



---

*PIANO DELL'AGENZIA*  
*2010-2012*

---

## INDICE

PREMESSA.....	3
1. AREA STRATEGICA 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE.....	4
2. AREA STRATEGICA 2 – SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI E ALLA COLLETTIVITÀ.....	7
3. AREA STRATEGICA 3 – ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO .....	8
4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE .....	15
4.1 <i>Formazione</i> .....	17
5. RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO.....	20

## Premessa

La Convenzione per il triennio 2010-2012 si fonda sulla strategia definita dall'Agenzia per consolidare e rafforzare l'azione volta al pieno conseguimento della propria missione istituzionale - come delineata dal D. Lgs. 300/99 - in piena coerenza con l'Atto di indirizzo del Sig. Ministro.

Il Piano dell'Agenzia si articola in tre aree che rappresentano i naturali ambiti di intervento nei quali si esplica l'azione volta a soddisfare le attese dei principali *stakeholder* (autorità politica, cittadini contribuenti, personale).

Per ciascuna delle tre aree strategiche sono stati individuati gli obiettivi, con i relativi indicatori di impatto verso una o più categorie di *stakeholder*, i fattori critici di successo e i sottostanti indicatori.

In particolare, il Piano dell'Agenzia contiene:

- gli obiettivi, che sono coerenti con le attese dei diversi *stakeholder* e aderenti agli indirizzi politici avuti;
- i fattori critici di successo, che rappresentano gli elementi guida da presidiare per l'effettivo conseguimento degli obiettivi;
- gli indicatori che misurano il grado di perseguimento dei fattori critici di successo.

Le ulteriori informazioni gestionali previste dall'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati", che l'Agenzia è tenuta a fornire al Dipartimento, sono state organizzate in modo coerente con la struttura del Piano.

Di seguito sono riportate le considerazioni sulla base delle quali è stato formulato il Piano dell'Agenzia che tiene conto, come ricordato, delle strategie perseguite dall'Agenzia in ciascuna delle tre aree di intervento.

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

Le linee di azione dell'Agenzia puntano al consolidamento delle attività produttive e al miglioramento dei risultati qualitativi, in continuità con le strategie innovative già attuate nel corso del 2009.

In tale area l'Agenzia continuerà infatti a approfondire il proprio impegno per conseguire un miglioramento dell'efficienza delle strutture e dell'efficacia dissuasiva (oltre che repressiva) dei controlli volti al recupero della base imponibile non dichiarata, rafforzando la strategia innovativa che si basa su due pilastri fondamentali:

- focalizzare distintamente l'azione di controllo sulle diverse macro-tipologie di contribuenti che sono state individuate (grandi e medie imprese, piccole imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche, enti non commerciali);
- adottare metodologie di intervento differenziate per ciascuna delle suddette macro-tipologie che sono coerenti con altrettanti distinti sistemi di analisi e valutazione del rischio di evasione e/o di elusione, da sviluppare senza perdere di vista le peculiarità che connotano ciascuna realtà territoriale ed economica.

In tal modo diventa in concreto possibile intercettare fenomeni di effettiva e consistente evasione e pianificare conseguentemente l'azione di controllo, che potrà essere più proficuamente indirizzata nei confronti delle posizioni che presentano maggiori rischi.

In tale contesto, il consolidamento delle entrate erariali e non erariali correlate all'attività di accertamento e di controllo formale e, in particolare, di quelle correlate agli istituti deflativi del contenzioso (adesione, acquiescenza e conciliazione giudiziale) rileva sotto il duplice aspetto della diminuzione della conflittualità nei rapporti con i contribuenti e della immediata riscossione delle somme dovute.

In piena coerenza con la strategia delineata sono previste azioni mirate nei confronti di ciascuna tipologia di contribuenti.

