* del D.P.R. n. 600/1973 e dall'art. 54-*bis* del D.P.R. n. 633/1972, persegue l'obiettivo di consentirne l'ultimazione entro l'inizio del periodo di presentazione delle dichiarazioni relative all'anno successivo. Ciò anche nell'ottica di incrementare l'efficienza e la tempestività nell'erogazione dei rimborsi. A tal fine sarà garantita la liquidazione ed erogazione dei rimborsi fino a concorrenza delle somme stanziare nel bilancio dello Stato.

Sono previste anche innovazioni in materia di dichiarazione di successione e di registrazione degli atti privati. In particolare, relativamente alla registrazione di atti privati, saranno evoluti gli applicativi disponibili al fine di rendere più snelli e fruibili i servizi di registrazione e trasmissione massiva dedicati agli intermediari e ai soggetti obbligati alla registrazione telematica. Si interverrà, inoltre, in materia di atti giudiziari per automatizzarne ulteriormente la gestione con l'obiettivo di giungere, a regime, alla registrazione telematica degli stessi.

Altre iniziative che si inseriscono nell'ambito della strategia di miglioramento dei servizi sono:

- il potenziamento dei servizi di assistenza telefonica;
- l'avvio del Centro Operativo di Cagliari, che in una prima fase svolgerà la stessa tipologia di lavorazioni di quelle dell'omologo Centro di Venezia e, in una seconda

fase, la gestione delle imposte sulle assicurazioni, quella delle dichiarazioni di successione nonché il controllo dei contratti di locazione pluriennali.

Particolare attenzione sarà rivolta a rendere sempre più agevole la fruizione dei servizi offerti ai cittadini, al fine di ridurre gli oneri a loro carico; in questa direzione proseguiranno iniziative già intraprese tra le quali:

- l'innalzamento del livello di assistenza a distanza mediante il potenziamento dei canali "Civis" e posta elettronica certificata;
- il miglioramento della qualità del processo di gestione delle dichiarazioni e dell'attività di controllo preventivo delle comunicazioni di irregolarità, per limitare il numero di quelle successivamente annullate che possono tradursi in potenziali disagi per i cittadini.

Il testo della nuova Carta dei Servizi è stato predisposto ma, in considerazione del fatto che la CIVIT ha emanato nuove delibere – in particolare la n. 3/2012 che definisce le "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici" – si è resa necessaria una revisione del documento per assicurarne la coerenza con la suddetta delibera. Si sta inoltre valutando l'opportunità di condividere la nuova Carta dei Servizi con organizzazioni rappresentative di utenti e consumatori.

Un adeguato livello di soddisfazione degli utenti sarà assicurato effettuando, laddove possibile, operazioni in tempo reale e migliorando il livello qualitativo dei servizi resi, anche attraverso la revisione periodica e l'innalzamento progressivo degli standard di qualità. A tal riguardo, nel 2012, verrà avviata l'attività di rilascio di alcune certificazioni *on line*.

Sempre nel 2012 l'Agenzia si impegna ad avviare il nuovo regime premiale della "trasparenza" previsto dal decreto c.d. "Salva Italia" (D.L. 201/2011, art. 10): un obiettivo teso a rafforzare il 'rapporto di fiducia' tra contribuente e Amministrazione finanziaria.

L'Agenzia proseguirà l'attività di vigilanza sugli intermediari Entratel; i controlli riguarderanno in particolare i Caf-impresе, i Caf-dipendenti e i professionisti che svolgono assistenza fiscale.

Per quanto riguarda l'attività di interpretazione delle norme tributarie, l'uniforme applicazione delle stesse sarà garantita mediante l'emanazione di atti di prassi (circolari e risoluzioni) e di istruzioni operative. L'Agenzia assicurerà, inoltre, la tempestiva risposta alle istanze di interpello proposte dai contribuenti concernenti l'applicazione delle disposizioni tributarie a casi concreti e personali, qualora vi siano obiettive condizioni di

incertezza sulla corretta interpretazione delle disposizioni stesse.

Infine, sarà garantita risposta alle richieste di consulenza giuridica relative a questioni di interesse generale proposte dalle Associazioni di categoria, dagli Ordini professionali, dagli Enti pubblici e dagli Uffici dell'Amministrazione finanziaria.

3. Area strategica 3 – Attività di governo e di supporto

L’Agenzia ha portato a termine nel 2010 una profonda riorganizzazione concepita allo scopo di concentrare le attività di controllo presso sedi uniche provinciali, specializzando le professionalità disponibili per tipologia di contribuenti e aumentando l’efficienza delle strutture per innalzare ulteriormente la qualità e l’efficacia dell’azione accertatrice. La presenza di numerosi punti di assistenza diffusi sul territorio e l’estensione degli strumenti telematici hanno garantito, parallelamente, la più ampia disponibilità verso le esigenze dei contribuenti. Dopo un primo periodo di assestamento, fisiologicamente conseguente ad ogni importante modifica strutturale, nel 2012 si dispiegheranno tutti gli effetti positivi della nuova organizzazione.

