



Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze



# **CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2018-2020**

---

*(articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 300)*

## INDICE

<b>Articolo 1 (Definizioni)</b> .....	<b>4</b>
<b>Articolo 2 (Durata e oggetto)</b> .....	<b>5</b>
<b>Articolo 3 (Impegni istituzionali dell’Agenzia)</b> .....	<b>6</b>
<b>Articolo 4 (Impegni istituzionali del Ministero)</b> .....	<b>10</b>
<b>Articolo 5 (Atto aggiuntivo)</b> .....	<b>13</b>
<b>Articolo 6 (Modifiche della Convenzione e Avvio del Nuovo Processo Negoziale)</b> .....	<b>13</b>
<b>Articolo 7 (Controversie)</b> .....	<b>13</b>

## **ALLEGATI**

ALLEGATO 1 *SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA*

ALLEGATO 2 *PIANO DELL’AGENZIA*

ALLEGATO 3 *SISTEMA INCENTIVANTE*

ALLEGATO 4 *MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI*

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze  
L'Agenzia delle Entrate, rappresentata dal Direttore,

**STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:**

## **ARTICOLO 1 (DEFINIZIONI)**

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:

- a) Ministro: Ministro dell'Economia e delle Finanze;
- b) Ministero: Ministero dell'Economia e delle Finanze nelle sue articolazioni centrali;
- c) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle Entrate;
- d) Agenzia: Agenzia delle Entrate;
- e) Dipartimento: Dipartimento delle Finanze;
- f) D.Lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 recante "Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59";
- g) L. 212/2000: legge 27 luglio 2000, n. 212 recante "Disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente";
- h) D.Lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- i) legge finanziaria 2004: legge 24 dicembre 2003, n. 350 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato";
- j) legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato";
- k) D.L. 112/2008: decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133 recante "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria";
- l) D.Lgs. 150/2009: decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- m) DPCM 158/2016: Decreto del presidente del Consiglio dei Ministri 15 giugno 2016, n. 158 recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali;

- n) D.L. 78/2010: decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 recante "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica";
- o) D.L. 95/2012: decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 recante "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini (nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario)";
- p) L. 23/2014: legge 11 marzo 2014, n. 23 recante "Delega al Governo recante disposizioni per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita";
- q) D.Lgs. 157/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 157 recante "Misure per la revisione della disciplina dell'organizzazione delle agenzie fiscali, in attuazione dell'articolo 9, comma 1, lettera h), della legge 11 marzo 2014, n. 23";
- r) D.Lgs. 160/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 160 recante "Stima e monitoraggio dell'evasione fiscale e monitoraggio e riordino delle disposizioni in materia di erosione fiscale, in attuazione degli articoli 3 e 4 della legge 11 marzo 2014, n. 23";
- s) D.L. 193/2016: decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193 convertito, con modificazioni, dalla legge 1 dicembre 2016, n. 225 recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per il finanziamento di esigenze indifferibili;
- t) D.L. 148/2017: decreto-legge 17 ottobre 2017, n. 148 convertito, con modificazioni, dalla legge 4 dicembre 2017, n. 172 recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili;
- u) Legge di bilancio 2018: legge 27 dicembre 2017, n. 205 recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020";
- v) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2018-2020 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, adottato il 5 dicembre 2017.

## **ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO)**

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2018 – 31/12/2020, i rapporti tra

Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 300/1999, delle disposizioni contenute nell'articolo 1, commi da 2 a 7, del D.Lgs. 157/2015 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.

2. La Convenzione è composta dal presente articolato e dagli allegati "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia", "Piano dell'Agenzia", "Sistema incentivante" e "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

### **ARTICOLO 3 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA)**

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dagli articoli 62 e 64 del D.Lgs. 300/1999 ed il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
2. In relazione a quanto previsto al comma 1, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche ed organizzative finalizzate alla promozione dei seguenti obiettivi strategici:
  - a) facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari da parte dei contribuenti ed erogare servizi di qualità, anche nell'ottica di favorire la *tax compliance*. A tale riguardo proseguirà:
    - ✓ l'ulteriore sviluppo e innovazione dei servizi di assistenza attraverso l'adozione di nuove procedure, il potenziamento dei servizi telematici, la diffusione della dichiarazione precompilata delle persone fisiche e lo sviluppo in via sperimentale di forme di messa a disposizione dei dati per la compilazione delle altre dichiarazioni;
    - ✓ l'accelerazione dell'esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini ed alle imprese, adottando idonee tecniche di analisi dei rischi;
    - ✓ l'ulteriore rafforzamento del rapporto fiduciario con i contribuenti prestando massima attenzione alle segnalazioni dei cittadini e fornendo una proficua collaborazione ai Garanti del contribuente;
    - ✓ il rispetto degli standard di qualità contenuti nella Carta dei servizi, anche verificando il grado di soddisfazione dei contribuenti sui servizi erogati.
  - b) favorire il dialogo strutturale e dinamico con i contribuenti, prevenire gli inadempimenti tributari e ridurre la conflittualità con i contribuenti secondo una prospettiva di

rafforzamento della fiducia nell'Amministrazione finanziaria. In particolare l'Agenzia provvederà a:

- ✓ realizzare nuove ed avanzate forme di comunicazione allo scopo di favorire l'emersione dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto già nel momento dell'adempimento tributario, anche mettendo a disposizione del contribuente elementi e informazioni che gli consentano di porre rimedio ai propri eventuali errori od omissioni mediante l'istituto del ravvedimento operoso;
  - ✓ promuovere la *cooperative compliance* per i grandi contribuenti e ad intensificare l'esame delle istanze di *ruling* per le imprese con attività internazionale e per l'accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (*patent box*), assicurando che le attività di controllo tengano conto del *risk rating* dei vari contribuenti interessati;
  - ✓ ottimizzare i tempi di risposta alle varie tipologie di interpelli proposti dai contribuenti;
  - ✓ ridurre il tasso di conflittualità con i contribuenti e curare le procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali e l'eventuale arbitrato.
- c) contrastare l'evasione e l'elusione fiscale in una prospettiva di riduzione graduale e strutturale del *tax gap*. A tal fine l'Agenzia assicurerà:
- ✓ la revisione del sistema dei controlli con l'obiettivo di ridurre l'invasività e i connessi adempimenti e di migliorare la valutazione del rischio di non *compliance* da parte dei contribuenti per la scelta delle tipologie di controllo da effettuare, utilizzando in modo strutturato le banche dati a disposizione e i sistemi di tracciabilità delle transazioni;
  - ✓ l'elaborazione di indici di affidabilità, in sostituzione degli studi di settore, per i contribuenti medio-piccoli e la promozione della fatturazione elettronica nonché della trasmissione telematica dei corrispettivi nel settore IVA. Nell'ambito della strategia finalizzata a ridurre il *gap* IVA, l'Agenzia assicurerà inoltre il sostegno alle imprese in termini di adeguamento tecnologico e semplificazione degli adempimenti;
  - ✓ l'intensificazione delle azioni dirette a contrastare il fenomeno delle frodi finalizzate

all'indebita fruizione dei rimborsi fiscali e delle compensazioni mediante l'utilizzo di crediti inesistenti;

- ✓ il costante ed efficace presidio del territorio ai fini dell'aggiornamento delle informazioni catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare ed il miglioramento della qualità e della completezza delle banche dati catastali, con particolare riferimento alla cartografia catastale, all'Anagrafe dei Titolari e alla prosecuzione dell'azione di emersione degli immobili non registrati in catasto, nonché delle statistiche e quotazioni dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare, specie in relazione al mercato immobiliare residenziale;
- ✓ il monitoraggio costante dell'Agenzia delle entrate-Riscossione secondo principi di trasparenza e pubblicità ai sensi dell'art. 1, comma 3, del D.L. 193/2016;
- ✓ il rafforzamento dello scambio di informazioni potenziando le sinergie con le altre amministrazioni e Autorità pubbliche nazionali, europee e internazionali;
- ✓ il miglioramento della sostenibilità in giudizio della pretesa erariale, consolidando e gradualmente incrementando la percentuale di esiti favorevoli per l'Agenzia. Al fine di migliorare l'efficienza degli uffici, con relativa riduzione dei costi di funzionamento, e per rendere più celere e trasparente il contenzioso tributario, l'Agenzia predispone apposite direttive destinate ai propri uffici, volte a garantire il deposito telematico dei ricorsi, degli appelli e delle controdeduzioni presso le Commissioni tributarie in cui è operativo il processo tributario telematico.

3. L'Agenzia contribuisce al miglioramento della produttività dell'Amministrazione finanziaria assicurando che i propri livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli degli altri soggetti che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate e che, in una prospettiva di riduzione del *tax gap*, la sua produttività sia progressivamente crescente. A tal fine, essa orienterà la formazione e lo sviluppo del personale in funzione degli obiettivi istituzionali e della missione prioritaria di facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la *compliance* volontaria dei contribuenti.
4. L'Agenzia, ai sensi dell'articolo 64, comma 3-bis, D.Lgs. 300/1999, si impegna a svolgere le attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative rese alle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001 ed agli enti ad esse strumentali con rimborso dei costi sostenuti, come determinati nel paragrafo 9 dell'Allegato 1.



5. L'Agenzia valuta annualmente la *performance* organizzativa e individuale del personale, dirigente e non dirigente, applicando i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance in coerenza con le disposizioni di cui all'articolo 1, comma 7, ultimo periodo, del D.Lgs. n. 157/2015 e del DPCM n. 158/2016. Per il personale dirigente, nelle more del rinnovo del contratto collettivo nazionale relativo all'area della dirigenza delle funzioni centrali, continua a trovare applicazione il vigente sistema di valutazione illustrato nell'appendice all'allegato 2 della presente Convenzione.
6. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2018, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio ed al 30 novembre dell'esercizio di competenza.
7. L'Agenzia, in coerenza con le funzioni istituzionali ad essa assegnate e con gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo nonché con lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità, predispone entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D.Lgs. 300/1999.
8. Per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quest'ultima fornisce al Ministero ai sensi dell'articolo 59, comma 3, lett. b), del D.Lgs. 300/1999, le informazioni riguardanti l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse, secondo quanto previsto dall'Allegato 4.
9. Sono soggette ad approvazione, ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.Lgs. 300/1999, le deliberazioni adottate dal comitato di gestione relative a: statuto, regolamenti, *budget* economico annuale ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia. L'Agenzia pubblica tutte le delibere sul proprio sito istituzionale e fornisce, su richiesta del Dipartimento, i relativi documenti allegati.
10. I contenuti dell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che l'Agenzia è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
11. L'Agenzia, in attuazione delle previsioni di cui alla L. 212/2000, assicura al Garante del

contribuente il supporto tecnico-logistico e le risorse umane necessarie per lo svolgimento delle sue funzioni. L'Agenzia fornisce risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni;

12. L'Agenzia delle entrate si impegna ad adottare con l'Agenzia delle entrate-Riscossione, nel rispetto della normativa vigente, strategie comuni e sinergie operative, organizzative e logistiche – tra le quali l'individuazione delle più efficienti soluzioni immobiliari per i propri uffici – al fine di garantire efficienza, efficacia ed economicità nella gestione del patrimonio immobiliare in uso alle Agenzie stesse, anche con riferimento all'utilizzo condiviso degli immobili demaniali concessi all'Agenzia delle entrate e degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP).

#### **ARTICOLO 4 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO)**

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le Agenzie fiscali e con gli altri Enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale ed il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nell'Allegato 1 "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati", allegati alla presente Convenzione.
3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce le risorse disponibili sul capitolo 3890 dello stato di previsione del Ministero dell'Economia e delle Finanze stanziato dalla legge di bilancio 2018, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno.

Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.

4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3890, tenuto conto della comunicazione da parte dell'Agenzia sulla ripartizione effettuata ai sensi dell'articolo 60 del D.L. 112/2008, il Dipartimento trasferisce:

- a) in due rate di uguale importo le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziate sul piano gestionale 1 nonché le spese di funzionamento, aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi, stanziate sul piano gestionale 2, da erogarsi la prima entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro e la seconda il 1° luglio;
  - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento aventi natura non obbligatoria ovvero frazionabili. Il primo dodicesimo sarà erogato entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro;
  - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agazia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui al presente comma in dodicesimi.
5. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2017 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:
- a) un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agazia trasmette al Dipartimento, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati";
  - b) il saldo spettante, entro il 31 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

L'Agazia si impegna a destinare gli importi di cui al presente comma al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

L'individuazione delle risorse relative alla quota incentivante di cui all'articolo 59 del D.Lgs.

300/1999 e dell'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015 correlati alla verifica dei risultati 2018, sono disciplinate dall'allegato 3 "Sistema incentivante" della presente Convenzione che ne stabilisce altresì le modalità di attribuzione. Le modalità di erogazione delle somme dovute sono, invece, stabilite dalla Convenzione 2019-2021.

6. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2018 ed in un'unica soluzione:
  - a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge finanziaria 2006;
  - b) le somme, iscritte sul capitolo 3891 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla legge di bilancio 2018, per il pagamento all'Agenzia del demanio dei canoni di locazione per gli immobili assegnati alle amministrazioni dello Stato, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute nel corso della gestione;
  - c) le risorse stanziato sui pertinenti capitoli del bilancio dello Stato relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale incombenza connessa;
  - d) le risorse assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015.
7. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5 e 6 del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12105 "Agenzia delle Entrate" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
8. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative.
9. Il Dipartimento si impegna a mettere in atto le iniziative di competenza per il reperimento dei fondi necessari al pagamento, da parte dell'Agenzia, dei debiti dei soppressi Dipartimenti delle

Entrate e del Territorio, derivanti dall'attività da questi ultimi svolta fino al 31 dicembre 2000.

#### **ARTICOLO 5 (ATTO AGGIUNTIVO)**

Il Ministro e il Direttore, anche in qualità di Presidente dell'Agenzia delle entrate- Riscossione, stipulano un atto aggiuntivo alla presente convenzione per disciplinare l'esercizio dell'attività di riscossione ai sensi dell'articolo 1, comma 13, del D.L. 193/2016.

#### **ARTICOLO 6 (MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE)**

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili, che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano dell'Agenzia, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.
2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano dell'Agenzia per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agenzia e a seguito di informativa al Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.
3. Le Parti si impegnano ad avviare, a partire dal mese di ottobre di ciascun anno, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al successivo triennio.

#### **ARTICOLO 7 (CONTROVERSIE)**

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, ed in ogni altro caso previsto nella

presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre amichevolmente la vertenza.