In particolare tra quelle più rilevanti vanno sottolineate:

- il cosiddetto “tutoraggio” per i grandi contribuenti esteso per il 2010, con provvedimento del Direttore dell’Agenzia del 19 dicembre 2009, a una platea maggiore di imprese, e cioè a tutte quelle con volume d'affari o di ricavi non inferiore a 200 milioni di euro;
- il piano straordinario di controlli basati sulla determinazione sintetica del reddito delle persone fisiche in base a elementi indicativi di capacità contributiva;
- l’adozione di iniziative rivolte più in generale a tutta la platea di contribuenti, quali: il rafforzamento dell’azione di contrasto ai fenomeni aventi connotazione fraudolenta (anche in materia di IVA nazionale e comunitaria), il contrasto al fenomeno delle indebite compensazioni, il tempestivo utilizzo delle risultanze delle attività istruttorie poste in essere, il presidio degli adempimenti correlati alla riscossione derivante dalla complessiva attività di controllo.

Saranno sviluppate tutte le possibili sinergie con gli altri soggetti pubblici che esercitano funzioni in materia di corretto adempimento degli obblighi di natura fiscale e contributiva. In tale ambito sarà potenziata la collaborazione con l’I.N.P.S. (tramite lo scambio di dati e informazioni inerenti il fenomeno del sommerso) e con i Comuni (per le segnalazioni ai fini dell’accertamento con determinazione sintetica del reddito e per il presidio dei soggetti interessati da trasferimento della residenza all’estero).

Sarà, altresì, rafforzata la cooperazione a livello internazionale, in coordinamento con la Guardia di finanza, al fine di contrastare i fenomeni di delocalizzazione in paesi a fiscalità privilegiata.

L’azione dell’Agenzia continuerà ad essere orientata verso la diminuzione della conflittualità nei rapporti con i contribuenti, attraverso la promozione dell’utilizzo di tutti gli istituti deflativi del contenzioso.

Laddove il contenzioso dovesse comunque instaurarsi, saranno poste in essere le azioni volte a garantire il successo nella difesa in giudizio degli interessi erariali - in particolar modo con riferimento alle controversie che presentano elevata rilevanza giuridica ed economica - sia attraverso il rafforzamento delle funzioni di indirizzo, coordinamento, controllo e formazione svolte dalle strutture di vertice, sia mediante una più efficiente gestione presso gli uffici periferici, che svolgeranno in modo sistematico, tempestivo ed efficace gli adempimenti processuali, con particolare attenzione alla costituzione in giudizio, alla partecipazione all'udienza, all'esame delle sentenze e alla sollecita esecuzione delle iscrizioni a ruolo.

Lo sviluppo del sistema informativo del contenzioso tributario sarà orientato all'incremento degli strumenti gestionali, di monitoraggio e di analisi, nonché alla progressiva dematerializzazione dei documenti mediante la loro gestione elettronica, anche al fine di favorire l'integrazione con gli altri sistemi informativi e le altre banche dati.

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

In coerenza con quella che è la propria missione istituzionale, l’Agenzia continuerà a rivolgere particolare attenzione al miglioramento dei servizi da erogare ai contribuenti e alla collettività, per facilitare quanto più possibile gli adempimenti richiesti. In tale ottica si intende rendere sempre più agevole e diretto l’assolvimento degli obblighi tributari attraverso una progressiva e costante semplificazione degli adempimenti stessi.

A tal fine l’Agenzia continuerà a porre al centro della propria attenzione il rapporto con il contribuente, analizzando le tipologie di servizi richiesti, ponendo attenzione al livello qualitativo dei servizi offerti, migliorando gli attuali standard e uniformando su tutto il territorio nazionale le modalità e i tempi di erogazione, nonché assicurando la fruibilità degli strumenti telematici indistintamente a tutti gli utenti.

Particolare attenzione continuerà a essere dedicata all’attività di gestione delle dichiarazioni, per garantire da un lato il tempestivo recupero delle imposte non versate e, dall’altro, un’efficiente e tempestiva erogazione dei rimborsi spettante ai contribuenti. L’attività di controllo delle dichiarazioni ha, inoltre, lo scopo di scongiurare o comunque ridurre la reiterazione degli errori da parte dei contribuenti in sede di compilazione.

L’effettuazione di adeguati controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità concorrerà a ridurre la percentuale delle comunicazioni stesse oggetto di annullamento.