Le attività formative perseguiranno due obiettivi principali, interdipendenti e complementari: la crescita professionale del personale e lo sviluppo aziendale, innescando un circolo virtuoso tra apprendimento individuale e apprendimento organizzativo. In questo modo l’organizzazione offre ai partecipanti più canali per accrescere le conoscenze e tradurle in azione e, allo stesso tempo, i partecipanti condividono con i colleghi le conoscenze apprese diffondendole nel contesto organizzativo.

In aggiunta alle consuete iniziative dedicate alle tematiche tributarie, saranno organizzati interventi formativi in materia di organizzazione, gestione e sviluppo del personale, finalizzati al consolidamento del modello funzionale delle Direzioni provinciali. In particolare si continuerà a misurare anche i “ritorni” della formazione, tramite l’applicazione a diversi corsi del sistema di valutazione dell’efficacia.

Proseguiranno le attività di controllo interno all’Agenzia, volte ad assicurare regolarità, efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa. Continuerà il presidio delle funzioni dell’*audit* indirizzate all’individuazione e alla prevenzione dei rischi relativi ai processi aziendali e si manterranno le sistematiche verifiche presso le strutture territoriali per la valutazione della concreta applicazione delle misure di tutela.

Nel settore informatico l’Agenzia garantirà l’adesione al Sistema pubblico di Connettività che prevede l’interoperabilità, la cooperazione applicativa e la connettività dei diversi sistemi informativi delle amministrazioni pubbliche. In particolare continuerà la cooperazione applicativa e lo scambio di dati con l’INPS. Per i Comuni sono stati già realizzati nuovi servizi o modificati quelli esistenti, per assicurare il necessario supporto nell’ambito del nuovo ruolo che essi assumono nel contesto della partecipazione alle

attività di contrasto all'evasione fiscale e contributiva.

È in via di perfezionamento il nuovo Contratto quadro, per il periodo 2012-2017, tra l'Amministrazione finanziaria e la Sogei, con un rilevante cambio di impostazione focalizzata sugli obiettivi dell'azione amministrativa attraverso una modifica del rapporto Amministrazione - Sogei maggiormente rivolto verso la semplificazione e il raggiungimento degli obiettivi.

Saranno, infine, garantite le funzioni di approvvigionamento e logistica continuando nell'opera di razionalizzazione degli spazi volta ad adeguare l'assetto strutturale al nuovo modello organizzativo e a migliorarne ulteriormente le prestazioni.

AREA STRATEGICA 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
	Collettività / Unione Europea	Obiettivo: Consolidamento delle entrate derivanti dalla complessiva azione di controllo	Conseguimento delle previsioni di entrata¹ (€/mld.)	10	-	-
O		FCS 1 Aumentare l'efficacia dissuasiva dei controlli in ragione dell'analisi di rischio	Imprese di grandi dimensioni sottoposte a tutoraggio ai sensi dell'art. 27, commi 9-11, del decreto legge n. 185/2008 ²	3.166	-	-
			Numero complessivo di accertamenti ai fini IIDD, IVA, IRAP e Imposta di Registro ^{3,4}	380.000	costante	costante
			Numero di accertamenti nei confronti dei grandi contribuenti ⁵ OBBIETTIVO INCENTIVATO	2.000	costante rispetto alla platea	costante rispetto alla platea
			Numero di accertamenti nei confronti di imprese di medie dimensioni ⁶	13.000	costante	costante
			Numero di accertamenti di iniziativa nei confronti degli esercenti attività d'impresa, arti o professioni ⁷	130.000	costante	costante

¹ Obiettivo di riscossione complessiva comprendente le principali entrate erariali che affluiscono al bilancio dello Stato (IRPEF, IRES, IVA e Registro) e quelle non erariali (IRAP e addizionali regionale e comunale all'IRPEF) – sia a seguito di versamenti diretti che da riscossione a mezzo ruolo – derivanti dalla complessiva azione dell'Agenzia per il contrasto degli inadempimenti tributari dei contribuenti (accertamento, controllo formale e liquidazione automatizzata delle dichiarazioni).

² Imprese di grandi dimensioni (con volume d'affari o di ricavi non inferiore a 100 milioni di euro) per le quali viene effettuata la valutazione del rischio di evasione.