2. Nell'ipotesi di esito negativo del tentativo di composizione, la questione è rimessa alla valutazione di una commissione appositamente nominata e composta da:
  - a) tre membri, nominati dal Ministro, tra i quali un magistrato o un professore universitario o una personalità con profilo equiparato che la presiede;
  - b) il Direttore Generale delle Finanze;
  - c) il Direttore dell'Agenzia.
3. Sulla base delle conclusioni della commissione, il Ministro adotta una direttiva alla quale il Dipartimento e l'Agenzia si conformano nelle proprie decisioni, anche in applicazione, se necessario, del principio di autotutela.
4. La commissione di cui al comma 2 del presente articolo opera gratuitamente.
5. Eventuali contestazioni in atto non pregiudicano in alcun modo la regolare esecuzione della Convenzione, né consentono alcuna sospensione delle prestazioni dovute dall'una e dall'altra parte. Per le questioni in contestazione, le parti si impegnano a concordare di volta in volta, in via provvisoria, le modalità di parziale esecuzione che meglio garantiscano il pubblico interesse e il buon andamento dell'attività amministrativa.
6. Salvo una diversa regolamentazione in specifici atti negoziali, le controversie insorte tra le Agenzie, ovvero tra le Agenzie e la Guardia di Finanza o gli altri Enti e Soggetti che operano nel settore della fiscalità statale sono sottoposte, in caso di esito negativo dei tentativi di amichevole componimento, al Ministro che adotta, nell'esercizio delle sue funzioni sull'intero settore, le iniziative idonee a risolvere la questione.

**Roma, li \_\_\_\_\_**

**Il Ministro dell'Economia e delle Finanze**

*Giovanni Tria*

*[Firmato digitalmente]*

**Il Direttore dell'Agenzia**

*Antonino Maggiore*

*[Firmato digitalmente]*



---

---

## ALLEGATO 1

---

---

### ***SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO ED AGENZIA***

---

---

## INDICE

1.	MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA .....	3
2.	COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE .....	4
3.	QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....	4
4.	SISTEMI INFORMATIVI.....	5
5.	COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA .....	6
6.	COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI .....	7
7.	CONVENZIONI CONTRO LE DOPPIE IMPOSIZIONI E COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI INTERNAZIONALI RELATIVE A CONTRIBUENTI INDIVIDUATI.....	8
8.	COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA .....	9
9.	DETERMINAZIONE DEI COSTI PER IL RIMBORSO DEGLI ONERI DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE IMMOBILIARE E TECNICO – ESTIMATIVA.....	10



## **1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA**

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita, ai sensi dell'articolo 12, comma 1, lettera l), del DPCM 27 febbraio 2013, n. 67, la funzione di vigilanza di cui all'articolo 59, comma 3, lettera c), del D.Lgs. 300/1999, sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità complessive di esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia, sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti nonché a quanto previsto dalla L. 212/2000. Il Dipartimento comunica, in via preventiva, all'Agenzia il programma dei procedimenti/attività da sottoporre a valutazione nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di vigilanza, il Dipartimento richiede all'Agenzia le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti per la definizione del campione e quelle relative agli indicatori di impatto.

L'Agenzia si impegna a dare corso alle suddette richieste nel più breve tempo possibile e, comunque, entro 30 giorni dalla loro ricezione.

Per le attività di analisi e valutazione, il Dipartimento predispone appositi questionari, volti a rilevare le informazioni presenti negli atti degli uffici che l'Agenzia si impegna a far compilare e sottoscrivere dai responsabili delle strutture territoriali e ad inoltrarli entro 60 giorni dall'avvio della rilevazione.

In caso di mancato riscontro a tali richieste, nei termini concordati, il Direttore Generale delle Finanze ne può disporre l'acquisizione mediante accesso diretto alle strutture dell'Agenzia, dandone preventiva comunicazione al Direttore della stessa.

Inoltre, l'Agenzia si impegna a dare pronto riscontro - di norma non oltre 90 giorni dalla ricezione - alle richieste del Dipartimento dirette ad acquisire elementi informativi sulle segnalazioni provenienti dai contribuenti.

Il Dipartimento riferisce annualmente all'Autorità politica gli esiti delle attività di vigilanza svolte e degli interventi di miglioramento proposti.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento l'esito delle azioni correttive e di prevenzione intraprese, a seguito delle disfunzioni e/o irregolarità riscontrate in sede di valutazione.

Sempre al fine di assicurare trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, l'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa e a fornire al Ministro, per il tramite del Direttore Generale delle Finanze, una relazione sugli esiti della suddetta attività nell'ambito dell'annuale Rapporto di verifica.

## **2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

Nella definizione dei programmi di comunicazione e relazione con i cittadini e i contribuenti, relativi alle materie di propria competenza, l'Agenzia si uniforma a criteri definiti di concerto con il Ministero.

Al fine di assicurare il coordinamento tra le strutture, l'Agenzia si impegna a portare preventivamente a conoscenza del Portavoce del Ministro ogni rilevante iniziativa di comunicazione istituzionale.

Il Ministero e l'Agenzia realizzano forme di coordinamento permanente al fine di garantire la coerenza, la completezza e l'integrazione delle rispettive iniziative di comunicazione, con particolare riguardo all'elaborazione del Programma annuale di comunicazione ai sensi dell'articolo 11, comma 1, della L. 7 giugno 2000, n.150, alla realizzazione di campagne informative rivolte all'opinione pubblica ed agli adempimenti per assicurare la presenza in rete dell'Amministrazione finanziaria. Il Ministero e l'Agenzia concordano altresì, la costruzione di un sistema di rilevazione delle esigenze di informazione e comunicazione dei cittadini nonché di valutazione degli effetti delle attività realizzate.

Nell'ambito delle diverse presenze sulla rete internet afferenti al Ministero, il sito del Dipartimento svolge il ruolo di portale per tutta l'Amministrazione finanziaria.

Il Dipartimento e l'Agenzia partecipano congiuntamente, nelle forme da concordare, alle manifestazioni indicate nel Programma di comunicazione dell'Amministrazione finanziaria, redatto ai sensi della L. 150/2000.

## **3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI**

Sulla base dei criteri di coerenza metodologica e di rappresentatività statistica condivisi con il Dipartimento e richiamati nel documento "Linee strategiche del sistema integrato DF - Agenzie fiscali per la rilevazione e valorizzazione delle percezioni e attese degli utenti dei servizi fiscali" del dicembre 2008, l'Agenzia conduce autonome indagini di *Customer Satisfaction* sui servizi erogati nei diversi canali e nei confronti della generalità dei contribuenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi.

Nel comune intento del costante miglioramento dei rapporti Fisco - Contribuenti e allo scopo di valorizzare ogni iniziativa finalizzata alla tempestività, semplicità e chiarezza nella fruizione dei

servizi di informazione e assistenza, l'Agenzia assicura la sua collaborazione al Dipartimento per un efficace monitoraggio e si impegna a promuovere la qualità di detti servizi e le iniziative di miglioramento, secondo le modalità concordate.

#### **4. SISTEMI INFORMATIVI**

L'Agenzia partecipa ai tavoli tecnici di coordinamento promossi dal Ministero per la definizione di strategie comuni volte ad assicurare:

- ✓ l'integrazione delle infrastrutture e dei servizi ICT;
- ✓ l'unitarietà, l'interoperabilità e la sicurezza del Sistema Informativo della Fiscalità;
- ✓ l'estensione delle tecnologie informatiche nel processo tributario;
- ✓ il continuo miglioramento dei servizi erogati;
- ✓ la razionalizzazione nell'uso delle risorse ICT per il contenimento dei costi di esercizio del sistema.

A tal fine, sono declinati i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per l'informatica ed in quelli previsti nei contratti con il *partner* tecnologico.

L'Agenzia, nel presiedere il governo dello sviluppo e della gestione dell'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità, adotta le misure organizzative e tecnologiche ed attua, con quota parte delle risorse ad essa assegnate, gli interventi atti ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici suddetti.

L'Agenzia sviluppa e gestisce l'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità nel rispetto della normativa e degli *standard* vigenti, secondo gli indirizzi degli organi competenti assicurando il costante monitoraggio del Sistema medesimo, anche attraverso la definizione, realizzazione ed implementazione, per la parte di competenza, di strumenti comuni di conoscenza e di analisi.

Per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e monitoraggio del Sistema Informativo della Fiscalità, l'Agenzia si impegna a trasmettere al Ministero il Piano Triennale ICT approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia e le relazioni semestrali di monitoraggio e la Relazione annuale sullo stato di informatizzazione predisposte ed inviate all'Agenzia per l'Italia digitale. Inoltre, l'Agenzia si impegna a trasmettere, ove necessario, ulteriori informazioni utili al governo dell'accordo quadro dei servizi.

## 5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali di analisi, indagini e studi sulle politiche fiscali e sulla loro attuazione, attribuite al Dipartimento dall'articolo 56, comma 1, lettera a) del D.Lgs. 300/1999, trova applicazione la direttiva del Ministro dell'economia e delle finanze del 23 gennaio 2008.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, quindi, nell'ambito dei tavoli tecnici di coordinamento, le azioni e gli interventi volti a rafforzare la cooperazione amministrativa, favorendo l'integrazione delle banche dati e l'incremento della qualità dei flussi informativi.

Il Dipartimento e l'Agenzia, per il miglioramento reciproco delle attività e dei servizi, finalizzati al conseguimento degli obiettivi di politica fiscale e gestione tributaria, indicati nell'Atto di indirizzo, definiscono appositi percorsi formativi, con specifica evidenza al settore fiscale tributario, destinati a dirigenti e funzionari del Dipartimento e dell'Agenzia.

L'Agenzia e il Dipartimento definiscono, altresì, le procedure atte a consentire a quest'ultimo la conoscenza in forma anonima delle più significative risposte alle istanze di interpello presentate ai sensi dell'articolo 11 della L. 212/2000, come novellato dal D.Lgs. 156/2015. Gli oneri per gli interventi sulle procedure informatiche restano a carico del Dipartimento.

L'Agenzia si impegna, altresì, ad adottare idonee misure organizzative atte a garantire il deposito telematico dei ricorsi, degli appelli e delle controdeduzioni presso le Commissioni tributarie in cui è operativo il processo tributario telematico.

L'Agenzia rende disponibili alle altre Agenzie e ad altre Pubbliche Amministrazioni, ove normativamente previsto, i dati utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali per incrementare la "tax compliance" e migliorare la qualità dei servizi erogati ai contribuenti/utenti. I dati elementari sono forniti dall'Agenzia a titolo gratuito; gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico della Struttura richiedente.

L'Agenzia collabora con l'Ufficio di Statistica del Dipartimento nelle attività connesse alla partecipazione dell'Amministrazione Finanziaria al Sistema Statistico Nazionale e fornisce tempestivamente al Dipartimento le informazioni necessarie per la valutazione e l'attuazione delle politiche fiscali. Gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico di quest'ultimo.

L'Agenzia, su richiesta del Ministero, assicura la propria collaborazione ai fini della predisposizione dei provvedimenti di legge, dei regolamenti in materia tributaria e delle istruttorie

alle interrogazioni parlamentari ed ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

## **6. COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI**

L'Italia è in prima linea in ambito multilaterale, promuovendo, assieme ai Paesi del G5 (Francia, Germania, Italia, Regno Unito, Spagna), una maggiore trasparenza fiscale finalizzata alla lotta all'evasione fiscale. In tale prospettiva, tutta l'Amministrazione finanziaria è coinvolta nell'obiettivo di attuare tale impegno con mezzi idonei. A tal fine, l'Agenzia:

- ✓ attua lo scambio di informazioni con le strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con le strutture dei Paesi terzi interessati nel campo della fiscalità diretta e indiretta;
- ✓ provvede agli adempimenti necessari per l'attuazione della mutua assistenza per il recupero crediti e per il relativo scambio di informazioni con i Paesi interessati;
- ✓ assicura tempestività nell'adempimento alle richieste di assistenza secondo le modalità previste dalla normativa comunitaria e internazionale.

L'Agenzia assicura la partecipazione alle riunioni presso gli Organismi internazionali in cui si trattano argomenti che riguardano domini operativi e tecnici su cui ha competenza esclusiva, nonché il qualificato supporto tecnico e la partecipazione alle riunioni inerenti i processi di *review* previsti dagli *standard* internazionali in materia di trasparenza fiscale e scambio di informazioni.

Ai fini del monitoraggio sulle attività di cooperazione internazionale svolte nel campo dell'imposizione indiretta e dell'IVA, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tempestivamente il sistema della banca dati del "Central Liaison Office" (C.L.O.).

Ai fini del monitoraggio sulle attività di cooperazione internazionale svolte nell'ambito delle Imposte Dirette, l'Agenzia fornisce dati statistici sull'attività svolta su base annuale, segnalando eventuali criticità, nonché le informazioni di sua competenza richieste dalle istituzioni europee e internazionali nei termini fissati da queste ultime.

L'Agenzia assicura inoltre la collaborazione con il Dipartimento:

- ✓ per lo svolgimento delle attività rientranti nelle competenze di cui al decreto legislativo 14 agosto 2012, n. 149 in materia di recupero dei crediti risultanti da dazi, imposte ed altre misure;

- ✓ per l'applicazione delle disposizioni contenute negli accordi e nelle convenzioni in materia di scambio di informazioni fiscali e assistenza per il recupero e durante le fasi negoziali;
- ✓ in sede di definizione delle azioni degli organismi internazionali per il contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale internazionale, quali l'Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, lanciato dall'OCSE nel 2013, e il Gruppo di monitoraggio dello scambio automatico di informazioni finanziarie (AEOI Group) del Global Forum, sostenuti dal G-20.

L'Agenzia, d'intesa ovvero su richiesta del Dipartimento, è autorizzata a stipulare Convenzioni con pubbliche amministrazioni italiane e straniere, enti ed organismi internazionali aventi ad oggetto l'assistenza tecnica in materia fiscale in forma di prestazione di servizi e/o di attività di formazione, nell'ambito delle attività italiane di cooperazione allo sviluppo e nel rispetto degli impegni internazionali assunti dallo Stato italiano. I corrispettivi per i servizi prestati sulla base delle suddette Convenzioni sotto forma di rimborsi e/o compensi costituiscono entrate dell'Agenzia ai sensi dell'articolo 70, comma 1, lettera b), del D.Lgs. 300/1999.

## **7. CONVENZIONI CONTRO LE DOPPIE IMPOSIZIONI E COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI INTERNAZIONALI RELATIVE A CONTRIBUENTI INDIVIDUATI**

L'Agenzia assicura al Dipartimento la sua collaborazione durante le fasi di negoziato delle Convenzioni per evitare le doppie imposizioni, aventi il fine di ripartire i *taxing rights* con altri Stati assicurando alle imprese italiane condizioni concorrenziali con quelle delle imprese di altri Paesi ad economia avanzata, nonché il rafforzamento delle relazioni economiche e finanziarie con gli altri Stati, garantendo nel contempo gli interessi generali tutelati dall'Amministrazione finanziaria italiana.