Sempre nell’ambito dei servizi offerti sarà, altresì, garantito il presidio dell’omogenea modalità di interpretazione delle norme tributarie, sia mediante l’emanazione di circolari interpretative che attraverso la tempestiva risposta alle istanze di interpello pervenute.

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

Per assicurare un ottimale esito delle azioni da intraprendere nelle due aree strategiche di missione e garantire il raggiungimento dei risultati previsti, sono necessarie a supporto una serie di misure di carattere strutturale e organizzativo.

A tale riguardo verranno intraprese le attività volte ad ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione, tra le quali:

- creare prospettive di sviluppo e crescita professionale del personale, finalizzate alla generazione di competenze distintive soprattutto attraverso la leva della formazione;
- fornire strumenti sempre più aggiornati e in linea con le esigenze gestionali e organizzative;
- rendere più flessibile il modello organizzativo, attraverso l'istituzione delle nuove Direzioni provinciali.

Il patrimonio informativo dell'Agenzia sarà potenziato anche per consentire l'incremento del grado di interoperabilità e di cooperazione applicativa con i restanti attori del comparto.

## AREA STRATEGICA 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
	<b>Collettività / Unione Europea</b>	<b>Obiettivo: Consolidamento delle entrate derivanti dalla complessiva azione di controllo</b>	<b>Conseguimento delle previsioni di entrata<sup>1</sup> (€/mld.)</b>	<b>7,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
O		<b>FCS 1</b> 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 <sup>2</sup>	1.588	-	-
			Numero complessivo di accertamenti ai fini IIDD, IVA, IRAP e Imposta di Registro <sup>3,4</sup>	415.000	costante	costante
			Numero di accertamenti nei confronti dei grandi contribuenti <sup>5</sup>	1.300	costante	decremento
			<b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b> Numero di accertamenti nei confronti di imprese di medie dimensioni <sup>6</sup>	10.000	costante	costante
			Numero di accertamenti di iniziativa da redditi d'impresa o da lavoro autonomo, compresi quelli da studi di settore <sup>7</sup>	155.000	costante	costante

<sup>1</sup> Obiettivo di riscossione complessiva: entrate erariali e non erariali derivanti dalla complessiva azione dell'Agenzia per il contrasto degli inadempimenti tributari dei contribuenti (Accertamento, controllo formale e liquidazione).

<sup>2</sup> Imprese di grandi dimensioni (con volume d'affari o di ricavi non inferiore a 200 milioni di euro) per le quali viene effettuata la valutazione del rischio di evasione.

<sup>3</sup> Accertamenti ai fini delle imposte dirette, dell'imposta sul valore aggiunto e dell'imposta regionale sulle attività produttive, anche a seguito dell'applicazione degli Studi di settore, nonché accertamenti di atti e dichiarazioni soggetti a registrazione. Sono esclusi gli accertamenti parziali automatizzati (41-bis – DPR 600/73) e gli atti di contestazione.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Soggetti con volume d'affari, ricavi o compensi non inferiore a 100 milioni di euro (accertamenti di iniziativa e collegati a verbali).

<sup>6</sup> Imprese con volume d'affari o di ricavi superiore a 5.164.568 ma inferiore a 100 milioni di euro (accertamenti di iniziativa e collegati a verbali).

<sup>7</sup> Accertamenti non collegati a verbali di verifica.

## AREA STRATEGICA 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
O		<b>FCS 1</b> 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) ai sensi dell'art. 83, commi 8 e 9, del decreto legge 112/2008 <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	25.000	35.000	costante
			Numero di accertamenti assistiti da indagini finanziarie <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	8.500	10.000	11.000
E		<b>FCS 2</b> Rendere più efficace ed efficiente l'attività di riscossione	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%	costante	costante
O		<b>FCS 3</b> 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 <sup>8</sup> <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	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 <sup>8</sup>	96%	costante	costante
			Percentuale di partecipazione a pubbliche udienze rispetto al numero di controversie discusse <sup>9,10</sup> <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	96%	costante	costante

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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 5.000,00 euro.