³ Accertamenti ai fini delle imposte dirette, dell'imposta sul valore aggiunto e dell'imposta regionale sulle attività produttive, nonché accertamenti di atti e di dichiarazioni soggetti a registrazione. Sono esclusi gli accertamenti parziali automatizzati (art. 41-bis del DPR n. 600/73) gestiti tramite la procedura GIADA e gli atti di contestazione.

⁴ Anche alla luce della contrazione di risorse in atto, l'azione dell'Agenzia sarà orientata a realizzare volumi di produzione tendenzialmente in linea nel triennio, aumentando però l'efficacia in termini di riscossione.

⁵ Soggetti con volume d'affari, ricavi o compensi non inferiore a 100 milioni di euro.

⁶ Imprese con volume d'affari o di ricavi superiore a 5.164.568 ma inferiore a 100 milioni di euro.

⁷ Sub-obiettivo riferibile agli accertamenti eseguiti nei confronti di tutte le tipologie di imprese (grandi, medie e piccole) e di professionisti. Sono esclusi gli accertamenti a cui sono collegati processi verbali di constatazione di organismi esterni all'Agenzia.

AREA STRATEGICA 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
O		FCS 1 Aumentare l'efficacia dissuasiva dei controlli in ragione dell'analisi di rischio	Numero di accertamenti effettuati sulla base della determinazione sintetica del reddito delle persone fisiche (in base ad elementi indicativi di capacità contributiva) OBIETTIVO INCENTIVATO	35.000	costante	costante
			Numero di accertamenti assistiti da indagini finanziarie OBIETTIVO INCENTIVATO	11.000	costante	costante
O		FCS 2 Ridurre la conflittualità nei rapporti con i contribuenti assicurando ulteriore impulso agli istituti deflativi del contenzioso	Percentuale di istanze di mediazione esaminate tempestivamente, ovvero entro 90 giorni dalla proposizione, rispetto al numero delle istanze presentate ⁸ .	90%	-	-
O		FCS 3 Aumentare la sostenibilità della pretesa tributaria	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente ⁹ OBIETTIVO INCENTIVATO	96%	costante	costante
			Percentuale di costituzioni in giudizio in CTR sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente ⁹	96%	costante	costante
			Percentuale di partecipazione a pubbliche udienze rispetto al numero di controversie discusse ^{10,11} OBIETTIVO INCENTIVATO	96%	costante	costante

⁸ L'indicatore è espresso in termini percentuali (numero delle istanze trattate/numero delle istanze presentate al netto di quelle improponibili) x 100. Per istanze trattate si intendono quelle concluse con accordo di mediazione, provvedimento di accoglimento o provvedimento di diniego. Per istanze improponibili si intendono quelle non rientranti nell'ambito di applicazione dell'articolo 17-bis del D.Lgs. n. 546 del 1992. Il periodo di osservazione per il 2012 va dal 1° aprile 2012 al 2 ottobre 2012 (a regime dal 3 ottobre 201X al 2 ottobre 201X+1).

⁹ Il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero dei ricorsi notificati e quello delle udienze fissate non sia superiore, a parità di risorse, al corrispondente numero medio annuale di ricorsi e udienze rispettivamente presentati e tenute nel biennio precedente.

¹⁰ La percentuale è calcolata al netto delle udienze nelle quali non è rilevante la presenza dell'ufficio (ad esempio, in presenza di cessata materia del contendere o altre ipotesi di estinzione del giudizio) o per cause non dipendenti dall'ufficio (rinvio, impossibilità a raggiungere la Commissione, ecc.) e tiene conto della circostanza che nel processo tributario rilevano le difese scritte ed i documenti depositati.

¹¹ Considerato inoltre che va garantita la sistematica e qualificata presenza in udienza, sulla base di criteri di efficienza, efficacia ed economicità, tenendo conto soprattutto dell'interesse economico in contestazione, il risultato atteso si riferisce alle liti discusse in pubblica udienza con valore superiore a 10.000 euro.

AREA STRATEGICA 2 - SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI E ALLA COLLETTIVITA'

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
	Contribuente	Obiettivo: Semplificare gli adempimenti e migliorare la qualità del servizio reso	Numero di risposte telefoniche fornite OBIETTIVO INCENTIVATO	1.900.000	costante	costante
			Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, web-mail) OBIETTIVO INCENTIVATO	75.000	incremento	incremento
			Mantenimento della percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate	20%	costante	costante
Q		FCS 1 Differenziare ed innovare i servizi ai contribuenti	Risultati dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui seguenti servizi fruibili via internet: - compilazione di dichiarazioni <i>on line</i> - pagamento F24 telematico - locazioni <i>web</i>	3,0 - 3,5 (su una scala da 1 a 6)	-	-
			Numero di lavorazioni CIVIS effettuate OBIETTIVO INCENTIVATO	360.000	incremento	incremento
			Pubblicazione della nuova Carta dei servizi	entro il 31/12/2012	-	-
O		FCS 2 Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi	Numero di interventi effettuati nei confronti degli intermediari Entratel	1.750	incremento	incremento
			Mantenere lo standard del processo di liquidazione automatizzata	60% a.i. 2010 40% a.i. 2011	60% a.i. 2011 40% a.i. 2012	60% a.i. 2012 40% a.i. 2013
			Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità OBIETTIVO INCENTIVATO	1.000.000	costante	costante