L'Agenzia - nell'ambito delle procedure amichevoli previste dalla Convenzione 90/436/CEE e dalle vigenti Convenzioni contro le doppie imposizioni sui redditi stipulate dall'Italia, relative a contribuenti individuati, già aperte o che saranno aperte - è competente per le attività concernenti la fase istruttoria relativa all'ammissibilità delle istanze, nonché per le attività di negoziazione, definizione, stipula e implementazione degli accordi con le competenti Autorità estere, inclusa la gestione della fase arbitrale.

L'Agenzia assicura il supporto e la partecipazione nelle diverse fasi del processo di *review* previsto dagli standard internazionali in materia di procedure amichevoli.

Ai fini del monitoraggio dell'attività svolta in relazione alle procedure amichevoli concernenti contribuenti individuati, nonché per le finalità connesse agli adempimenti statistici richiesti dagli

organismi internazionali e comunitari, l'Agenzia fornirà con cadenza annuale i dati rilevanti relativi allo stato delle procedure amichevoli gestite, ivi compresi gli esiti e le eventuali problematiche riscontrate.

## **8. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA**

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal DPR 227/2003, concernente il Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, anche se la richiesta riguarda personale con qualifica dirigenziale, il Dipartimento, nonché le Strutture deputate a svolgere funzioni generali di supporto all'Amministrazione economico-finanziaria, possono chiedere, per il perseguimento dei propri fini istituzionali, la collaborazione dell'Agenzia, nonché avvalersi del contributo di singole professionalità ad essa appartenenti.

Il distacco di personale dell'Agenzia può riguardare, per ciascun anno del triennio, un numero massimo pari allo 0,75% dei dipendenti in servizio presso la stessa. L'Agenzia accoglie la richiesta del Dipartimento, salvo particolari e motivate esigenze di permanenza di tale personale presso sedi particolarmente carenti. L'Agenzia e il Dipartimento in occasione delle procedure di interpello concorderanno di volta in volta il coefficiente di personale per il quale, considerate le esigenze di servizio, potrà cessare la posizione di distacco.

Per il conseguimento di obiettivi specifici che necessitano dell'apporto di professionalità particolari, l'Agenzia può richiedere il distacco di personale del Ministero. Le richieste sono accolte, salvo specifiche esigenze di servizio.

Le richieste di personale da parte dell'Agenzia saranno oggetto di specifica definizione nell'ambito del *budget* di ciascuno degli esercizi del triennio cui la presente Convenzione fa riferimento.

Gli oneri relativi alla parte fissa della retribuzione del personale distaccato, inclusa l'indennità di amministrazione, rimangono a carico dell'Ente di provenienza. La retribuzione variabile è a carico dell'Ente presso il quale avviene il distacco. Ove trattasi di personale dirigenziale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione il trattamento economico resta a carico dell'Agenzia per l'intero periodo dell'incarico.

In materia di candidature alle opportunità di lavoro presso la Commissione Europea per i posti END, il relativo nulla osta dovrà essere rilasciato sia dall'Amministrazione dove il candidato

presta servizio sia dall'Amministrazione di provenienza, mentre, per i tirocini brevi e gli *stage* strutturali il relativo nulla osta sarà rilasciato dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio.

In caso di esito positivo della candidatura, ove le esigenze di servizio permangano, sarà cura dell'Agenzia provvedere alla sostituzione dell'unità distaccata con altro personale di analoga professionalità.

Durante il periodo di permanenza presso la Commissione Europea per i posti END, per gli *stage* strutturali e per i tirocini brevi, l'Amministrazione di provenienza del candidato continuerà ad assicurare il pagamento della retribuzione e degli oneri previdenziali ed assicurativi, mentre l'Amministrazione dove presta servizio il candidato assicurerà l'eventuale retribuzione variabile.

Il personale di cui all'articolo 14, comma 5, della legge 28 luglio 1999, n. 266, transitato nei ruoli del personale del Ministero, può essere assegnato a sedi territoriali dell'Agenzia, nei limiti di un contingente definito annualmente di concerto con l'Agenzia e secondo modalità con essa concordate.

## **9. DETERMINAZIONE DEI COSTI PER IL RIMBORSO DEGLI ONERI DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE IMMOBILIARE E TECNICO – ESTIMATIVA**

Ai sensi dell'articolo 64, comma 3-bis, D.Lgs. 300/1999, nell'ambito della presente Convenzione sono determinati i costi su cui effettuare il rimborso per le attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative rese alle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001 ed agli enti ad esse strumentali.

Sulla base dei criteri indicati nell'allegato al Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del Territorio 17 aprile 2012 per la "Determinazione provvisoria dei costi da rimborsare..." - emanato al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa - e più analiticamente rappresentati con nota dell'Agenzia del Territorio protocollo n. 22904 del 7 maggio 2012, il rimborso costi delle attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative è determinato dal prodotto dei seguenti fattori:

- a) costo *standard* per giorno-uomo: quattrocentoventitre/00 euro (€ 423,00);
- b) numero di giorni-uomo per prodotto richiesto, stabiliti dalla struttura interna all'Agenzia che sottoscrive l'accordo di collaborazione con l'amministrazione richiedente, nell'ambito dell'accordo stesso.





---

---

## ALLEGATO 2

---

---

*PIANO DELL'AGENZIA*

---

---

## INDICE

PREMESSA.....	3
1. AREA STRATEGICA SERVIZI.....	6
2. AREA STRATEGICA PREVENZIONE.....	13
3. AREA STRATEGICA CONTRASTO.....	19
4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	25
4.1 FORMAZIONE.....	25
4.2 SVILUPPO.....	26
4.3 ORE LAVORABILI PRO CAPITE.....	28
4.4 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE.....	29
4.5 RISORSE UMANE PER PROCESSO.....	32
5. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	33
5.1 SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI.....	41
6. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO.....	42
7. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA.....	43
Appendice n. 1.....	44
Appendice n. 2.....	50

## **PREMESSA**

Lo sviluppo della politica fiscale, nonché le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria sono basati sulle linee programmatiche dell'Atto di indirizzo per la definizione delle priorità politiche per l'anno 2018, della Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2017 e dell'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale 2018-2020.

Negli ultimi anni l'Agenzia delle Entrate (d'ora in poi, anche Agenzia), per gestire efficacemente la fiscalità e incrementare il livello di *tax compliance*, 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 costante cooperazione tra le parti, basata sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca, che possa favorire reciproci comportamenti virtuosi.

Scopo di questo cambio di prospettiva, 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.

In tale contesto, l'Agenzia deve essere in grado di rappresentare nei confronti dei contribuenti una controparte credibile e affidabile, fornire istruzioni chiare, imparziali e tempestive e consulenze tecnicamente qualificate e dirigersi verso il maggiore alleggerimento possibile degli obblighi fiscali strumentali.

A tal fine, l'Agenzia offre un'ampia gamma di servizi e di assistenza al contribuente per agevolarlo al massimo nell'assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali e, al contempo, pone in essere una serie di attività per promuovere la *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.

L'impatto dei servizi messi a disposizione dei contribuenti e del complesso delle attività poste in essere dall'Agenzia trova rappresentazione nel gettito versato spontaneamente dai contribuenti e relativo ai principali tributi gestiti dall'Agenzia (erariali e non erariali). Attraverso il sistema di versamento F24 gestito dall'Agenzia, infatti, i contribuenti, possono pagare le principali tipologie di tributi attraverso un unico strumento, utilizzando in compensazione eventuali crediti. Il servizio offerto garantisce un costante afflusso di entrate sia all'Erario che ad altri Enti pubblici, assicurando le coperture per lo svolgimento dei rispettivi compiti istituzionali così da consentire l'erogazione ai cittadini dei servizi pubblici.

Le parole chiave per assicurare l'efficace riscossione spontanea dei tributi sono accessibilità, tempestività e trasparenza dei servizi offerti, fattori di successo che da sempre l'Agenzia pone al centro della propria azione.

Il gettito, naturalmente, è influenzato anche dall'azione degli altri attori della fiscalità, come Agenzia delle entrate – Riscossione, nonché da fattori esogeni quali, ad esempio, le evoluzioni congiunturali dell'economia italiana, le variazioni del Prodotto interno lordo e gli interventi normativi.

<b>Stima degli effetti ed impatti delle azioni</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo ERARIALI (€/MLD)*</i>	382,5	392,0	399,1
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	34,0	34,0	34,0
<b><i>Totale entrate da adempimento spontaneo (€/MLD)</i></b>	<b>416,5</b>	<b>426,0</b>	<b>433,1</b>
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione ERARIALI (€/MLD)</i>	9,6	8,3	8,3
<i>Agenzia delle Entrate - Riscossione</i>	5,7	4,7	4,5
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	1,3	1,3	1,3
<i>Agenzia delle Entrate - Riscossione</i>	0,2	0,2	0,2
<b><i>Totale entrate da attività di contrasto dell'evasione (€/MLD)</i></b>	<b>16,8</b>	<b>14,5</b>	<b>14,3</b>
<b><i>Totale entrate (€/MLD)</i></b>	<b>433,3</b>	<b>440,5</b>	<b>447,4</b>

\* Nelle entrate complessive da adempimento spontaneo sono contabilizzati i tributi riscossi tramite i canali F23 e F24, escludendo, pertanto, i tributi versati direttamente alla Banca d'Italia. Le stime 2018/2020 sono state effettuate sulla base delle variazioni delle entrate tributarie contenute nella nota di aggiornamento al DEF 2017

\*\* IRAP, addizionali IRPEF regionali e comunali

Allo scopo di apprezzare l'efficienza complessiva dell'Agenzia può essere messa a confronto l'incidenza dei costi sostenuti per il proprio funzionamento con il totale delle entrate sopra evidenziate.

La tabella seguente espone tendenza nell'arco del triennio 2018-2020 di tale indicatore, che ne mette in evidenza il trend decrescente e che conferma i buoni progressi in termini di efficienza della struttura.

	<b>ANNO 2018</b>	<b>ANNO 2019</b>	<b>ANNO 2020</b>
Efficienza complessiva (Costi sostenuti per riscuotere € 100 di imposte o diritti) (€)	0,72	0,70	0,68

Il Piano 2018-2020, in evoluzione rispetto alla precedente struttura, prevede l'individuazione di tre aree strategiche che descrivono gli ambiti di attività dell'Agenzia e individuano le priorità politiche perseguite (Servizi, Prevenzione e Contrasto), all'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e le azioni che si intendono mettere in atto con i relativi indicatori di *output* volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici *target*. L'ulteriore novità è rappresentata, a partire da quest'anno, dall'introduzione in via sperimentale di nuovi indicatori di *outcome*, volti a monitorare, nel medio periodo, gli impatti delle varie attività svolte dall'Agenzia.

Di seguito sono elencati, per ciascuna area strategica, obiettivi e azioni con i relativi indicatori di *output* e di *outcome*.

## 1. 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.

È prevista l'introduzione di un indicatore di *output* "Definizione delle modalità per la misurazione del tasso di copertura di alcuni oneri inseriti in dichiarazione da parte dei contribuenti (es. spese sanitarie) rispetto a quelli complessivamente dichiarati" che prevede l'avvio e l'esecuzione nel 2018 di un'attività progettuale volta a definire le modalità di misurazione del 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*.

Sempre nell'ottica di favorire la tax compliance, nel corso del 2018 l'Agenzia – al fine di migliorare il grado di percezione dei contribuenti dell'impiego delle imposte – renderà disponibile, tramite il cassetto fiscale e l'applicazione dichiarazione precompilata, dati che evidenzieranno la ripartizione delle imposte dichiarate tra le diverse aree di spesa dello Stato.

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<sup>1</sup>.

Particolare attenzione sarà rivolta alla tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari. In materia ipotecaria saranno oggetto di rilevazione le formalità repertorate 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. 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.

---

<sup>1</sup> 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.



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 catastali e cartografiche, 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<sup>2</sup>, l'incremento della base imponibile attribuita, riduzione delle richieste 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.

---

<sup>2</sup> 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																	
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area			23.977			ore migliaia			Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area			€/mln			1.340		
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI OUTPUT	TARGET			INDICATORE DI OUTCOME	TARGET										
			2018	2019	2020		2018	2019	2020								
<b>OBIETTIVO 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari</b>		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.	SI/NO	-	-	Percentuale di 730 precompilati trasmessi dal contribuente rispetto al totale dei 730 ricevuti dall'Agenzia	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%												

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

AREA SERVIZI									
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI OUTPUT	TARGET			INDICATORE DI OUTCOME	TARGET		
			2018	2019	2020		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	89%	90%	91%	Riduzione del numero di istanze di correzioni della banca dati	-	5%	10%
			Congruenza geometrica tra mappe contigue	6%	20%		32%		
		Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	59%	60%	61%		Incremento della base imponibile immobiliare, attribuita con evidenza a contribuenti censiti in Anagrafe Tributaria	1%	2%
		Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	59%	65%	72%	Riduzione della richiesta di consultazioni cartacee della banca dati ipotecaria	5%	10%	15%

## 2. 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. Anche per il *patent box* viene introdotto un indicatore di *outcome* che misura il tempo medio di lavorazione delle istanze concluse con accordo, ovvero il tempo intercorrente tra la data di scadenza dell'eventuale rigetto dell'istanza (Provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate del 1 dicembre 2015) e la data di sottoscrizione dell'accordo.

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 da parte delle strutture regionali 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 amministrazioni fiscali dei paesi contraenti. La programmazione 2018 è stata effettuata tenendo conto della circostanza che le risorse umane impiegate sono sostanzialmente invariate rispetto all'anno precedente; dal 2019, invece, si è previsto un incremento rispetto al 2018 in quanto sarà potenziato l'organico della struttura competente sia numericamente che come maggiore esperienza degli addetti. 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 della 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

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area

5.318

ore migliaia

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area

€/mln

293

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

AREA PREVENZIONE									
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI OUTPUT	TARGET			INDICATORE DI OUTCOME	TARGET		
			2018	2019	2020		2018	2019	2020
OBIETTIVO 4 - Favorire la tax compliance	Gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali	% di procedure amichevoli ( <i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i> ) trattate nell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016	29%	40%	-	Tempo di implementazione dei casi di MAP condusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1	18 mesi	14 mesi	12 mesi
			-	10%	90%		18 mesi	14 mesi	12 mesi
			-	-	20%				
			-	-	-				
OBIETTIVO 4 - Favorire la tax compliance	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	1.800.000	1.800.000	1.800.000	Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	1,4	1,4	1,4
OBIETTIVO 4 - Favorire la tax compliance	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	100%	-	-	Ammontare degli imponibili dei soggetti congrui (anche per adeguamento) e coerenti (€/mld)	60	*	*
OBIETTIVO 4 - Favorire la tax compliance	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				Adeguatezza spontaneo degli imponibili dichiarati dai contribuenti soggetti agli studi di settore (€/mld)	1,7	*	*

\* 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

### 3. 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* e 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 riconducibili 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 nel 2019 della sperimentazione – già avviata – per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche e quelle giuridiche;
- la percentuale 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 il ricorso agli istituti agevolativi da parte dei contribuenti, 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 (comprese le riscossioni di Agenzia delle Entrate – Riscossione) 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 il miglioramento nella definizione 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) sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio 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 misurano 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. A tal proposito, occorre evidenziare che per il triennio di riferimento questi indici risentiranno degli effetti della definizione agevolata delle controversie tributarie (art. 11 del decreto

legge 24 aprile 2017 n. 50). Infatti, la platea di contribuenti interessata dalla definizione delle liti è principalmente rappresentata da coloro i quali hanno in essere un contenzioso dal probabile esito a favore dell'Agenzia e quindi più propensi a definire le pendenze tributarie pagando integralmente l'imposta in contestazione.