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

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
	Contribuente	<b>Obiettivo:</b> Semplificare gli adempimenti e migliorare la qualità del servizio reso	Numero di risposte telefoniche fornite <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	1.800.000	1.900.000	1.950.000
			Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, web-mail) <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	60.000	70.000	75.000
			Riduzione della percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate	22%	20%	18%
Q		<b>FCS 1</b> Differenziare ed innovare i servizi ai contribuenti	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)	costante	costante
O		<b>FCS 2</b> Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi	Numero di interventi effettuati nei confronti degli intermediari Entratel	1.600	incremento	incremento
			Accelerare il processo di liquidazione automatizzata <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	40% a.i. 2007 70% a.i., 2008 20% a.i. 2009	80% a.i. 2009 40% a.i. 2010	60% a.i. 2010 40% a.i. 2011
			Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	1.055.000	1.000.000	950.000

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

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
O		<b>FCS 2</b> Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi	Istruire i rimborsi Imposte Dirette <sup>11</sup> <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	82% fino all'anno d'imposta 2007	80% fino all'anno d'imposta 2008	80% fino all'anno d'imposta 2009
			Istruire i rimborsi IVA	80% fino all'anno d'imposta 2008	80% fino all'anno d'imposta 2009	80% fino all'anno d'imposta 2010
Q		<b>FCS 3</b> 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 <sup>12</sup>	100%	costante	costante
			Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini <sup>12</sup> <b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>	100%	costante	costante
			Percentuale dei pareri resi in relazione a richieste di consulenza pervenute da Associazioni di categoria, Ordini professionali e Uffici dell'Amministrazione finanziaria <sup>12</sup>	90%	costante	costante

<sup>11</sup> Il risultato atteso non tiene conto di nuove funzioni che dovessero essere assegnate all'Agenzia in materia di rimborsi. 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, fino al confine con l'avvio della parte più prettamente amministrativa o meramente finanziaria. I volumi di produzione rimborsi imposte dirette sono determinati sulla base delle risultanze evidenziate nella tabella seguente (1.032.132 x 82% = 846.348).

STOCK RIMBORSI IMPOSTE DIRETTE AL 01-01-2010 (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 2000	2.006	21.191.905,26	15.208.719,60	65.345	462.464.829,33	256.830.606,48	67.351	483.656.734,59	272.039.326,08
2001	680	1.122.030,20	185.134,98	48.677	18.225.758,02	3.007.250,07	49.357	19.347.788,22	3.192.385,06
2002	968	2389.037,09	328.492,60	59.768	388.879.112,18	53.470.877,92	60.736	391.268.149,27	53.799.370,52
2003	1.254	16.984.894,58	1.868.338,40	83.314	170.995.360,68	18.809.489,67	84.568	187.980.255,26	20.677.828,08
2004	8.323	13.300.829,54	1.097.318,44	88.375	31.000.406,88	2.557.533,57	96.698	44.301.236,42	3.654.852,00
2005	82.253	126.700.773,07	6.968.542,52	122.140	46.244.178,92	2.543.429,84	204.393	172.944.951,99	9.511.972,36
2006	189.447	250.812.576,02	6.897.345,84	130.296	68.238.246,15	1.876.551,77	319.743	319.050.822,17	8.773.897,61
2007	747.201	750.350.313,16	0,00	5.392	13.645.732,91	0,00	752.593	763.996.046,07	0,00
<b>Totale</b>	<b>1.032.132</b>	<b>1.182.852.358,92</b>	<b>32.553.892,38</b>	<b>603.307</b>	<b>1.199.693.625,07</b>	<b>339.095.739,32</b>	<b>1.635.439</b>	<b>2.382.545.983,99</b>	<b>371.649.631,71</b>

<sup>12</sup> 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 2 - SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI E ALLA COLLETTIVITA'

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
Q		<b>FCS 4</b> 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	1.200	incremento	incremento