AREA STRATEGICA 2 - SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI E ALLA COLLETTIVITA'

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
O		FCS 2 Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi	Istruire i rimborsi Imposte Dirette ¹² OBIETTIVO INCENTIVATO	70% fino all'anno d'imposta 2010	80% fino all'anno d'imposta 2011	-
			Istruire i rimborsi IVA	80% fino all'anno d'imposta 2010 25% dell'anno d'imposta 2011	80% fino all'anno d'imposta 2011 30% dell'anno d'imposta 2012	-

¹² Il risultato atteso non tiene conto delle funzioni assegnate all'Agenzia in materia di rimborsi da norme particolari quali la deducibilità dell'IRAP dalle imposte dirette e l'IRAP professionisti. L'istruttoria dei rimborsi prevede che per ogni richiesta di rimborso sia completato il lavoro di verifica della spettanza e di registrazione dell'esito dello stesso. I volumi di produzione rimborsi imposte dirette sono determinati sulla base delle risultanze evidenziate nella tabella seguente:

STOCK RIMBORSI IMPOSTE DIRETTE AL 31-12-2011 (*) (Valori espressi in euro)									
Anno Imposta	RIMBORSI DA LAVORARE			RIMBORSI LAVORATI DA PAGARE			STOCK TOTALE		
	Numero Rimborsi	Importo Capitale Richiesto	Importo Interessi	Numero Rimborsi	Importo Capitale Richiesto	Importo Interessi	Numero Rimborsi	Importo Capitale Richiesto	Importo Interessi
Fino al 1997	866	€ 114.608.132,55	€ 64.914.859,39	19.349	€ 58.505.547,52	€ 37.259.514,66	20.215	€ 173.113.680,07	€ 102.174.374,05
Dal 1998 al 2000	708	€ 3.858.885,35	€ 1.129.623,87	36.519	€ 19.434.047,41	€ 6.273.815,24	37.227	€ 23.292.932,76	€ 7.403.439,11
2001	480	€ 6.976.710,48	€ 1.456.388,31	43.849	€ 9.393.888,44	€ 1.960.974,21	44.329	€ 16.370.598,92	€ 3.417.362,52
2002	815	€ 17.439.429,25	€ 3.160.896,55	54.634	€ 79.815.875,49	€ 14.466.627,43	55.449	€ 97.255.304,74	€ 17.627.523,98
2003	1.285	€ 133.967.397,64	€ 20.597.487,39	73.918	€ 39.036.010,35	€ 6.001.786,59	75.203	€ 173.003.407,99	€ 26.599.273,98
2004	2.036	€ 177.554.439,67	€ 22.416.248,01	75.819	€ 14.551.143,24	€ 1.837.081,83	77.855	€ 192.105.582,91	€ 24.253.329,84
2005	5.312	€ 204.693.173,58	€ 20.213.450,89	74.065	€ 14.625.027,21	€ 1.444.221,44	79.377	€ 219.318.200,79	€ 21.657.672,33
2006	12.742	€ 243.217.446,33	€ 17.329.243,05	71.173	€ 31.084.360,70	€ 2.214.760,70	83.915	€ 274.301.807,03	€ 19.544.003,75
2007	68.894	€ 160.308.456,99	€ 7.167.632,13	102.243	€ 35.578.198,27	€ 1.556.546,17	171.137	€ 195.886.655,26	€ 8.724.178,30
2008	138.782	€ 332.118.262,53	€ 8.574.285,95	130.504	€ 42.876.574,80	€ 857.531,50	269.286	€ 374.994.837,33	€ 9.431.817,45
2009	437.801	€ 535.166.316,20	€ 3.239.903,40	100.638	€ 19.210.085,87	€ 0,00	538.439	€ 554.376.402,07	€ 3.239.903,40
2010	1.036.174	€ 717.292.428,10	€ 0,00	0	€ 0,00	€ 0,00	1.036.174	€ 717.292.428,10	€ 0,00
Totale	1.705.895	€ 2.647.201.078,67	€ 170.200.018,94	782.711	€ 364.110.759,30	€ 73.872.859,77	2.488.606	€ 3.011.311.837,97	€ 244.072.878,71