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

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area		24.114			ore migliaia			Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area			€/mln					
OBIETTIVI		AZIONI		INDICATORE DI OUTPUT		TARGET			INDICATORE DI OUTCOME		TARGET					
				2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020				
<b>OBIETTIVO 5 - Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non compliance da parte dei contribuenti</b>	Migliorare l'efficacia dell'attività di controllo	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	Tasso di positività dei controlli sostanziali	94%	94%	94%	Percentuale di accertamenti ordinari definiti mediante gli istituti agevolativi dai contribuenti o da sentenza totalmente favorevole all'Agenzia	40%	40%	40%						
				22.000	22.000	22.000		-	SI	-	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	16,8	14,5	14,3		
				2%	3%	3%		% di accertamenti assistiti da indagini finanziarie	24%	24%		24%	Tasso di copertura della platea	-	-	-
				140.000	150.000	160.000			Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	65%		65%		70%	% di incremento medio della rendita catastale degli immobili irregolari accertati	0,4%
<b>OBIETTIVO 6 - Presidiare l'attività di controllo</b>	Potenziamiento dei controlli in materia tributaria	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	Tasso di positività dei controlli sostanziali	32%	38%	40%	Incremento percentuale della base imponibile	-		70%	80%					
				Potenziamiento dei controlli in ambito immobiliare	Tasso di copertura degli immobili da controllare	65%		65%	70%	Incremento percentuale della base imponibile	0,4%	0,8%	1,2%			
						32%		38%	40%		0,4%	0,8%	1,2%			

## AREA CONTRASTO

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI OUTPUT	TARGET			INDICATORE DI OUTCOME	TARGET		
			2018	2019	2020		2018	2019	2020
<p><b>OBIETTIVO 7 - Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo</b></p>	<p>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</p>	<p>Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo</p>	60.000	80.000	90.000	<p>% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia</p>	64%	64%	64%
		<p>Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio</p>	96%	96%	96%		<p>% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia</p>	59%	59%
<p><b>OBIETTIVO 8 - Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b></p>	<p>Garantie, quantitativamente e qualitativamente, la difesa degli atti impugnati, anche al fine di ottenere una diminuzione del contenzioso</p>	<p>Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore in contestazione superiore a 50.000 euro</p>	96%	96%	96%	<p>% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia</p>	72%	72%	72%



## 4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

### 4.1 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. Le iniziative formative esterne in ambito giuridico, economico, tributario e aziendale saranno attivate con enti pubblici o soggetti privati valutando di volta in volta la rispondenza tra l'offerta didattica e gli obiettivi dell'Agenzia.

## **4.2 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.

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 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).

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.

### 4.3 ORE LAVORABILI PRO CAPITE

Ore lavorabili pro capite	Piano 2018	Piano 2017	Consuntivo 2017
Ore lavorabili lorde	1.814	1.800	1.800
Ore di assenza per ferie	224	224	224
<b>Ore lavorabili contrattuali</b>	<b>1.590</b>	<b>1.576</b>	<b>1.576</b>
Ore di assenza per malattia	63	62	63
Ore di assenza per altri motivi	124	123	124
<b>Ore lavorabili ordinarie</b>	<b>1.403</b>	<b>1.391</b>	<b>1.389</b>
Ore di straordinario	20	20	20
<b>Ore lavorabili pro capite</b>	<b>1.423</b>	<b>1.411</b>	<b>1.409</b>

#### 4.4 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agencia nel 2018.

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	
Dirigenti di ruolo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Dirigenti a tempo determinato	267	0	3	264	0	30	0	0	234	249	0	0	249
Totale dirigenti	35	0	0	35	0	3	0	0	32	33	0	0	33
<b>Totale dirigenti</b>	<b>302</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>299</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>266</b>	<b>282</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>282</b>
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
<b>Totale personale delle aree</b>	<b>38.635</b>	<b>87</b>	<b>274</b>	<b>38.448</b>	<b>203</b>	<b>1.126</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>37.525</b>	<b>37.983</b>	<b>506</b>	<b>0</b>	<b>37.477</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>38.937</b>	<b>87</b>	<b>277</b>	<b>38.747</b>	<b>203</b>	<b>1.159</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>37.791</b>	<b>38.265</b>	<b>506</b>	<b>0</b>	<b>37.759</b>
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:

#### STIMA USCITE 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
<b>Totale</b>	<b>1.159</b>	<b>1.095</b>	<b>1.047</b>	<b>3.301</b>

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.

#### 4.5 RISORSE UMANE PER PROCESSO

Area Strategica	Ore/Migliaia	%	Processo	Ore/Migliaia	%
<b>Servizi</b>	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%
<b>Prevenzione</b>	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%
<b>Contrasto</b>	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%
	<b>53.409</b>	<b>100%</b>	<b>Totale Ore Agenzia</b>	<b>53.409</b>	<b>100,00%</b>



## 5. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano degli investimenti ICT 2018-2020, che contiene la rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia nel triennio di riferimento, è focalizzato sulla strategia digitale e sulle 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.

La pianificazione triennale, seguendo il principio del pieno allineamento tra obiettivi strategici dell'Agenzia e obiettivi dei progetti e delle attività ICT, 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.

Come affermato sopra, 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: l'Atto di indirizzo per la definizione delle priorità politiche per l'anno 2018, la Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2017 e l'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale 2018-2020. Inoltre, nell'ambito della digitalizzazione della pubblica amministrazione, sono da considerare altresì 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 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.

Il modello di riferimento che è possibile definire nel prossimo triennio è 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.



**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.

Tra i vari progetti si evidenziano quelli maggiormente innovativi sui quali l’Agenzia punta per conseguire i maggior benefici 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 *Agenziaentrare*. 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 vengono 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 tale 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 satisfaction*;
- *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 coinvolti, 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)*.

Per quanto concerne i fabbisogni finanziari di investimenti ICT pianificati per il triennio 2018-2020, la previsione di spesa per gli investimenti ICT per il triennio di riferimento 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.



## 5.1 SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI<sup>1</sup>

Importi in euro/milioni

Progetti di investimento	2017	2018
Servizi informatici per evoluzione sistemi	71,50	71,50
Attività SOSE	17,90	24,50
Acquisti Software/Hardware	13,25	15,41
<b>TOTALE INVESTIMENTI IT</b>	<b>102,65</b>	<b>111,41</b>
Investimenti immobiliari, per la logistica e per la sicurezza	30,18	20,69
Finanziari	73,50	0
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>206,33</b>	<b>132,10</b>

<sup>1</sup> La tabella è stata elaborata facendo riferimento:

- all'ultimo Piano pluriennale degli investimenti gli esercizi 2017-2019 come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 33/2017 del 31 luglio 2017 e successivamente approvato dal Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999;
- al Piano pluriennale degli investimenti gli esercizi 2018-2020 come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 44/2017 del 20 dicembre 2017 e attualmente in attesa dell'approvazione del Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999.

## 6. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO<sup>2</sup>

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione	2017	Oneri di gestione	2018
<b>PRODUZIONE</b>	<b>758.689</b>	<b>PRODUZIONE</b>	<b>711.541</b>
Costi di funzionamento	78.877	Costi di funzionamento	77.365
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	203.220	Costi per l'informatica e telecomunicazioni	199.400
Spese postali e notifica atti	111.242	Spese postali e notifica atti	92.069
Oneri per la gestione dei tributi	365.350	Oneri per la gestione dei tributi	342.707
<b>PERSONALE</b>	<b>2.011.751</b>	<b>PERSONALE</b>	<b>2.014.180</b>
Stipendi	1.268.809	Stipendi	1.294.335
Imposte dell'esercizio	108.433	Imposte dell'esercizio	110.651
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	381.474	Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	387.335
Straordinari	14.560	Straordinari	14.685
Premi e incentivi	6.370	Premi e incentivi	6.850
Accantonamenti premi e incentivi	178.279	Accantonamenti premi e incentivi	151.711
Missioni	9.117	Missioni	8.727
Indennità di missione	1.154	Indennità di missione	1.094
Mensa e buoni pasto	34.408	Mensa e buoni pasto	33.324
Servizi per il personale	7.464	Servizi per il personale	3.906
Altri costi per il personale	1.683	Altri costi per il personale	1.562
<b>IMMOBILI</b>	<b>265.168</b>	<b>IMMOBILI</b>	<b>273.113</b>
Gestione immobili	265.168	Gestione immobili	273.113
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>3.035.608</b>	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.998.834</b>

<sup>2</sup> La tabella è stata elaborata facendo riferimento:

- all'ultimo *budget* economico per l'esercizio 2017 come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 34/2017 del 31 luglio 2017 e successivamente approvato dal Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999;
- al *budget* economico per l'esercizio 2018- come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 45/2017 del 20 dicembre 2017 e attualmente in attesa dell'approvazione del Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999.

## 7. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA<sup>3</sup>

*importi in euro/migliaia*

<b>Qualifica</b>	<b>Totale costi 2018</b>
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>41.978</b>
Dirigenti*	41.978
<b>Totale personale non dirigente a tempo indeterminato</b>	<b>1.958.958</b>
Totale Area Terza**	1.318.353
Totale Area Seconda	634.916
Totale Area Prima	5.689
<b>Totale dirigenti e personale a tempo determinato</b>	<b>5.744</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato	5.744
<b>Tirocinanti</b>	<b>7.500</b>
<b>Totale</b>	<b>2.014.180</b>

\* L'importo comprende la quota parte del fondo dirigenti calcolata sulla base delle posizioni effettivamente ricoperte e non di quelle previste in organico.

\*\* Gli importi comprendono le somme per finanziare le posizioni organizzative temporaneamente istituite ai sensi dell'art. 4-bis del decreto legge n. 78/2015 e prorogate fino al 30/09/2017 ai sensi dell'art. 1-bis del decreto legge n. 193/2016.

<sup>3</sup> Nei costi del personale sono comprese: le competenze fisse, le competenze accessorie e le spese per l'aggiornamento professionale.

## **Appendice n. 1**

### **LA STIMA DEL TAX GAP**

#### **1. Considerazioni di carattere generale**

Il divario fiscale, da ora in avanti *tax gap*, è definito come la differenza tra le imposte che i contribuenti dovrebbero pagare se assolvessero completamente agli obblighi fiscali previsti dalla legislazione vigente, denominato gettito potenziale, e le imposte effettivamente incassate tramite adempimento spontaneo. Tale aggregato comprende:

- a) mancati versamenti di importi dichiarati;
- b) errori nella compilazione dei modelli;
- c) somme intenzionalmente occultate al fisco.

La misura più frequentemente utilizzata per rappresentare il *tax gap* è data dalla "propensione al *gap*", ottenuta rapportando il valore del *tax gap* all'imposta potenziale, ovvero l'imposta effettivamente incassata più il *tax gap* stesso. In questo modo si relativizza l'andamento dell'ammontare monetario, che può contrarsi o espandersi anche in virtù delle fasi del ciclo economico.

La letteratura economica è concorde nell'affermare che la "propensione al *gap*" può essere influenzata da molteplici fattori e che l'attività svolta dalle Agenzie fiscali ne rappresenta solo uno. Tali fattori possono essere prevalentemente: di carattere economico-finanziario, ad esempio crisi di liquidità o fasi congiunturali avverse; di politica fiscale, come la variazione della pressione fiscale o dell'ammontare delle sanzioni; infine, di tendenza più o meno forte e radicata dei contribuenti ad evitare il pagamento delle imposte.

Uno studio condotto sull'Italia, riportato in Ministero dell'economia e delle finanze (2014)<sup>4</sup>, evidenzia come i fattori esogeni all'operato dell'Agenzia esercitano un'influenza tale che si possa registrare un incremento della "propensione al *gap*" anche a fronte di un'efficace azione dell'Agenzia e viceversa.

L'Agenzia delle entrate e Dipartimento della Finanze hanno condotto una ricerca congiunta, riportata in Ministero dell'economia e delle finanze (2015), evidenziando come l'attività deterrente che si manifesta nell'anno d'imposta "t" è il risultato dello sforzo prodotto per metà nell'anno "t" e per metà nell'anno "t+1"<sup>5</sup>. Tale sfasamento temporale è dovuto alla tempistica relativa alla

---

<sup>4</sup> "Rapporto sulla realizzazione delle strategie di contrasto all'evasione fiscale, sui risultati conseguiti nel 2013 e nell'anno in corso, nonché su quelli attesi, con riferimento sia al recupero di gettito derivante da accertamento all'evasione che a quello attribuibile alla maggiore propensione all'adempimento da parte dei contribuenti (art. 6 del decreto legge 24 aprile 2014 n. 66)".

<sup>5</sup> Si veda: "Relazione sull'Economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva (art. 10-bis.1 c. 3 legge 31 dicembre 2009, n.196). Aggiornamenti per gli anni 2010-2014 a seguito della revisione dei conti nazionali apportata dall'ISTAT (28 ottobre 2016).

presentazione delle dichiarazioni fiscali. In generale, infatti, il contribuente può presentare la dichiarazione relativa all'anno di imposta "t" entro la meta dell'anno successivo. Pertanto, se un contribuente riceve un accertamento, o una comunicazione da parte dell'Agenzia, nei primi mesi dell'anno "t+1" e se ciò produce un effetto deterrente, lo stesso contribuente può modificare la dichiarazione che presenterà successivamente, relativa all'anno di imposta "t".

## 2. Le stime del *tax gap*

Nel prosieguo la trattazione si limiterà al *gap* IVA e non già al *gap* nel totale delle imposte. Tale scelta è stata dettata dai seguenti motivi:

- i) la platea coinvolta è molto estesa e comprende la quasi totalità delle imprese e dei lavoratori autonomi;
- ii) l'IVA è il primo momento in cui si manifestano al fisco i proventi dell'attività di produzione e consumo di beni e servizi e, pertanto, rappresenta anche il principio logico di eventuali evasioni da sotto dichiarazione dei ricavi o sovra dichiarazione dei costi, che impattano anche sulle imposte dirette;
- iii) la metodologia di calcolo del *gap* IVA è quella maggiormente standardizzata sia a livello nazionale sia a livello internazionale.