### AREA STRATEGICA 3 - ATTIVITA' DI GOVERNO E SUPPORTO

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori Proposta Agenzia	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
	Contribuente	<b>Obiettivo:</b> Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale	<b>Attuazione del nuovo modello organizzativo - Completamento piano di attivazione delle Direzioni Provinciali</b>	55	-	-
C		<b>FCS 1</b> 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	269	-	-
			<b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>			
			Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti all'attività di contenzioso descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione	342	-	-
			Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti ai rimborsi IVA descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione	266	-	-
			Numero di edizioni di corsi in materia tributaria a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione	25	-	-
C		<b>FCS 2</b> Qualificare le infrastrutture immobiliari e il patrimonio delle applicazioni informatiche	SAL complessivo del Piano degli investimenti [Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi dal piano degli investimenti (Capacità di realizzazione)]	85%	costante	costante
			<b>OBIETTIVO INCENTIVATO</b>			
			Spesa per investimenti <sup>13</sup> / Valore degli investimenti pianificati (Capacità di spesa)	50%	costante	costante

<sup>13</sup> Valore subordinato alla capacità operativa di SOGEI e dei Provveditorati OO.PP.

#### **4. Strategia in materia di risorse umane**

La programmazione del fabbisogno di personale dell’Agenzia per il triennio 2010-2012 muove dalla preminente esigenza di perseguire il massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali, semplificando il rapporto con il contribuente, migliorando la qualità dei servizi offerti e rafforzando l’attività di prevenzione e contrasto all’evasione.

Il raggiungimento di tali obiettivi richiede un consistente incremento nel tempo delle professionalità di più alto profilo, al fine di gestire al meglio attività caratterizzate da elevata complessità tecnica.

Sulla base del trend fisiologico si può stimare che nel triennio 2010-2012 cesseranno dal servizio oltre 3.000 unità.

Per reintegrare il personale che cesserà dal servizio il programma dell’Agenzia contempla l’assunzione nel triennio di circa 3.000 funzionari, da destinare per la maggior parte alle regioni del centro-nord, che sono quelle più rilevanti dal punto di vista economico-fiscale.

Per quanto riguarda l’anno 2010, nel mese di gennaio sono stati già assunti a tempo indeterminato 1.300 funzionari vincitori della procedura concorsuale espletata nel 2008. L’assunzione di tale personale, già programmata per il 2009, era slittata per effetto del blocco delle assunzioni imposto dal decreto legge n. 78 del 1 luglio 2009 (cosiddetto “decreto anticrisi”).

Sempre nell’anno 2010 sarà portata a termine la procedura concorsuale per l’assunzione di 825 funzionari. I candidati saranno immessi negli uffici a partire dal mese di aprile per effettuare il periodo di tirocinio teorico-pratico previsto dall’art. 15 del Regolamento di Amministrazione dell’Agenzia. L’assunzione dei vincitori è prevista per l’inizio dell’anno 2011.

Oltre all’acquisizione dall’esterno di nuove e qualificate unità di personale, l’Agenzia proseguirà nel percorso di sviluppo e valorizzazione delle professionalità interne, perfezionando e integrando gli strumenti di valutazione per il riconoscimento di meriti e capacità e per l’attribuzione di incarichi di

responsabilità, in attuazione di quanto previsto dal contratto collettivo nazionale integrativo di Agenzia (sottoscritto a dicembre 2006) e in linea con le disposizioni introdotte dal decreto legislativo n. 150/2009 (cosiddetta “riforma Brunetta”).

Per rafforzare la dotazione di personale qualificato nelle sedi con maggiore fabbisogno di organico, l’Agenzia avvierà le operazioni per l’espletamento della procedura interna per il passaggio di 2.000 unità di personale dalla seconda alla terza area funzionale. Il bando è stato pubblicato il 29 dicembre 2009 e si prevede che l’inserimento dei vincitori avvenga a partire dal 2011.

Verrà anche rivista la configurazione degli incarichi previsti dal CCNI, al fine di renderla coerente con il nuovo modello organizzativo delle direzioni provinciali. Le figure di capo area, capo team e le altre figure di coordinamento verranno sostituite da nuovi incarichi attualmente in via di definizione; nel corso dell’anno sarà avviata la selezione per l’attribuzione dei nuovi incarichi.

