



CICLO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE E MATRICE DEGLI OBIETTIVI

Il Ministro dell'economia e delle Finanze adotta annualmente, entro il 30 settembre, l'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale nel quale sono contenuti 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.

Successivamente, l'Agenzia delle Entrate e il Dipartimento delle Finanze del MEF avviano i lavori propedeutici alla stipula della Convenzione triennale - ai sensi dell'art. 59 del D. Lgs. n. 300/1999 - in cui sono indicati i servizi da assicurare, gli obiettivi da raggiungere e le risorse destinate a queste finalità. In particolare nel documento convenzionale è esplicitato il Piano dell'Agenzia che, in coerenza con i contenuti e il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, definisce le linee strategiche per il perseguimento delle politiche fiscali, individua gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Agenzia.

Nel quadro degli scenari delineati nella fase di predisposizione del Piano di convenzione, l'Agenzia avvia al suo interno il ciclo di programmazione operativa il cui prodotto finale è il budget di produzione che individua gli obiettivi operativi da assegnare alle Strutture dell'Agenzia al fine di tradurre le linee strategiche in azioni mediante l'individuazione di indicatori operativi e relativi target che consentiranno successivamente la valutazione del grado di conseguimento dei risultati attesi.

Il processo di formazione del budget è articolato in più fasi e prevede il collegamento logico tra la programmazione delle dimensioni produttive (prodotti, servizi, progetti) e la determinazione delle risorse (umane e strumentali) necessarie alla loro realizzazione. In parallelo viene avviato il ciclo di programmazione economica volto a definire le componenti economiche connesse all'impiego delle risorse nonché al funzionamento delle strutture e che determina

gli obiettivi economico-finanziari e articola le relative previsioni di spesa per le strutture di vertice centrali e regionali.

Il processo di budget si fonda sugli indirizzi generali forniti dal Direttore dell'Agenzia – in coerenza con gli obiettivi strategici individuati, come detto, nell'Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle finanze e nella Convenzione triennale – attraverso la c.d. *budget letter* che contiene anche le indicazioni operative che definiscono fasi e tempi dell'intero ciclo a cui le strutture operative devono attenersi.

Per la predisposizione del budget viene utilizzata la c.d. metodologia *bottom-up* con la quale le proposte formulate dalle strutture di III livello risalgono a quelle di II livello che provvedono a consolidarle a livello regionale. Le proposte così formulate sono poi oggetto di una successiva fase di confronto con le strutture centrali dell'Agenzia. Al termine di quest'ultima fase, le volumetrie concordate sono assegnate formalmente da parte del Direttore dell'Agenzia a ciascuna Direzione regionale, che a sua volta le declina ai livelli organizzativi inferiori in base al tipo di attività da svolgere.

Per l'anno 2010 l'assegnazione definitiva degli obiettivi di budget, dopo la rituale assegnazione degli obiettivi provvisori avvenuta a ridosso dell'inizio dell'esercizio, è stata formalizzata il 18 febbraio 2010 con nota prot. n. 28159/2010 e il 23 marzo 2010 con nota prot. n. 48790/2010.

Nella “Matrice degli obiettivi” sono evidenziate, per ogni obiettivo strategico e operativo presente nel Piano dell'Agenzia, contenuto nella Convenzione, le strutture operative responsabili della realizzazione delle attività.

Gli obiettivi assegnati, nell'ambito del ciclo della programmazione annuale, alle strutture operative dell'Agenzia secondo il processo sopra esplicitato, assumono rilevanza ai fini della definizione e successiva assegnazione degli obiettivi strategico-operativi al personale dirigente.