La Commissione per la redazione della Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva, istituita ai sensi dell'art. 2, comma 2, del D. Lgs. n. 160/2015, ha prodotto, nel corso del 2017, una stima del *gap* IVA per gli anni che vanno dal 2010 al 2015, effettuata con il metodo *top down* e basata sul confronto tra i dati statistici prodotti dalla Contabilità Nazionale ISTAT e le risultanze ricavate dall'Anagrafe Tributaria<sup>6</sup>. Per la finalità della presente appendice, con lo stesso metodo, sono stati stimati i dati dal 2000 al 2009.

Come già ricordato, il *gap* IVA misura la differenza esistente tra il gettito potenziale e quello ottenuto tramite adempimento spontaneo. Quest'ultimo, pertanto, esclude tutti gli introiti derivanti da accertamento e controllo. Tale caratteristica qualifica il *gap* IVA come indicatore di *compliance*, poiché la propensione al *gap* si riduce se e solo se si incrementa la propensione a versare spontaneamente l'IVA dovuta da parte dei contribuenti.

La tempistica di diffusione delle stime è legata alla disponibilità delle informazioni di base, pertanto nell'anno "t" si diffonde la stima provvisoria dell'anno "t-2" e quella definitiva dell'anno "t-3"<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Il metodo è riconosciuto tra le migliori pratiche seguite in ambito internazionale. A questo proposito si veda il documento dell'Unione Europea "The concepts of tax gaps. Report on VAT gap estimations", edito dal gruppo di lavoro FISCALIS, marzo 2016, Bruxelles.

<sup>7</sup> Ad esempio nel 2017 si diffonderà la stima provvisoria dell'anno 2015 e quella definitiva dell'anno 2014.

Come tutte le metodologie *top down*, i risultati delle stime sono soggetti alle revisioni periodiche dei dati di Contabilità Nazionale. I risultati riportati di seguito incorporano i risultati della revisione straordinaria dei Conti Nazionali, dovuta all'introduzione dei nuovi standard internazionali dettati dal SEC 2010<sup>8</sup> e, pertanto, le stime attuali presentano delle revisioni rispetto a quelle riportate nell'appendice al Piano di Agenzia contenuto nella Convenzione dell'Agenzia delle entrate con il sig. Ministro dell'economia e delle finanze stipulata nel 2016.

### **3. Dalle stime del *tax gap* a un possibile indicatore di *compliance***

Un forte limite all'utilizzo del *tax gap* per finalità operative è dettato dal ritardo temporale con il quale si rendono disponibili le stime. Nel 2018, infatti, a metodologia attuale, saranno disponibili le stime provvisorie del 2016. Sulla *compliance* del 2016 l'Agenzia delle entrate non potrà incidere nel corso del 2018, in quanto l'attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2017 e parte nel 2016.

Le stime del 2016, che saranno diffuse nel 2018, sono provvisorie in virtù del processo di revisione ordinaria degli aggregati della Contabilità Nazionale dell'ISTAT, necessari per calcolare il gap IVA. In occasione della fornitura dei dati relativi al nuovo anno, infatti, l'ISTAT rivede le stime fino a tre anni indietro. Pertanto il dato definitivo del 2016 si renderà disponibile solo nel 2019.

Una corretta valutazione delle dinamiche del *gap IVA*, in termini di incremento/decremento della *compliance*, si deve porre il problema dei molteplici aspetti che influenzano la "propensione al *gap*", in aggiunta all'operato dell'Agenzia delle entrate, menzionati nella parte introduttiva del paragrafo. Per sterilizzare gli effetti di contesto si dovrebbe ricorrere all'utilizzo di modelli econometrici che consentano di stimare l'impatto specifico sulla *compliance* delle azioni poste in essere dall'Agenzia. Si tratta però di un campo di ricerca assolutamente sperimentale che richiede tempo, appropriati investimenti e specifiche competenze, per produrre risultati operativi.

Una soluzione di breve periodo, e di basso costo, che però risolverebbe solo parzialmente il problema, potrebbe consistere nell'ancorare le valutazioni a tendenze di medio-lungo periodo, prevedendo degli opportuni intervalli di confidenza all'interno dei quali effettuare le valutazioni.

In questo ambito è stata analizzata la possibilità di utilizzare i seguenti metodi:

- a) medie mobili non centrate a tre termini: sono medie di valori successivi di una serie storica, a tre termini. Ad esempio, la propensione nel 2006 è ottenuta dividendo la media del *tax gap* per gli anni 2004, 2005 e 2006 con la media dell'imposta potenziale del 2004,

---

<sup>8</sup> Con la pubblicazione di una nuova versione dei conti nazionali viene adottato dagli Stati membri dell'Unione europea il nuovo sistema europeo dei conti nazionali e regionali – Sec 2010 – in sostituzione del Sec 95. Il nuovo sistema, definito nel Regolamento Ue n. 549/2013 pubblicato il 26 giugno 2013, è il risultato di una stretta collaborazione fra l'Ufficio statistico della Commissione (Eurostat) e i contabili nazionali degli Stati membri.

2005 e 2006;

- b) medie triennali: il metodo si differenzia dal precedente in quanto le medie sono calcolate su due periodi distinti. In pratica, per valutare la situazione del 2006 si confronta la media della propensione al *gap* degli anni 2004, 2005 e 2006 con la corrispondente media degli anni 2001, 2002 e 2003;
- c) stime della tendenza di lungo periodo, tramite una regressione lineare, effettuata sull'intero arco temporale disponibile: con tale metodo si stima un coefficiente che rappresenta la tendenza di lungo periodo, che nel periodo considerato è risultata decrescente, tale coefficiente rappresenta il *target* da conseguire al fine di prolungare la flessione del *tax gap* nel futuro; per sterilizzare le oscillazioni di breve periodo nell'intorno del valore *target* è costruito un intervallo di confidenza.

La soluzione che si propone è una sintesi tra il metodo a) e il metodo c), ovvero la stima della tendenza di lungo periodo basata sulle medie mobili.

Le ragioni che hanno portato all'esclusione del metodo b) risiedono nel fatto che si mettono a confronto periodi di tempo troppo lunghi, in pratica si pone sotto osservazione l'ultimo triennio e lo si confronta con il triennio precedente. Un simile indicatore sembra più adatto a valutare un periodo di mandato di *governance* dell'Agenzia piuttosto che un singolo anno.

All'opposto la soluzione c), risente troppo degli effetti di breve periodo, anche se smussato dall'intervallo di confidenza, tale indicatore imporrebbe comunque una riduzione annuale del *gap* IVA. Un simile risultato potrebbe non essere conseguito a seguito di eventi eccezionali, si pensi, ad esempio, all'acuirsi della crisi valutaria del 2011.

La sintesi tra il metodo a) e il metodo c), appare preferibile perché, da un lato si confrontano periodi di tempo più vicini tra loro, pur mediandone gli effetti, dall'altro consente di stimare un *trend* di lungo periodo all'interno di un intervallo di confidenza.

Peraltro, le considerazioni svolte dal Fondo Monetario Internazionale, dall'OECD e dal Regno Unito assegnano al *tax gap* un valore molto importante come indicatore strategico, ma solo per valutare le tendenze di lungo periodo dell'operato di tutta l'Amministrazione Fiscale e sottolineano, nel contempo, le difficoltà ad assumerlo come indicatore di *performance* dell'operato delle Agenzie Fiscali; allo stato attuale, infatti, non si ha contezza di un tale utilizzo a livello internazionale.

Va anche considerato che l'impegno dell'Agenzia nell'attività di prevenzione finalizzata alla riduzione del *tax gap* deve tener conto dell'esigenza di dover necessariamente continuare a perseguire strategie volte al raggiungimento di obiettivi in termini di recupero di somme sottratte al fisco. Tali obiettivi, che vanno mantenuti al fine di assicurare un valido sostegno ai flussi di finanza

pubblica, non sempre si conciliano – in uno scenario a risorse date – con le necessarie azioni di prevenzione utili a ridurre il *tax gap*.

La figura 1a illustra l'andamento delle serie storiche del *gap* IVA calcolato puntualmente, anno per anno, e di quella risultante dal calcolo delle medie mobili a tre termini non centrate. Come si può osservare la seconda smussa le fluttuazioni annuali presenti nella prima.

La figura 1b riporta la serie storica della propensione al *gap* IVA espressa come media mobile non centrata, per il periodo, unitamente alla retta di regressione che stima la tendenza di lungo periodo e del relativo intervallo di confidenza.

Figura 1a. Serie storiche del *gap* IVA calcolato puntualmente, anno per anno, (linee tratteggiate rossa) e calcolato tramite medie mobili non centrate (linea continua blu).

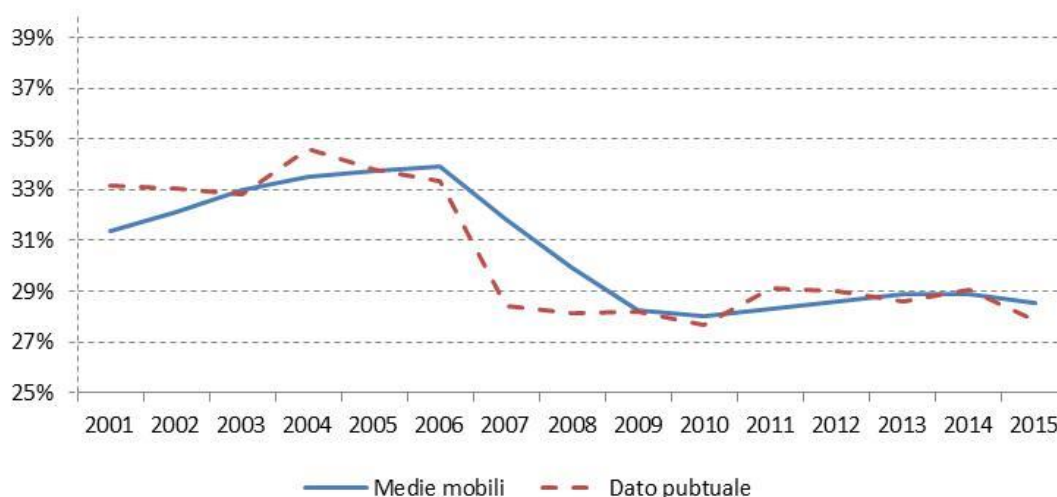
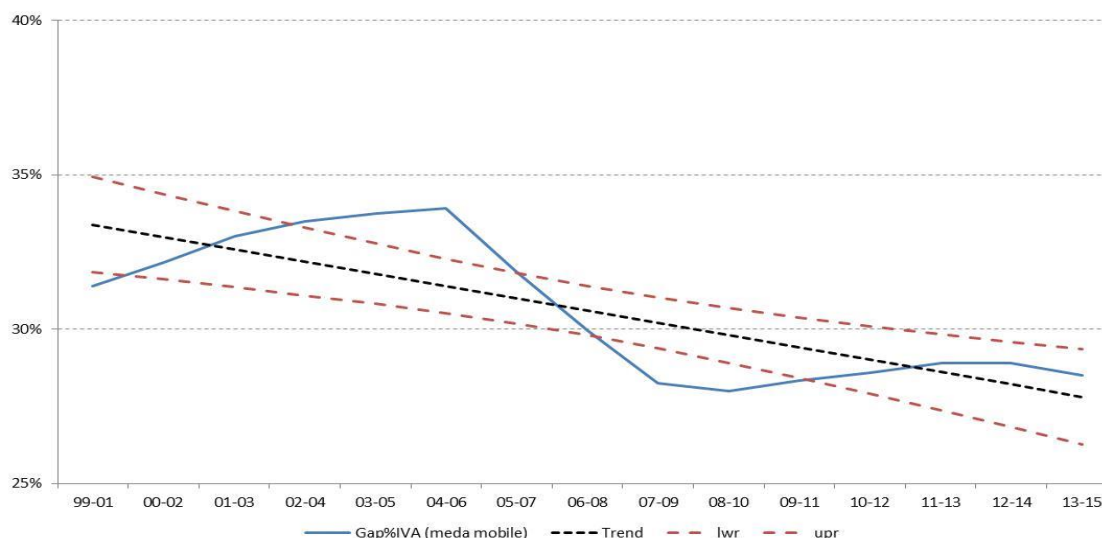


Figura 1b Serie storica del *gap* IVA, calcolato tramite medie mobili non centrate (linea continua blu), stima della tendenza di lungo periodo (linea tratteggiata nera) e del relativo intervallo di confidenza (linee tratteggiate rosse)





Se si parte dall'assunto che l'obiettivo che si intende raggiungere è quello di innescare una graduale riduzione della propensione al *gap* che ci conduca, in un ragionevole lasso di tempo, ad allinearci con la media europea<sup>9</sup>, allora l'approccio che conviene seguire è quello di prolungare nel tempo la tendenza di lungo periodo evidenziata nella figura 1 b con la linea tratteggiata nera.

Gli anni trascorsi ci insegnano, però, che si possono verificare anche delle oscillazioni, positive e negative, intorno a questa linea di tendenza, che non ne hanno pregiudicato la decrescita, per considerare questo aspetto è stato costruito un intervallo di confidenza, basato sull'errore medio di regressione, ed indicato con le linee tratteggiate rosse in figura 1 b.

Nel Piano dell'Agenzia allegato alla Convezione dello scorso anno con il sig. Ministro dell'economia e delle finanze, è stato individuato un indicatore a carattere sperimentale, per il 2017. Tale scelta è stata dettata da considerazioni di carattere tecnico statistico. Nel 2016, infatti, si è realizzata la citata revisione straordinaria delle stime del *gap* IVA, dovuta alla disponibilità dei nuovi dati della contabilità nazionale, coerenti con la nuova edizione del regolamento Europeo SEC 2010.

Permane la difficoltà dell'aggiornamento delle stime e, pertanto, nel 2018 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2014-2016 rapportata a quella degli anni 2013-2015 (si veda figura 1b). Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale variazione dovrà collocarsi all'intervallo compreso tra -0,22% e -0,59%. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a -0,40%.

---

<sup>9</sup> La media della propensione al *gap* IVA europeo è circa del 15%.

## **Appendice n. 2**

### **IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA**

#### **1. SIRIO: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA**

Il sistema di valutazione della performance del personale dirigente dell'Agencia si configura come un sistema misto, nel senso che la valutazione della prestazione di lavoro è il combinato di due diverse valutazioni, quella relativa ai risultati e quella relativa alle competenze.

Questi due aspetti della prestazione lavorativa sono riconducibili, in coerenza con quanto indicato agli artt. 8 e 9 del D.Lgs. 150/2009, ai concetti di *performance* organizzativa e *performance* individuale. La prima evidenzia i risultati raggiunti dalla struttura o dall'unità organizzativa affidata al valutato, la seconda mette in evidenza i comportamenti organizzativi del valutato che hanno contribuito al conseguimento dei risultati e nei quali si sono espresse – come da dettato normativo – le competenze professionali e manageriali.