(*) Il numero dei rimborsi da lavorare contiene la somma di: a) rimborsi presenti a sistema da lavorare al 31-12-2011; b) rimborsi presenti nei quadri RX delle dichiarazioni, liquidati con un importo a rimborso maggiore di zero (per l'anno d'imposta 2010 sono stati considerati i dati relativi ai rimborsi dichiarati). Nella tabella soprastante non sono stati inseriti i rimborsi IRAP dei professionisti (sia da lavorare che da pagare) né i rimborsi IRPEF e IRES derivanti dalla deducibilità del 10% dall'IRAP, caricati nel corso del 2010, che sono in fase di analisi istruttoria da parte degli uffici per verificarne l'effettiva debenza. Si precisa che in tale ultima fattispecie rientrano 2,4 milioni di posizioni per un importo totale richiesto pari a circa 1,65 miliardi di euro.

AREA STRATEGICA 2 - SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI E ALLA COLLETTIVITA'

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
Q		FCS 3 Presidiare e qualificare l'attività di interpretazione delle norme tributarie	Percentuale di documenti interpretativi emanati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse ¹³	100%	costante	costante
			Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini ¹³	100%	costante	costante
			OBIETTIVO INCENTIVATO Percentuale dei pareri resi in relazione a richieste di consulenza pervenute da Associazioni di categoria, Ordini professionali, Enti pubblici e Uffici dell'Amministrazione finanziaria ¹³	90%	costante	costante
Q		FCS 4 Promuovere l'immagine, l'autorevolezza ed il ruolo dell'Agenzia	Numero delle iniziative con gli istituti scolastici di ogni ordine e grado finalizzate alla diffusione della cultura della legalità fiscale tra le giovani generazioni, anche attraverso la diffusione di materiale divulgativo	1.400	costante	costante

¹³ Il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero dei prodotti non sia superiore, a parità di risorse, alla media aritmetica dei prodotti rendicontati nel biennio precedente.

AREA STRATEGICA 3 - ATTIVITA' DI GOVERNO E SUPPORTO

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
	Contribuente	Obiettivo: Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale	Numero di edizioni di corsi a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione	25	-	-
C		FCS 1 Garantire la crescita e lo sviluppo delle risorse umane	Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti alla riscossione descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione	260	-	-
			Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti all'attività di contenzioso descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione	337	-	-
			OBIETTIVO INCENTIVATO Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti ai rimborsi IVA descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione	250	-	-
C		FCS 2 Qualificare le infrastrutture immobiliari e il patrimonio delle applicazioni informatiche	Indicatore di <i>performance</i> sugli investimenti informatici	Definizione del nuovo indicatore	-	-
E		FCS 3 Correttezza e tempestività delle operazioni di pagamento in ragione dell'elevato numero delle transazioni effettuate	Percentuale di reclami ricevuti dai fornitori rispetto al numero delle operazioni di pagamento effettuate OBIETTIVO INCENTIVATO	2%	Verifica dei risultati raggiunti e valutazione eventuali margini di miglioramento	-

AREA STRATEGICA 3 - ATTIVITA' DI GOVERNO E SUPPORTO

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
E		FCS 4 Consolidare i risultati conseguiti, in termini economici, attraverso l'applicazione di logiche di <i>cost saving</i> , definendo sulla base dell'esperienza già consolidata i criteri nell'applicazione delle strategie di approvvigionamento	Mantenimento dello standard sugli oneri di gestione ¹⁴	Definizione dei criteri di mantenimento	-	-
Q		FCS 5 Identificare e prevenire i rischi relativi ai processi di missione ed alla sicurezza. Verificare la validità dei presidi di controllo attuati	Numero di interventi di <i>audit</i> e sicurezza sulle strutture periferiche	2.100	costante	costante

¹⁴ Ad invarianza di scenario e a prezzi costanti.

4. Strategia in materia di risorse umane

L'elevata complessità tecnica delle attività gestite dall'Agenzia richiede risorse umane fortemente specializzate. Per questo motivo negli anni l'Agenzia ha realizzato un consistente incremento delle professionalità di più alto profilo, riservando le assunzioni solo al personale della III area.

Nel prossimo triennio, per effetto delle nuove disposizioni in materia pensionistica, si prevede una sensibile riduzione del numero delle cessazioni dal servizio, il cui trend fino al 2011 si è attestato su circa 1.000 unità all'anno. Si prevede che negli anni 2012-2014 lasceranno l'Agenzia complessivamente 1.800 unità.

Le norme attualmente in vigore in materia di *turn-over* consentono un rimpiazzo estremamente limitato pari, per il 2012 e il 2013, al 20% delle uscite dell'anno precedente e della relativa spesa; la percentuale sale al 50% per il 2014.