OBIETTIVI STRATEGICI / OBIETTIVI OPERATIVI	AGENZIA	STRUTTURE OPERATIVE				
		Direzioni Centrali	Direzioni Regionali - Uffici interni	UPT/Direzioni Provinciali - Uffici interni	Uffici territoriali	CAM/CO
Obiettivo: Consolidamento delle entrate derivanti dalla complessiva azione di controllo						
Conseguimento delle previsioni di entrata (€/mld.)	7,7	X	X	X	X	
Imprese di grandi dimensioni sottoposte a tutoraggio ai sensi dell'art. 27, commi 9-11, del decreto legge n. 185/2008	1.588		X			
Numero complessivo di accertamenti ai fini II.DD., IVA, IRAP e Imposta di Registro	415.000		X	X	X	
Numero di accertamenti nei confronti dei grandi contribuenti	1.300		X			
Numero di accertamenti nei confronti di imprese di medie dimensioni	10.000			X		
Numero di accertamenti di iniziativa da redditi d'impresa o da lavoro autonomo, compresi quelli da studi di settore	155.000		X	X		
Numero di accertamenti effettuati sulla base della determinazione sintetica del reddito delle persone fisiche (in base ad elementi indicativi di capacità contributiva) ai sensi dell'art. 83, commi 8 e 9, del decreto legge 112/2008	25.000			X		
Numero di accertamenti assistiti da indagini finanziarie	8.500		X	X	X	
Esecuzione entro 120 giorni dalla data in cui si verifica il relativo presupposto, dell'iscrizione a ruolo conseguente ad avvisi di accertamento II. DD. e IVA oggetto di giudizio davanti alle commissioni tributarie	90%	X	X	X		
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	96%	X	X	X		
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	96%	X	X	X		
Percentuale di partecipazione a pubbliche udienze rispetto al numero di controversie discusse	96%	X	X	X		
Obiettivo: Semplificare gli adempimenti e migliorare la qualità del servizio reso						
Numero di risposte telefoniche fornite	1.800.000		X	X	X	X
Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, web-mail)	60.000					X
Riduzione della percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate	22%		X		X	X
Risultati dell'indagine di <i>Customer Satisfaction</i> sui servizi di assistenza erogati da: - CAM (relativi alla web-mail); - Uffici (certificati e provvedimenti di autorizzazioni); - Canale telematico (servizi di pagamento mediante Fisconline e Entratel)	3,5-4 (su una scala da 1 a 7)	X				
Numero di interventi effettuati nei confronti degli intermediari Entratel	1.600		X			
Accelerare il processo di liquidazione automatizzata	40% a.i. 2007 70% a.i. 2008 20% a.i. 2009	X				

OBIETTIVI STRATEGICI / OBIETTIVI OPERATIVI	AGENZIA	STRUTTURE OPERATIVE				
		Direzioni Centrali	Direzioni Regionali - Uffici interni	UPT/Direzioni Provinciali - Uffici interni	Uffici territoriali	CAM/CO
Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità	1.055.000		X		X	X
Istruire i rimborsi Imposte Dirette	82% fino all'anno d'imposta 2007		X		X	
Istruire i rimborsi IVA	80% fino all'anno d'imposta 2008	X	X		X	
Percentuale di documenti interpretativi emanati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	100%	X				
Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini	100%		X			
Percentuale dei pareri resi in relazione a richieste di consulenza pervenute da Associazioni di categoria, Ordini professionali, Enti pubblici e Uffici dell'Amministrazione finanziaria	90%		X			
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	1.200		X			
Obiettivo: Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale						
Attuazione del nuovo modello organizzativo - Completamento piano di attivazione delle Direzioni Provinciali	55	X	X	X		
Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti alla riscossione descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione	269	X	X			
Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti all'attività di contenzioso descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione	342	X	X			
Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti ai rimborsi IVA descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione	266	X	X			
Numero di edizioni di corsi in materia tributaria a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione	25	X				
SAL complessivo del Piano degli investimenti [Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi dal piano degli investimenti (Capacità di realizzazione)]	85%	X				
Spesa per investimenti/Valore degli investimenti pianificati (Capacità di spesa)	50%	X				