Di seguito una breve descrizione del sistema di valutazione, denominato S.I.R.I.O. (sistema integrato di valutazione di risultati, indicatori ed obiettivi), che si applica ai dirigenti sin dal 2002.

##### **1.1. Il modello delle competenze dei dirigenti**

La costruzione di un modello di competenze per i dirigenti nasce dall'esigenza di una valutazione strutturata e, quindi, più oggettiva.

La domanda cruciale da cui si è partiti per costruire il modello di competenze è stata: "quando diciamo che un nostro dirigente è bravo oppure che è mediocre cosa vogliamo dire esattamente?".

Utilizzando la tecnica delle interviste e tenendo conto dei modelli generali delle competenze presenti in letteratura sono state individuate dodici competenze raggruppate in cinque cluster, descritte in un Dizionario delle competenze nel quale ognuna delle voci riguarda una competenza del modello stesso. Ogni voce del Dizionario contiene una definizione operativa della competenza e una scala di intensità graduata secondo cinque livelli (non adeguato, parzialmente adeguato, adeguato, più che adeguato, eccellente), attraverso l'ancoraggio a indicatori di azione analitici (vedi Figura 1).

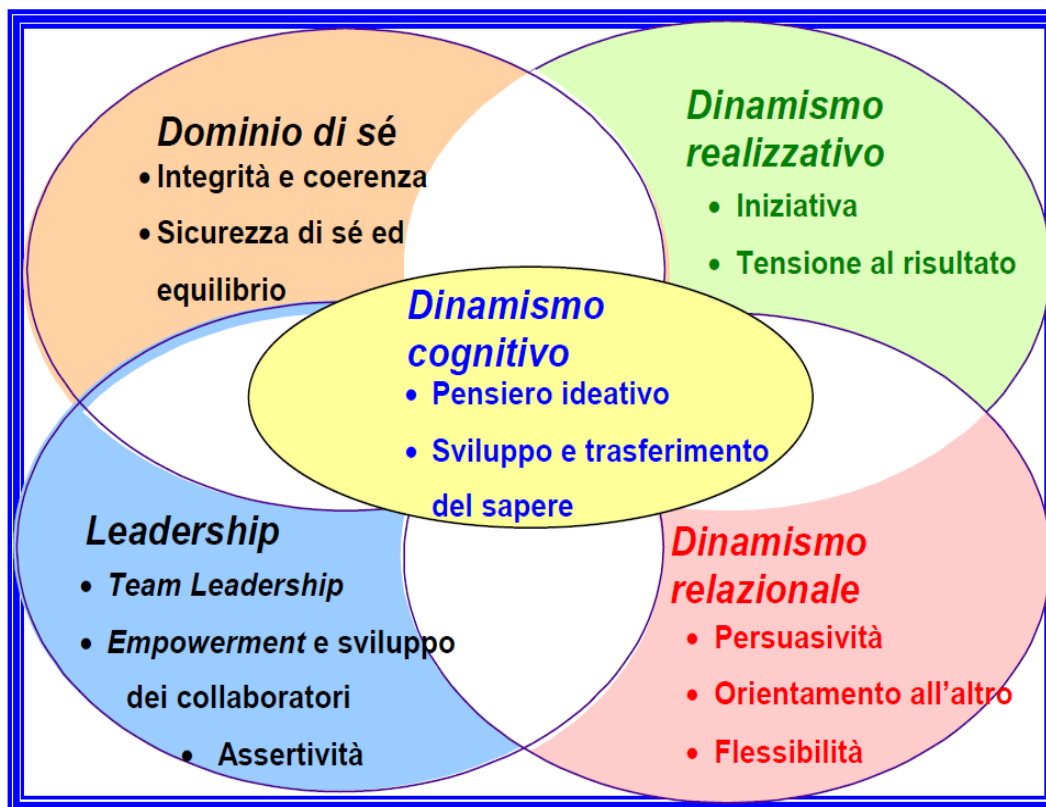


Figura 1

### 1.2. **La valutazione della performance organizzativa**

Il processo di valutazione dei dirigenti ha cadenza annuale ed è articolato in modo da seguire i momenti fondamentali di programmazione, gestione e valutazione delle attività; in questo senso, rispecchia le fasi del ciclo di gestione della *performance* descritto nell'art. 4 del D.Lgs. 150/2009.

La pianificazione e assegnazione degli obiettivi viene svolta nei primi mesi dall'anno dai responsabili delle strutture di vertice e consiste nell'assegnazione formale ai dirigenti degli obiettivi per l'anno in corso. Terminato l'anno si procede alla valutazione della prestazione. A seguire il responsabile dell'assegnazione degli obiettivi effettua la sua valutazione e la comunica al valutato. I valutati che non concordano con tale giudizio possono chiedere al Direttore dell'Agenzia una revisione della valutazione.

Le figure coinvolte nel processo di valutazione sono pertanto tre:

- il valutato, colui che ricopre una posizione dirigenziale;
- il valutatore di prima istanza, colui che ha la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi e della valutazione di prima istanza;
- il Direttore dell'Agenzia delle entrate, che è il valutatore di seconda istanza nonché responsabile della coerente applicazione del sistema di valutazione e della validazione dei giudizi.

Oggi la Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Logistica mette a disposizione del sistema di valutazione la descrizione dei singoli obiettivi di *budget* e, per ciascuno di essi, il livello di raggiungimento e la relativa scala di valutazione. Sulla base di questi elementi, il sistema effettua le elaborazioni finalizzate alla valutazione complessiva dell'attività del dirigente.

I singoli dirigenti di vertice assegnano ai dirigenti interessati dal ciclo di *budget* obiettivi qualitativi di *performance* specifici della tipologia di funzioni ricoperte dall'interessato e appropriati al contesto nel quale ciascun valutato opera. Il contenuto degli obiettivi qualitativi riguarda il rispetto di determinati livelli di produzione entro tempistiche precise o anche la realizzazione di altre lavorazioni che non rientrino direttamente nella griglia degli obiettivi di *budget*, ma che rappresentino, comunque, attività importanti dell'ufficio nel proprio territorio (ad es. rimborsi manuali, contenzioso generato, qualità degli accertamenti rilevanti, presidio del territorio, percorsi innovativi di indagine, gestione delle risorse umane, gestione delle risorse economiche e materiali, numero di convenzioni con i comuni, media e mediana degli accertamenti).

Di conseguenza, il dirigente di vertice potrà scegliere - sempre entro il limite massimo dei sei obiettivi previsti dal sistema di valutazione - di assegnare ai dirigenti di strutture interessate dal ciclo di *budget* obiettivi di *performance* entro questo ventaglio di possibilità:

- a. solo obiettivi di *budget*: in situazioni critiche dove anche il semplice raggiungimento degli obiettivi di *budget* risulterebbe particolarmente sfidante, denotando quindi già di per sé l'influenza positiva dell'azione svolta dal dirigente;
- b. obiettivi di *budget* con l'aggiunta di obiettivi qualitativi specifici: in particolare, nei casi in cui il *budget* di produzione comprenda pochissimi obiettivi o, al limite, solo uno (è quanto capita spesso nelle aree degli uffici controlli delle direzioni provinciali, con riguardo, ad esempio, al capo area medie dimensioni);
- c. obiettivi di *budget* integrati, ai fini della misurazione del loro conseguimento, da indicatori di tipo qualitativo: nel caso dei direttori provinciali, per particolari prodotti degli uffici territoriali e delle aree degli uffici controlli delle direzioni provinciali, nonché nel caso delle strutture operative della Direzione regionale.

Nell'individuazione degli obiettivi qualitativi e del relativo peso da assegnare ai dirigenti delle strutture con *budget* di produzione, i direttori regionali operano d'intesa con la Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Logistica, tenendo conto delle specificità locali.

Per i responsabili di strutture regionali e centrali, non interessate invece dal ciclo di *budget*, la valutazione della *performance* organizzativa avviene sulla base dell'assegnazione da parte del

dirigente di vertice di obiettivi *extra budget* riconducibili alle linee di attività istituzionali della struttura o ad attività di natura progettuale.

### 1.3. **La valutazione della performance individuale**

La performance individuale viene valutata sulla base delle competenze manageriali, cioè quei comportamenti organizzativi messi in atto dal dirigente che hanno uno specifico riflesso sui risultati dell'ufficio, assicurandone la continuità nel tempo.

A partire dal 2013 accanto alla valutazione delle competenze è possibile redigere, per ciascun dirigente, un profilo descrittivo della professionalità, in modo da mettere meglio in luce le caratteristiche professionali del valutato in termini sia di quanto realizzato nel corso della sua storia lavorativa sia di potenzialità future di sviluppo. Il profilo viene stilato dal responsabile della struttura di vertice ed è descrittivo della storia, delle esperienze lavorative e delle caratteristiche professionali del dirigente.

### 1.4. **La valutazione complessiva**

Il rapporto intercorso tra la *performance* della struttura o unità organizzativa diretta dal valutato (*performance* organizzativa) e il valore aggiunto che lo stesso vi ha apportato (*performance* individuale) si coglie analizzando distintamente le due componenti e attribuendo ad esse i punteggi finali di seguito riportati (Tabelle n. 1 e n. 2):

Tabella n. 1

Performance organizzativa dell'ufficio	
Grado di conseguimento degli obiettivi in base agli indicatori di performance	Punteggio
Molto superiore alle aspettative (da...% a ... %)	3
Superiore alle aspettative (da...% a ... %)	2
In linea con le aspettative (da...% a ... %)	1
Al di sotto delle aspettative (da...% a ... %)	
Molto al di sotto delle aspettative (da...% a ... %)	

Tabella n. 2

Performance individuale del dirigente (competenze professionali e manageriali)	
Valutazione	Punteggio
E	3
D	2
C2	1
C1	
B	
A	

Accoppiando i punteggi della *performance* organizzativa e della *performance* individuale si ottiene la matrice della *performance* (Tabella n. 3), che presenta nove possibili combinazioni di punteggi, nelle quali è possibile distinguere con immediatezza quale sia stata la valutazione della *performance* organizzativa (il primo punteggio) e quale quella della *performance* individuale (il secondo punteggio). La *performance* organizzativa e la *performance* individuale hanno lo stesso peso (50%) ai fini del livello di valutazione finale.

Tabella n. 3

Matrice delle performance

<i>Performance organizzativa</i>	<b>3</b>	3.1	3.2	3.3
	<b>2</b>	2.1	2.2	2.3
	<b>1</b>	1.1	1.2	1.3
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
		<i>Performance individuale</i>		

Aggregando le nove combinazioni ottenibili dall'abbinamento dei due punteggi, in base alla somma dei numeri di ciascuna coppia, si formano 3 gruppi, corrispondenti ai diversi livelli di valutazione complessiva (da adeguato a eccellente):

Valutazione complessiva della prestazione	Combinazioni dei punteggi		
Eccellente → $\Sigma$ numeri combinazione $\geq 5$	3.3	3.2	2.3
Più che adeguato → $\Sigma$ numeri combinazione = 4	3.1	2.2	1.3
Adeguato → $\Sigma$ numeri combinazione = {2,3}	2.1	1.2	1.1
Non ancora adeguato			

La valutazione corrispondente al non ancora adeguato (è sufficiente che uno dei due punteggi della *performance* sia uguale a zero) non è tracciata e non prevede la corresponsione della retribuzione di risultato.

### **1.5. L'iter del processo di valutazione**

Le fasi del processo di valutazione sono:

1. la proposta e la condivisione degli obiettivi
2. il monitoraggio intermedio
3. la valutazione della performance individuale e organizzativa.

L'applicazione informatica SIRIO supporta la gestione dell'intero ciclo di valutazione dalla fase di assegnazione degli obiettivi, alla valutazione dei risultati e delle competenze organizzative, alla valutazione globale delle attività, al monitoraggio dell'intero processo.

### **1.6. Procedura di riesame**

Una volta ricevuta la comunicazione delle valutazioni, qualora il dirigente sia stato valutato negativamente o non condivida la valutazione ottenuta potrà proporre per iscritto istanza di revisione, trasmettendola ad un'apposita Commissione di valutazione nominata dal Direttore dell'Agenzia.



---

## **ALLEGATO 3**

---

---

*SISTEMA INCENTIVANTE*

---



## INDICE

1. PREMESSA.....	3
2. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE .....	4
3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI .....	5
4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI .....	16
5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE .....	19

## **1. PREMESSA**

Il presente allegato definisce:

- le risorse destinate all'incentivazione;
- il quadro sinottico degli obiettivi e degli indicatori;
- il sistema di valutazione degli obiettivi e degli indicatori;
- le modalità di attribuzione della quota incentivante spettante.

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

## **2. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE**

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2018, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente, è costituita da una quota parte dello stanziamento del capitolo 3890, piano gestionale 1. Detta quota è integrata con apposito provvedimento in corso di gestione ai sensi dell'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti.

Le risorse destinate all'incentivazione sono allocate sui singoli obiettivi contenuti nel Piano dell'Agenzia e sono erogate a quest'ultima in ragione del livello di *performance* raggiunto sul singolo obiettivo, per come di seguito specificato.

Il peso attribuito all'obiettivo determina l'ammontare massimo di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia nel caso esso venga pienamente conseguito (incentivazione obiettivo = peso obiettivo x totale incentivazione).