A completamento delle assunzioni autorizzate negli anni precedenti, nel 2012 saranno assunte 220 unità di II area da destinare ai centri di assistenza multicanale e all'attivando centro operativo di Cagliari. Sarà inoltre avviata la procedura concorsuale per l'assunzione di 855 funzionari di III area: dopo l'estate i candidati che supereranno le prove scritte inizieranno il previsto periodo di tirocinio. Nel 2012 sarà infine completata la procedura per il passaggio di 2.000 unità di personale dalla II alla III area.

Nel 2011, completata l'attivazione delle Direzioni provinciali, sono state attribuite le posizioni organizzative e professionali e gli incarichi di responsabilità previsti nel nuovo contesto organizzativo. L'operazione proseguirà nel 2012, a seguito degli ulteriori mutamenti previsti nell'assetto organizzativo dell'ufficio Controlli delle Direzioni provinciali. Tutti gli incarichi sono soggetti a valutazione fin dal primo anno di operatività; nel 2012 si intende perfezionare e tarare ulteriormente i criteri e gli strumenti di valutazione.

4.1 Formazione

L'Agenzia utilizza la leva della formazione per diffondere e condividere conoscenza e per supportare le strategie dell'organizzazione. La formazione persegue due obiettivi principali, interdipendenti e complementari: la crescita professionale del personale, costruendo percorsi sempre più specifici, finalizzati a integrare e ad aggiornare le conoscenze individuali, e lo sviluppo aziendale, innalzando gli standard di *performance* e consolidando la condivisione degli obiettivi e dei valori comuni.

Gli interventi sui quali si concentrerà l'attività di formazione nel triennio riguarderanno principalmente le tematiche tributarie. A tali iniziative si affiancheranno quelle di carattere tecnico-professionale, gestionale e manageriale.

Le aree di intervento saranno le seguenti:

- rapporti con i contribuenti: in questa area la formazione supporterà l'introduzione di nuovi servizi di assistenza ai contribuenti, con particolare attenzione alla cura del rapporto con l'utenza, all'utilizzo degli strumenti di gestione delle dichiarazioni e dei rimborsi delle imposte, agli atti e dichiarazioni relativi all'imposta di registro, successione e donazione, e alla attività di interpretazione delle norme tributarie.
- prevenzione e contrasto all'evasione fiscale: la formazione si orienterà a fornire conoscenze, metodologie e strumenti relativi alla analisi del rischio di evasione ed elusione, alla analisi e contrasto dei fenomeni di frode, al presidio dell'attività di riscossione e contenzioso tributario, alla fiscalità internazionale. Continueranno le iniziative formative utili a rafforzare i rapporti con gli enti locali in ottica di federalismo fiscale.
- supporto alle attività di missione: la formazione sarà principalmente incentrata sull'aggiornamento dei modelli organizzativi e gestionali, in particolare al consolidamento delle Direzioni provinciali, dei ruoli e delle nuove modalità di lavoro.

Nel 2012 proseguiranno i progetti avviati per valorizzare appieno la formazione come strumento di crescita professionale: si svolgeranno le diverse iniziative inserite nei percorsi di sviluppo professionale dedicati agli addetti alla riscossione, alle attività di contenzioso tributario e ai rimborsi IVA delle Direzioni provinciali.

Le iniziative formative tributarie, di tipo teorico e di taglio specialistico, saranno svolte in collaborazione con la SSEF, sulla base della Convenzione stipulata per il triennio 2011-

2013. La formazione base e quella operativa, invece, saranno realizzate con personale interno.

Le iniziative formative tecnico-professionali saranno erogate in collaborazione con le strutture che svolgono funzioni di supporto e, in mancanza di professionalità interne, con la SSEF.

Sarà completato nell'anno il percorso di formazione manageriale destinato ai direttori provinciali, ai direttori degli uffici territoriali e ai coordinatori delle aree di staff.

Per verificare la coerenza tra i progetti formativi e i processi operativi dell'Agenzia, sarà applicato il modello di valutazione dell'efficacia della formazione a 25 edizioni individuate tra le seguenti iniziative: semplificazione del linguaggio amministrativo, gestione del rapporto con l'utenza, concentrazione della riscossione nell'accertamento, il reddito e l'IRAP delle imprese minori e degli esercenti arti e professioni e il reddito e l'IRAP delle imprese in contabilità ordinaria.