Nel 2010 l’Agenzia delle Entrate completerà il piano di riorganizzazione interna avviato nel 2009 e finalizzato a rafforzare le attività di controllo e contrasto all’evasione fiscale, nonché a potenziare l’assistenza ai contribuenti, assicurando allo stesso tempo la riduzione di posizioni dirigenziali prevista dal decreto legge n. 112 del 25 giugno 2008.

La riorganizzazione prevede l’istituzione di nuovi uffici periferici, denominati "Direzioni Provinciali" che subentrano, assorbendone le competenze, agli uffici locali. Esse sono strutturate in uno o più uffici territoriali e in un ufficio controlli. Nel 2010 saranno attivate 55 direzioni provinciali, completando così il piano di attivazione di tutte le direzioni provinciali, metà delle quali sono state rese operative nel 2009.

La riorganizzazione delle strutture operative comporterà anche la necessità di riallocare il relativo personale. Un accordo sindacale ha previsto una prima assegnazione su base volontaria e una successiva fase di confronto con riferimento alle ulteriori modalità di copertura dei fabbisogni funzionali dopo la verifica conseguente alla procedura di *start up*. Nello stesso tempo saranno

avviati percorsi formativi con l'obiettivo di dotare le strutture delle professionalità necessarie ad assicurare la gestione dei processi operativi, sia nelle aree specializzate dell'ufficio controlli, sia nelle variegate attività degli uffici territoriali.

#### **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 e gestionale.

Le aree di intervento saranno le seguenti:

- Rapporti con i contribuenti: in questa area la formazione punterà a innovare i servizi e a migliorare l'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 e agli atti e dichiarazioni relativi all'imposta di registro, successione e donazione.
- Prevenzione e contrasto all'evasione fiscale: la formazione sarà orientata a differenziare il controllo fiscale in base alla tipologia del contribuente, a rendere più efficace la riscossione e a migliorare la sostenibilità della pretesa tributaria. Particolare attenzione sarà dedicata agli strumenti e alle metodologie di analisi del rischio di evasione e elusione, all'attività di riscossione e contenzioso tributario, alla fiscalità internazionale.
- Supporto alle attività di missione: la formazione sarà principalmente incentrata sull'aggiornamento dei modelli organizzativi e gestionali e sulla generazione di competenze distintive del personale.

A partire dal 2010, l'Agenzia intende realizzare l'obiettivo di valorizzare appieno la formazione come strumento di crescita professionale e di arricchimento delle conoscenze dell'organizzazione. I corsi di formazione saranno inseriti in percorsi di sviluppo professionale dedicati a comunità professionali o a specifiche figure organizzative. In via sperimentale nel 2010 saranno erogati interventi destinati alle seguenti figure delle direzioni provinciali: addetti alla riscossione, addetti all'attività di contenzioso tributario e addetti ai rimborsi IVA.

Saranno inoltre progettati specifici percorsi formativi in materia di imposta di registro.

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 2008-2010. La formazione base e quella operativa, invece, saranno erogate con percorsi formativi interni.

La formazione tecnico-professionale sarà erogata in collaborazione con le strutture che svolgono funzioni di supporto e, in mancanza di professionalità interne, con la SSEF o altri enti di formazione.

Per verificare la coerenza tra i progetti formativi e i processi operativi dell'Agenzia, è in fase di sperimentazione un modello di valutazione dell'efficacia della formazione. Nel 2010 la sperimentazione riguarderà 25 edizioni individuate tra le seguenti iniziative: Studi di Settore, Riscossione, Gestione dei rapporti con l'utenza e Reddito di impresa.

## Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2010

(dati previsionali stimati al 3 febbraio 2010)

Qualifiche	Personale al 31.12.2009	Comandi "DA" altre Amm.	Comandi/dista cchi "A" altre Amm. O personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2009 (1+2-3)	Entrate programmate 2010 (*)	Uscite programmate 2010	conversione rapporto lavoro	Passaggi fra le aree (o nomine per incarichi provvisori)		Comandi/traferimenti "DA" altre Amm.	Comandi/traferimenti "A" altre Amm.	Personale disponibile al 31.12.2010 (4+5-6+7+8-9+10-11)	Consistenza media disponibile anno 2010	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2010 (13-14)	TOTALE
								Entrate programmate	Uscite programmate					part time	altre cause		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Dirigenti	504	1	15	490	0	50	0	0	0	0	0	440	465			465	60.406.691
Incarichi provvisori	630	0	0	630	0	0	0	0	0	0	0	630	630			630	81.841.324
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>1.134</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>1.120</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.070</b>	<b>1.095</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.095</b>	<b>142.248.015</b>
Totale Area terza	19.143	26	187	18.982	1.300	624	9	0	0	70	70	19.667	19.975	294		19.681	949.155.359
Totale Area seconda	13.422	23	59	13.386	5	358	0	0	0	30	30	13.033	13.212	322		12.890	521.994.011
Totale Area prima	54		1	53	0	3	0	0	0	0	0	50	52	0		52	1.711.636
<b>Totale personale non dirigente a tempo indeterminato</b>	<b>32.619</b>	<b>49</b>	<b>247</b>	<b>32.421</b>	<b>1.305</b>	<b>985</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>32.750</b>	<b>33.239</b>	<b>616</b>	<b>0</b>	<b>32.623</b>	<b>1.472.861.006</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato	24	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	24	24			24	3.117.765
Personale con contratti a tempo determinato	10	0	0	10	0	7	0	0	0	0	0	3	3			3	138.809
<b>Totale dirigenti e personale a tempo determinato</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>3.256.574</b>
Personale con contratto di formazione e lavoro	9	0	0	9	0	0	9	0	0	0	0	0	5			5	209.115
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>33.796</b>	<b>50</b>	<b>262</b>	<b>33.584</b>	<b>1.305</b>	<b>1.042</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>33.847</b>	<b>34.366</b>	<b>616</b>	<b>0</b>	<b>33.750</b>	<b>1.618.574.710</b>
Tirocinanti	1.117	0	0	1.117	1.155	1.117	0	0	0	0	0	1.155	578			578	10.902.623
<b>TOTALE</b>																	<b>1.629.477.333</b>

\* specificare la normativa di riferimento che prevede le assunzioni

NORMATIVA DI RIFERIMENTO ASSUNZIONI

Art. 1, comma 345, della legge n.244 del 2007

Art. 66 del DL n. 112 del 2008

## Risorse umane per macroprocesso

Area Strategica	Macroprocesso	Convenzione 2010			
		Ore/ migliaia	Percentuale		
			Macroprocesso	Area strategica	
<b>Prevenzione e contrasto all'evasione</b>	Accertamenti	11.864	24,37%	50,08%	41,58%
	Altri Controlli fiscali	4.772	9,80%		Prevenzione e Contrasto escluso il processo Contenzioso
	Attività strumentali alla realizzazione di controlli fiscali	2.053	4,22%		
	Contenzioso	4.135	8,50%		
	Riscossione mediante ruolo	1.550	3,18%		
<b>Gestione Tributi e Servizi</b>	Servizi	6.060	12,45%	33,47%	
	Atti	5.000	10,27%		
	Dichiarazioni	2.951	6,06%		
	Rimborsi	2.282	4,69%		
<b>Governo e Supporto alle strutture aziendali</b>	Formazione	956	1,96%	16,45%	
	Governo e supporto	7.050	14,48%		
<b>TOTALE</b>		<b>48.673</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

## Ore lavorabili pro capite

Ore lavorabili pro capite	Piano 2010	Piano 2009	Consuntivo 2009
Ore lavorabili lorde	1.829	1.822	1.822
Ore di assenza per ferie	224	224	224
<b>Ore lavorabili contrattuali</b>	<b>1.605</b>	<b>1.598</b>	<b>1.598</b>
Ore di assenza per malattia	55	70	61
Ore di assenza per altri motivi	130	117	133
<b>Ore lavorabili ordinarie</b>	<b>1.420</b>	<b>1.411</b>	<b>1.404</b>
Ore di straordinario	25	26	20
<b>Ore lavorabili pro capite</b>	<b>1.445</b>	<b>1.437</b>	<b>1.424</b>