### 3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

AREA STRATEGICA SERVIZI				
Obiettivo n. 1	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2018	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari</b>  <b>(Peso 11,6% - Valore €/mln)</b>	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	50	Sì/NO	4,75
	Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	50	100%	4,75
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 1</b>	<b>100</b>		<b>9,5</b>
Obiettivo n. 2	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2018	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Favorire la tax compliance attraverso il miglioramento dei servizi erogati</b>  <b>(Peso 16,7% - Valore €/mln)</b>	N. di rimborsi IVA lavorati/magazzino	12	89%	1,64
	N. di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	15	80%	2,06
	Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)	11	19'	1,51
	Implementazione della procedura per la gestione dei reclami da parte dei contribuenti	6	SI/NO	0,82
	Numero di risposte telefoniche fornite	8	2.300.000	1,10
	Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	10	87%	1,37
	Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	10	92%	1,37
	% formalità repertoriate nella medesima giornata della presentazione	6	95%	0,82
	% di atti di intestazione catastale evasi	6	95%	0,82
	% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni	6	85%	0,82
	Incremento dei servizi telematici disponibili	10	3	1,37
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 2</b>	<b>100</b>		<b>13,7</b>	
Obiettivo n. 3	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2018	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare</b>  <b>(Peso 6,7% - Valore €/mln)</b>	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	25	89%	1,38
	Congruenza geometrica tra mappe contigue	25	6%	1,38
	Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	25	59%	1,38
	Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	25	59%	1,38
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 3</b>	<b>100</b>		<b>5,5</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI</b>			<b>28,7</b>	

## AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Obiettivo n. 4	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2018	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Favorire la tax compliance</b>  <b>(Peso 25% - Valore €/mln)</b>	% di grandi contribuenti che accedono al regime di <i>cooperative compliance</i> rispetto alla platea	10	35%	2,05
	% di incremento delle istanze di accordo preventivo concluse ( <i>Ruling</i> internazionale) rispetto alle istanze concluse nell'anno 2017	10	10%	2,05
	% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate entro il 31/12/2015	10	100%	2,05
	% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate nel 2016	10	90%	2,05
	Percentuale di risposte ai quesiti contenuti negli interpelli nuovi investimenti rese entro 110 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	15	40%	3,075
	Percentuale degli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	10	60%	2,05
	% di procedure amichevoli ( <i>Mutual Agreement Procedure – MAP</i> ) trattate nell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016	10	29%	2,05
	Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti	10	1.800.000	2,05
	Sostituzione degli Studi di settore con indici sintetici di affidabilità fiscale	15	100%	3,075
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 4</b>		<b>100</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE</b>			<b>20,5</b>	

<b>AREA STRATEGICA CONTRASTO</b>				
<b>Obiettivo n. 5</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso indicatore</b>	<b>Risultato atteso 2018</b>	<b>Incentivazione indicatore €/mln</b>
<b>Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non compliance da parte dei contribuenti</b>  (Peso 12,2% - Valore €/mln)	Tasso di positività dei controlli sostanziali	40	94%	4
	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	30	22.000	3
	% di accertamenti assistiti da indagini finanziarie	30	2%	3
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 5</b>		<b>100</b>		<b>10</b>
<b>Obiettivo n. 6</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso indicatore</b>	<b>Risultato atteso 2018</b>	<b>Incentivazione indicatore €/mln</b>
<b>Presidiare l'attività di controllo</b> (Peso 12,2% - Valore €/mln)	Tasso di copertura della platea	20	24%	2,0
	Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	30	140.000	3,0
	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	25	65%	2,5
	Tasso di copertura degli immobili da controllare	25	32%	2,5
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 6</b>		<b>100</b>		<b>10</b>
<b>Obiettivo n. 7</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso indicatore</b>	<b>Risultato atteso 2018</b>	<b>Incentivazione indicatore €/mln</b>
<b>Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo</b>  (Peso 3,7% - Valore €/mln)	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	100	60.000	3
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 7</b>		<b>100</b>		<b>3</b>
<b>Obiettivo n. 8</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso indicatore</b>	<b>Risultato atteso 2018</b>	<b>Incentivazione indicatore €/mln</b>
<b>Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>  (Peso 12% - Valore €/mln)	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	50	96%	4,9
	Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore in contestazione superiore a 50.000 €	50	96%	4,9
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 8</b>		<b>100</b>		<b>9,8</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTRASTO</b>			<b>32,8</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa)</b>			<b>82</b>	

A ciascuno di tali obiettivi è stato attribuito un peso diverso in relazione alle priorità politiche espresse nell'atto di indirizzo di cui all'art. 59 del D. Lgs. n. 300/1999 e, quindi, all'importanza che esso assume nell'economia complessiva della *performance*. Il peso di ciascun obiettivo determina, come già anticipato, anche l'ammontare di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia in caso di conseguimento ottimale dell'obiettivo.

Gli obiettivi sono stati, quindi, qualificati tramite linee di attività, ciascuna delle quali è quantificata per mezzo degli indicatori di *output*, ai quali sono attribuiti pesi diversi per far emergere con immediatezza il valore del loro contributo ai fini della realizzazione dell'obiettivo cui concorrono.

**AREA STRATEGICA SERVIZI**

Indicatore di <i>output</i>	Descrizione
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	L'indicatore prevede l'avvio e l'esecuzione di un'attività progettuale volta a definire le modalità di misurazione del 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.
Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	L'indicatore misura la tempestività di adeguamento dell'azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria
N. di rimborsi IVA lavorati/magazzino	L'indicatore misura lo smaltimento del magazzino dei rimborsi IVA riferiti alle annualità pregresse (rimborsi annuali fino all'anno di imposta 2017 e rimborsi infrannuali fino al secondo trimestre 2018)
N. di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	<p>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 e i rimborsi riferiti al sisma Sicilia degli anni 90. 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.</p> <p>Modalità di calcolo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NUMERATORE: tutti i rimborsi (ad esclusione dei rimborsi IRES e IRPEF derivanti dalla deducibilità dell'IRAP, dei rimborsi IRAP dei professionisti e dei rimborsi riferiti al sisma Sicilia degli anni 90) presenti nella base dati dei rimborsi alla data del 31/12/2017 lavorati tra il 01/01/2018 ed il 31/12/2018 + rimborsi chiesti con dichiarazioni presentate entro il 30/06/2018 e liquidate definitivamente dal 36-bis (cioè presenti nella base dati dei rimborsi) entro la stessa data, lavorati tra il 01/01/2018 ed il 31/12/2018;</li> <li>- DENOMINATORE: tutti i rimborsi (ad esclusione dei rimborsi IRES e IRPEF derivanti dalla deducibilità dell'IRAP, dei rimborsi IRAP dei professionisti e dei rimborsi riferiti al sisma Sicilia degli anni 90) presenti nella base dati dei rimborsi alla data del 31/12/2017 e non lavorati dagli uffici alla stessa data + rimborsi chiesti con dichiarazioni presentate entro il 30/06/2018 e liquidate definitivamente dal 36-bis (cioè presenti nella base dati dei rimborsi) entro la stessa data.</li> </ul> <p>Concorrono al calcolo dell'indicatore anche i rimborsi richiesti con dichiarazioni presentate oltre il 30/06/2018 e liquidate definitivamente dal 36-bis, purché utilmente lavorate entro il 31/12/2018. Tali</p>



	lavorazioni verranno aggiunte sia al numeratore che al denominatore.
Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)	L'indicatore misura il tempo medio, espresso in minuti, intercorrente tra la stampa del biglietto presso l'eliminacode e la chiamata allo sportello da parte dell'operatore
Implementazione della procedura per la gestione dei reclami da parte dei contribuenti	L'indicatore misura l'impegno nell'implementare la procedura per la gestione dei reclami presentati dai contribuenti al fine di poter ridurre nel medio periodo i tempi di risposta ai reclami stessi
Numero di risposte telefoniche fornite	L'indicatore misura il numero delle risposte telefoniche fornite. Con tale servizio vengono fornite ai contribuenti informazioni di base sullo stato delle pratiche fiscali, sugli adempimenti tributari (normativa, scadenze) e sulla posizione fiscale del singolo contribuente (dichiarazioni, avvisi di irregolarità); inoltre forniscono assistenza sull'invio telematico delle dichiarazioni dei redditi
Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	L'indicatore misura la percentuale dei quesiti ( <i>web-mail</i> e sms) risolti dagli operatori in forma scritta entro 4 giorni lavorativi
Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	L'indicatore fornisce una indicazione sulla qualità dei servizi erogati in ambito ipotecario e catastale, attraverso un dato sintetico circa il rispetto degli impegni assunti nella Carta dei servizi e relativi alla trattazione degli atti in un tempo inferiore a quello procedimentale previsto.
% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	L'indicatore fornisce in termini percentuali l'incidenza dei giorni in cui la repertoriazione delle formalità avviene in giornata rispetto al totale dei giorni in cui è effettuabile la repertoriazione, cioè solo i giorni lavorativi
% di atti di intestazione catastale evasi	L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli atti, concernenti la trattazione delle intestazioni, che pervengono nell'esercizio di riferimento e sono trattati nel medesimo esercizio; è relativo all'attività di trattazione delle domande di vulture e al recupero degli esiti di voltura automatica
% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni	L'indicatore misura la tempestività con la quale le strutture dell'Agenzia forniscono risposte ai Garanti del contribuente. In base alla Legge del 27/07/2000 n. 212 (Disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente) i Garanti del contribuente possono rivolgere richieste di documenti o chiarimenti per qualunque comportamento suscettibile di incrinare il rapporto di fiducia tra cittadini e amministrazione finanziaria agli uffici competenti, che sono tenuti a rispondere entro 30 giorni.
Incremento dei servizi telematici disponibili	L'indicatore misura il numero dei servizi, tra quelli offerti dall'Agenzia, che saranno resi disponibili in via

	telematica nel triennio di riferimento
Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	L'indicatore rappresenta la percentuale di particelle per le quali la consultazione "integrata" delle banche dati catastali fornisce una risposta completa (presenza censuaria e cartografica) e coerente (presenza della geometria dei fabbricati in cartografia, se riferita ad immobili urbani)
Congruenza geometrica tra mappe contigue	L'indicatore consente di misurare il recupero della precisione dei fogli di mappa e della costruzione della congruenza geometrica tra mappe contigue. E' un indicatore complesso e si misura come media tra lo stato di avanzamento delle suddette due attività rispetto al totale dei fogli di mappa
Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	L'indicatore, con riferimento alle titolarità catastali, riporta l'incidenza delle titolarità riscontrate tra gli archivi catastali e quelli ipotecari, ovvero per le quali se ne è determinata l'efficacia a fini fiscali, sul totale delle titolarità immobiliari presenti in banca dati
Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	L'indicatore misura il grado di ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie con riferimento ai repertori (periodo dal 1957 alla meccanizzazione) e alle note di trascrizione ( periodo di pre automazione che va dal 1983 al 1970).

## AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Indicatore di output	Descrizione
% di grandi contribuenti che accedono al regime di <i>cooperative compliance</i> rispetto alla platea	L'indicatore misura la percentuali di grandi contribuenti che scelgono di aderire all'istituto dell'adempimento collaborativo rispetto ai potenziali fruitori
% di incremento delle istanze di accordo preventivo concluse ( <i>Ruling</i> internazionale) rispetto alle istanze concluse nell'anno 2017	L'indicatore misura l'incremento percentuale delle istanze di accordo preventivo concluse rispetto all'anno 2017. Per istanze concluse si intendono sia quelle chiuse positivamente sia quelle chiuse negativamente
% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate entro il 31/12/2015	L'indicatore rileva l'attività d'esame e di trattazione delle richieste di accordo preventivo rientranti nella disciplina della " <i>patent box</i> "
% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate nel 2016	L'indicatore rileva l'attività d'esame e di trattazione delle richieste di accordo preventivo rientranti nella disciplina della " <i>patent box</i> "
Percentuale di risposte ai quesiti contenuti negli interpelli nuovi investimenti rese entro 110 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	L'interpello nuovi investimenti ricomprende la formulazione da parte del contribuente di più quesiti. Detto indicatore quindi misura la tempestività delle risposte ai singoli quesiti fornite in anticipo rispetto alla scadenza dell'interpello
Percentuale degli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	L'indicatore misura la tempestività di risposta agli interpelli ordinari trattati dalle Direzioni Regionali presentati del contribuente. Con tale indicatore l'Agenzia si impegna a ridurre ulteriormente i tempi di risposta per gli interpelli ordinari che passano da 120 giorni a 90 giorni come previsto dal D.Lgs n. 156/2015
% di procedure amichevoli ( <i>Mutual Agreement Procedure – MAP</i> ) trattate nell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016	L'indicatore misura in termini percentuali le procedure trattate nel corso dell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016, attraverso una consultazione diretta tra le amministrazioni fiscali dei Paesi contraenti per risolvere casi di doppia imposizione e rappresenta uno strumento per la composizione delle controversie fiscali internazionali.
Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti	L'indicatore misura la numerosità delle comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili IVA e dell'effettiva capacità contributiva che l'Agenzia, prima di attivare i controlli, invierà con congruo anticipo ai contribuenti interessati al fine di metterli contribuenti in condizione di prevenire tutti i possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate.

Sostituzione degli Studi di settore con indici sintetici di affidabilità fiscale	Per gli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo, saranno elaborati nuovi indici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore <i>compliance</i> dichiarativa anche mediante l'individuazione di soluzioni per minimizzare gli oneri dichiarativi e l'utilizzo delle informazioni presenti nelle banche dati a disposizione dell'amministrazione finanziaria. Gli ISA andranno a sostituire dal 2019 gli studi di settore.
--	--

**AREA STRATEGICA CONTRASTO**

Indicatore di <i>output</i>	Descrizione
Tasso di positività dei controlli sostanziali	L'indicatore consente di valutare l'efficacia della preventiva attività di analisi del rischio di evasione effettuata ai fini della selezione dei soggetti da sottoporre a controllo
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	L'indicatore misura il valore mediano delle somme definite attraverso gli istituti definatori (acquiescenza e adesione) correlati agli accertamenti eseguiti nei confronti di imprese di grandi e medie dimensioni.
% di accertamenti assistiti da indagini finanziarie	L'indicatore misura, in termini percentuali, quanti accertamenti sono eseguiti ricorrendo allo strumento delle indagini finanziarie rispetto alla complessiva attività di controllo sostanziale svolta a livello nazionale ai fini delle Imposte dirette, dell'Iva e dell'IRAP
Tasso di copertura della platea	L'indicatore misura 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 <i>compliance</i> (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).
Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	L'indicatore misura il numero di controlli nei confronti dei soggetti passivi IVA che si prevede di effettuare.
Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli immobili che, dopo essere stati riconosciuti catastalmente irregolari, a seguito dell'attività di controllo svolta dall'Ufficio, sono stati regolarizzati dai soggetti interessati (o dall'Ufficio, in surroga dei soggetti inadempienti) sul totale immobili sottoposti a controllo dall'Agenzia. Non sono considerati nel calcolo gli immobili, derivanti dall'operazione di verifica dei fabbricati rurali che, a seguito di controllo, sono risultati regolari.
Tasso di copertura degli immobili da controllare	L'indicatore fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità delle dichiarazioni che vengono presentate nell'esercizio di riferimento; è calcolato come rapporto tra le Unità Immobiliari Urbane (UIU) sottoposte a verifica nel merito sul totale delle UIU che sono state classate ed inserite in atti.
Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	L'indicatore misura il numero di soggetti che vengono sottoposti ad analisi congiunta da parte dell'Agenzia e della Guardia di finanza per

	<p>predisporre in modo efficace e integrato i rispettivi piani di interventi annuale. Consente di valutare il grado di collaborazione tra i due Enti.</p>
<p>Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio</p>	<p>L'indicatore misura la percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione in giudizio scade nell'anno.</p>
<p>Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienza in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie in contestazione superiore a 50.000 €</p>	<p>L'indicatore misura la percentuale delle controversie discusse in pubblica udienza con valore economico in contestazione superiore a 50.000 € a cui si è partecipato rispetto al totale delle udienze rilevanti</p>

#### 4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

Al fine dell'attribuzione della quota incentivante, si tiene conto del livello di *performance* raggiunto sui singoli obiettivi, calcolato attraverso la valutazione degli indicatori di *output* sottostanti e, pertanto, non rilevano ai fini dell'attribuzione della suddetta quota gli indicatori di *outcome*.