4.2 Consistenza media del personale

Consistenza del personale in anni persona	Piano 2010 [1]	Piano 2011 [2]	Piano 2012 [3]	Variazione [4] = 3 -2
Dirigenti (e reggenti)	1.145	1.095	1.084	- 11
Totale Area terza (no reggenti)	19.335	19.261	19.148	- 113
Totale Area seconda	12.833	12.054	11.954	- 100
Totale Area prima	54	57	60	3
Totale personale	33.367	32.467	32.246	- 221

4.3 Ore lavorabili pro capite

Ore lavorabili pro capite	Piano 2012	Piano 2011	Consuntivo 2011
Ore lavorabili lorde	1.814	1.814	1.814
Ore di assenza per ferie	224	224	222
Ore lavorabili contrattuali	1.590	1.590	1.592
Ore di assenza per malattia	55	55	60
Ore di assenza per altri motivi	125	130	126
Ore lavorabili ordinarie	1.410	1.405	1.406
Ore di straordinario	26	25	23
Ore lavorabili pro capite	1.436	1.430	1.429

4.4. Previsione consistenza iniziale e finale del personale

Qualifiche	Personale al 31.12.2011	Comandi "DA" altre Amm.	Comandi / distacchi "A" altre Amm. O personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2011 (1+2-3)	Entrate programmate 2012	Uscite programmate 2012	Passaggi fra le aree (o affidamento incarichi provvisori)		Comandi / trasferimenti "DA" altre Amm.	Comandi / trasferimenti "A" altre Amm.	Personale disponibile al 31.12.2012 (4+5-6+7+8-9+10-11)	Consistenza media disponibile anno 2012	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2012 (10-11)
							Entrate programmate	Uscite programmate					Part time	altre cause	
Dirigenti	401	2	23	380	0	35	0	0	2	0	347	372	0	0	372
Dirigenti a tempo determinato	21	0	0	21	0	0	0	0	0	0	21	21	0	0	21
Incarichi provvisori	693	0	0	693	0	0	35	0	0	0	728	711	0	0	711
Totale Dirigenti	1.115	2	23	1.094	0	35	35	0	2	0	1.096	1.104	0	0	1.104
Totale Area terza	19.859	34	316	19.578	0	325	2.000	35	70	70	21.218	19.841	202	0	19.639
Totale Area seconda	12.422	24	133	12.314	250	240	0	2.000	30	30	10.324	12.005	227	0	11.778
Totale Area prima	62	0	1	61	20	0	0	0	0	0	81	71	1	0	64
Totale aree funzionali a tempo indeterminato	32.343	58	450	31.953	270	565	2.000	2.035	100	100	31.623	31.917	430	0	31.481
TOTALE COMPLESSIVO	33.458	60	473	33.047	270	600	2.035	2.035	102	100	32.719	33.021	430	0	32.585
Tirocinanti	0	0	0	0	1.206	0	0	0	0	0	1.206	193	0	0	193

5. Risorse umane per Processo

Area Strategica	Processo	Convenzione 2012			
		Ore/ migliaia	Percentuale		
			Processo	Area strategica	
Prevenzione e contrasto all'evasione	Accertare l'imposta non dichiarata	16.200	34,93%	48,89%	39,88%
	Riscontrare la conformità di atti e dichiarazioni	1.380	2,98%		
	Recuperare il credito erariale	915	1,97%		
	Difendere gli atti impugnati	4.180	9,01%		
Gestione Tributi e Servizi	Liquidare le imposte	9.400	20,27%	36,49%	
	Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	4.370	9,42%		
	Identificare i contribuenti	900	1,94%		
	Rimborsare il credito	2.250	4,85%		
Governare e Supporto alle strutture aziendali	Gestire le politiche del personale	1.200	2,59%	14,62%	
	Amministrare il rapporto di lavoro	1.660	3,58%		
	Amministrare i beni aziendali	770	1,66%		
	Amministrare la contabilità	560	1,21%		
	Amministrare <i>Information Technology</i>	670	1,44%		
	Gestire i sistemi di controllo interno e di sicurezza	1.260	2,72%		
	Gestire le relazioni esterne	660	1,42%		
TOTALE		46.375	100,00%	100,00%	

6. Politica degli Investimenti

Con riguardo agli investimenti si segnala, per quanto attiene alla componente IT, l'adozione di una diversa modalità di rappresentazione delle attività che li caratterizzano, attraverso l'introduzione della *Soluzione Operativa* in luogo dei *Progetti Strategici* e di *adeguamento del Sistema Informativo*.

La *Soluzione Operativa* rappresenta l'elemento di novità posto alla base del nuovo Contratto di Servizi Quadro in fase di stipula con la Sogei e corrisponde alla componente del Sistema Informativo della Fiscalità (SIF) che fornisce supporto a uno specifico processo affinché contribuisca, nel rispetto di criteri di economicità, al raggiungimento degli obiettivi che esso persegue.

E' opportuno precisare che il nuovo Contratto di Servizi Quadro distingue nettamente i ruoli dell'Amministrazione rispetto a quelli di Sogei, attribuendo alla prima la responsabilità di definire obiettivi, esigenze operative e vincoli di contesto nel breve-medio termine e alla seconda la responsabilità di mettere in atto tutte le iniziative di carattere tecnologico finalizzate ad adeguare il sistema informativo per renderlo pienamente rispondente alle esigenze rappresentate.

Nel nuovo contesto contrattuale il piano di evoluzione della Soluzione Operativa viene complessivamente stimato ad inizio anno, fatte salve eventuali esigenze di revisione in corso d'opera, e le attività sono remunerate sulla base di una pianificazione di pagamenti che fa riferimento a significative evoluzioni delle Soluzioni operative, oltre che a rate di conduzione dei sistemi, preventivamente concordate.

Nell'ambito di un rapporto contrattuale così delineato appare evidente come lo Stato Avanzamento Lavori (SAL) delle attività svolte dalla Sogei per l'adeguamento del sistema informativo sia più correlato alla sua capacità produttiva e all'efficacia delle azioni industriali da essa intraprese piuttosto che alla capacità dell'Agenzia di governare un processo di produzione che non è più sotto il suo diretto controllo.

Lo stesso monitoraggio si sposta verso un sistematico controllo degli adempimenti contrattuali favorito dall'introduzione di indicatori di risultato che

stimolano la Sogei al raggiungimento dei risultati attesi dal processo cui fornisce supporto ciascuna Soluzione Operativa.

Sotto la voce “*Sviluppo/evoluzione delle Soluzioni Operative*” è stato, quindi, riportato il complesso di attività necessarie all’adeguamento del Sistema Informativo dell’Agenzia alle nuove esigenze operative. Tali attività, proprio per introdurre le logiche previste dal nuovo Contratto di Servizi Quadro, ancorché in regime di proroga di quello vigente al 31 dicembre scorso, sono state contrattualizzate con la Sogei sotto forma di Prodotti Servizi Specifici che prevedono, analogamente alle nuove logiche contrattuali, il pagamento di corrispettivi forfetari, a fronte di specifici rilasci puntualmente individuati, sulla base di un costo annuale contrattualmente concordato¹⁵.

Oltre alle suddette attività, il Piano comprende anche quelle necessarie all’aggiornamento e realizzazione degli Studi di Settore da parte della So.Se. nonché gli acquisti di apparecchiature ICT effettuati in proprio dall’Agenzia.

Le attività di “*Realizzazione/adeguamento degli Studi di Settore*” vengono evidenziate in una specifica voce rispetto alle *Soluzioni Operative* ed attengono alla predisposizione di nuovi studi o evoluzione di quelli già realizzati.

Per ciò che concerne gli “*Acquisti diretti apparecchiature ICT*”, si precisa che essi si riferiscono essenzialmente all’approvvigionamento, effettuato direttamente dall’Agenzia, di sistemi telefonici necessari al completamento dell’infrastruttura per veicolare anche la fonia sulla rete dati (VoIP), nonché di apparati per il potenziamento del sistema di videoconferenza.

¹⁵ In virtù di tale modalità di contrattualizzazione delle attività, appare poco significativa l’indicazione di uno stato di avanzamento dei costi (SAC) essendo il suo valore sempre pari a quello dello stato di avanzamento dei lavori (SAL).

6.1 Sintesi del Piano degli Investimenti

Importi in euro/milioni

Progetti di investimento	2012
Sviluppo/evoluzione Soluzioni Operative	60
Realizzazione/adequamenti Studi di Settore	17
Acquisti diretti apparecchiature ICT	3
TOTALE INVESTIMENTI IT	80
Investimenti immobiliari, per la logistica e per la sicurezza	22
TOTALE INVESTIMENTI	102

7. Prospetto dei costi di funzionamento

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione	2012
PRODUZIONE	803.257
Costi di funzionamento	43.997
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	145.227
Spese postali e notifica atti	106.908
Oneri per la gestione dei tributi	507.125
PERSONALE	1.675.335
Competenze fisse	1.489.623
Competenze accessorie	147.367
Missioni	8.553
Altri costi per il personale	29.792
IMMOBILI	243.932
Gestione immobili	243.932
TOTALE COSTI	2.722.524

Costi del personale ripartiti per qualifica	
Qualifica	Totale costi
Totale Dirigenti	156.612
Dirigenti	56.288
Incarichi provvisori	100.324
Personale non dirigente a tempo indeterminato	1.512.112
Area terza	1.001.742
Area seconda	507.844
Area prima	2.526
Dirigenti e personale a tempo determinato	2.963
Dirigenti con contratti a tempo determinato	2.963
Personale con contratti a tempo determinato	-
Personale CFL	-
TOTALE	1.671.687
Tirocinanti	3.648
TOTALE COMPLESSIVO	1.675.335