Il grado di conseguimento dell'indicatore è quantificato tramite la percentuale di realizzazione del *target*, in modo che esso corrisponde al 100% se in sede di consuntivazione risulta realizzato esattamente il valore *target*.

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore ( $I_{nm}$ <sup>12</sup>) è associata una valutazione ( $VI_{nm}$ ) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

- se il grado di conseguimento dell'indicatore ( $I_{nm}$ ) è inferiore o uguale al 50% allora  $VI_{nm}=0$ ;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 50% e inferiore all'85%, allora  $VI_{nm}$  assumerà valori via via crescenti compresi tra zero e ottantacinque; in tale intervallo la valutazione cresce più che proporzionalmente rispetto all'incremento della *performance*; infatti, a fronte di un incremento della percentuale di realizzazione dell'indicatore pari all'1% , si consegue un aumento della valutazione di 2,4286 punti percentuali;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale all'85% e inferiore o uguale al 115%, la progressione della valutazione è proporzionale a quella del grado di conseguimento dell'indicatore; pertanto  $VI_{nm}$  assumerà lo stesso valore di  $I_{nm}$ ;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 115% e inferiore o uguale al 150%, allora  $VI_{nm}$  assumerà valori via via crescenti compresi tra 115 e 135; in tale intervallo la valutazione cresce meno che proporzionalmente rispetto all'incremento della *performance*; infatti quando quest'ultima si incrementa dell'1% la valutazione aumenta solo di +0,5714;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale al 150%,  $I_{nm}$  rimane costante e pari al valore di 135. In altri termini, qualsiasi risultato superiore al 150% è inutile poiché la valutazione si blocca in corrispondenza di tale valore.

---

<sup>12</sup> La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

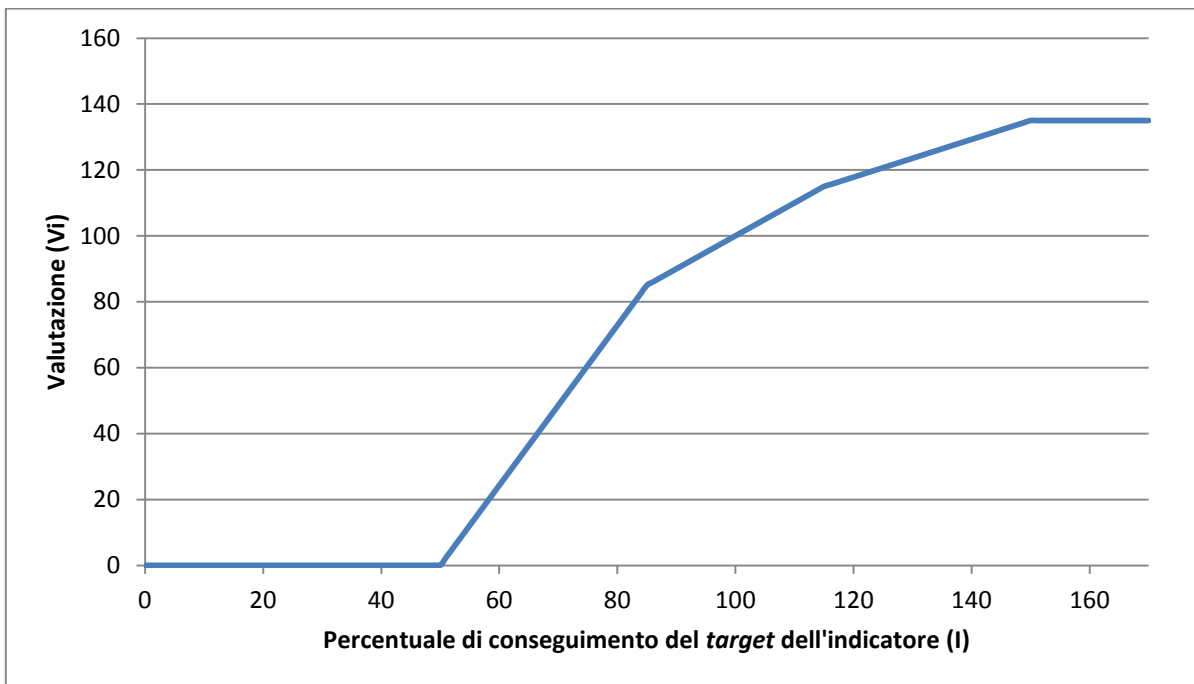
Gli stessi numeri sono illustrati, più analiticamente, nella tabella sottostante e rappresentati nel grafico successivo.

Percentuale di conseguimento dell'indicatore	Risultati ottenuti dalla funzione di valutazione
Da 0 a 50	0
51	2,4
52	4,9
53	7,3
54	9,7
55	12,1
56	14,6
57	17
58	19,4
59	21,9
60	24,3
61	26,7
62	29,1
63	31,6
64	34
65	36,4
66	38,9
67	41,3
68	43,7
69	46,1
70	48,6
71	51
72	53,4
73	55,9
74	58,3
75	60,7
76	63,1
77	65,6
78	68
79	70,4
80	72,9
81	75,3
82	77,7
83	80,1
84	82,6
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99

100	100
101	101
102	102
103	103
104	104
105	105
106	106
107	107
108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	115,5
117	116,1
118	116,7
119	117,2
120	117,8
121	118,4
122	119
123	119,5
124	120,1
125	120,7
126	121,3
127	121,8
128	122,4
129	123
130	123,5
131	124,1
132	124,7
133	125,3
134	125,8
135	126,4
136	127
137	127,6
138	128,1
139	128,7
140	129,3
141	129,8
142	130,4
143	131
144	131,6
145	132,1
146	132,7
147	133,3
148	133,9
149	134,4
150 e oltre	135



Graficamente:



Le valutazioni dei singoli indicatori concorrono al raggiungimento dell'obiettivo in ragione del peso attribuito a ciascuno di essi all'interno dell'obiettivo stesso. Tale peso riflette l'importanza relativa che la singola linea di attività riveste nell'ambito dell'obiettivo che la comprende.

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo,  $VOB_m$ , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> In termini formali:  $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{i_{nm}} \times VI_{nm}$ , dove "pi" sono i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

## 5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

Terminata la valutazione dei singoli obiettivi,  $VOB_m$ , per l'attribuzione della quota incentivante spettante, parte fissa e parte eventuale-variabile, si tiene conto dei seguenti valori soglia:

- A. oltre le attese:  $VOB_m$  dal 103,1% al 115%;
- B. ottimale:  $VOB_m$  dal 97,1% al 103%;
- C. adeguato:  $VOB_m$  dal 85,1% al 97%;
- D. non in linea con le attese:  $VOB_m$  da 0% all'85%.

In particolare:

- i **livelli di performance D**, ossia pari o inferiori all'85% dell'obiettivo, non danno diritto ad alcuna incentivazione.
- **per i livelli di performance C** – che hanno un intervallo compreso tra l'85,1% e il 97% del risultato atteso – sono previsti differenti valori incentivanti, secondo una logica di proporzione rispetto al risultato raggiunto. In particolare, ove il livello di *performance* raggiunto ricada nel livello C, per ogni punto percentuale al di sotto del 97% è prevista una corrispondente riduzione di un punto percentuale dal totale della quota incentivante, per come di seguito esemplificato:

livello di performance	% di q.i. riconosciuta
96,1%-97%	99%
95,1%-96%	98%
94,1%-95%	97%
93,1%-94%	96%
92,1%-93%	95%
91,1%-92%	94%
90,1%-91%	93%
89,1%-90%	92%
88,1%-89%	91%
87,1%-88%	90%
86,1%-87%	89%
85,1%-86%	88%

- i **livelli di performance B**, ricompresi in un intervallo compreso tra il 97,1% e il 103%, danno diritto all'erogazione del 100% della quota incentivante;
- i **livelli di performance A**, i cui valori sono compresi tra il 103,1% e il 115%, non danno diritto ad un'incentivazione aggiuntiva rispetto a quella massima prevista per il singolo obiettivo. Tuttavia, in tali casi, i corrispondenti valori monetari maturati in eccesso rispetto al massimo previsto, per come illustrati nella tabella seguente, incrementano il valore

dell'incentivazione erogabile all'Agenzia nel caso in cui sussistano risorse residue per effetto del mancato pieno conseguimento di altri obiettivi (ricadenti nei livelli di *performance* D e C):

<b>livello di <i>performance</i></b>	<b>% di q.i dell'obiettivo utilizzabile per la compensazione</b>
103,1%-104%	1%
104,1%-105%	2%
105,1%-106%	3%
106,1%-107%	4%
107,1%-108%	5%
108,1%-109%	6%
109,1%-110%	7%
110,1%-111%	8%
111,1%-112%	9%
112,1%-113%	10%
113,1%-114%	11%
114,1%-115%	12%



---

## **ALLEGATO 4**

---

---

*MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI  
RISULTATI*

---

## INDICE

1.	PREMESSA.....	3
2.	IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....	4
2.1.	IL PROCESSO DI MONITORAGGIO.....	4
2.2.	IL MONITORAGGIO INFRANNUALE.....	4
3.	LA VERIFICA DEI RISULTATI.....	5
3.1.	OGGETTO DELLA VERIFICA.....	5
3.2.	IL PROCESSO DI VERIFICA.....	5
3.3.	REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA.....	6
3.4.	I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA.....	6
	Scheda 1.....	13
	Scheda 2.....	14
	Scheda 3.....	165
	Scheda 4.....	16

## 1. PREMESSA

Per l'esercizio delle funzioni assegnate al Ministero dall'articolo 59 del D.Lgs. 300/99, volte all'indirizzo, al coordinamento ed al controllo del sistema fiscale, l'Agenzia è tenuta a fornire i dati e le informazioni necessari per:

- il monitoraggio della gestione;
- gli approfondimenti tematici e le analisi di specifici aspetti della gestione, entrambi da concordare preventivamente;
- la verifica dei risultati complessivi della gestione.

Le tipologie, le modalità e la periodicità dei flussi informativi previsti per la verifica rispondono all'esigenza di disporre di una struttura delle informazioni organica e funzionale all'obiettivo di evidenziare lo stato di avanzamento delle attività previste nel Piano dell'Agenzia e l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori d'interesse, nonché di mettere il Dipartimento nelle condizioni di esercitare efficacemente l'attività di *governance* sull'Agenzia e le funzioni di monitoraggio e verifica dei risultati della gestione.

Al fine di perseguire l'obiettivo di un'acquisizione organizzata e tempestiva delle informazioni dell'Agenzia si promuove, inoltre, l'uso della tecnologia per tali attività prevedendo, laddove possibile, l'invio telematico dei dati.

Per l'acquisizione delle informazioni relative all'andamento della gestione e alla verifica dei risultati, il Dipartimento farà riferimento alla competente struttura dell'Agenzia.

## **2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE**

Il monitoraggio periodico, volto alla comprensione dei fenomeni gestionali dell’Agenzia, sarà effettuato dal Dipartimento secondo le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

### **2.1. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO**

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante l’analisi delle informazioni di cui al successivo punto 2.2 (monitoraggio infrannuale).

Il monitoraggio dell’andamento della gestione potrà essere effettuato anche mediante la realizzazione di approfondimenti tematici, secondo le modalità in uso, ovvero mediante incontri a scopo conoscitivo, con modalità e tempi di volta in volta concordati con l’Agenzia.

Eventuali ulteriori informazioni richieste dal Dipartimento nell’ambito dell’attività di monitoraggio saranno fornite dall’Agenzia entro i successivi sette giorni lavorativi dalla richiesta.

Le risultanze della valutazione dell’andamento della gestione saranno trasmesse al Ministro.

### **2.2. IL MONITORAGGIO INFRANNUALE**

Per l’esercizio dell’attività di monitoraggio, l’Agenzia si impegna a fornire:

- ✓ entro il 31 luglio il livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 30 giugno (cfr. scheda 1);
- ✓ entro il 31 ottobre il livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel citato Piano, rilevato alla data del 30 settembre. Tale rendicontazione sarà corredata da note sintetiche sull’andamento dei singoli indicatori nonché dai valori di preconsuntivo al 31 dicembre (cfr. scheda 2).

In ogni caso l’Agenzia è tenuta a segnalare tempestivamente al Dipartimento, anche in corso d’anno, eventuali andamenti anomali della gestione rispetto al Piano allegato alla presente Convenzione.

Entro venti giorni dal ricevimento delle informazioni di cui al primo comma, il Dipartimento predispone il rapporto di monitoraggio e lo trasmette al Ministro.

### **3. LA VERIFICA DEI RISULTATI**

La verifica dei risultati della gestione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

#### **3.1. OGGETTO DELLA VERIFICA**

Il Dipartimento e l'Agenzia verificano, in contraddittorio, il grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia secondo la metodologia, le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

Il rapporto di verifica del Dipartimento accerta i risultati complessivi della gestione, anche ai fini del riconoscimento della quota incentivante spettante all'Agenzia.

#### **3.2. IL PROCESSO DI VERIFICA**

L'Agenzia invia annualmente, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia, accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di seguito riportate.

Ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D. Lgs. 300/1999 di cui all'articolo 4 della presente Convenzione, il Direttore dell'Agenzia trasmette, annualmente, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione contenente il preconsuntivo dei singoli indicatori del Piano delle attività.

Relativamente agli aspetti contabili, le informazioni saranno rese disponibili in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

Il processo di verifica dei risultati sarà condotto sulla base delle attività di seguito descritte.

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall'Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro venti giorni lavorativi successivi all'invio della relazione da parte dell'Agenzia i chiarimenti o gli ulteriori elementi mirati



alla conoscenza di aspetti particolari della gestione. L'Agenzia fornisce le informazioni richieste entro dieci giorni lavorativi.

### **3.3. REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA**

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, il Dipartimento predispone lo schema di rapporto di verifica. Quest'ultimo evidenzia in forma sintetica ed approfondisce in modo analitico i risultati conseguiti dall'Agenzia rispetto agli obiettivi previsti dal Piano, e determina la quota incentivante da erogare a quest'ultima.

Lo schema di rapporto di verifica è trasmesso all'Agenzia per eventuali osservazioni che saranno comunicate al Dipartimento entro cinque giorni lavorativi dalla sua ricezione.

Entro il 31 maggio il suddetto schema, che terrà conto delle eventuali controdeduzioni formulate dall'Agenzia, è trasmesso al Direttore generale delle Finanze per la sottoscrizione da parte di quest'ultimo e del Direttore dell'Agenzia.

Entro il 15 giugno il Direttore Generale delle Finanze provvederà a trasmettere al Ministro il rapporto condiviso che sarà pubblicato nel sito internet dell'Amministrazione finanziaria per la diffusione.

### **3.4. I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA**

Per l'esercizio dell'attività di verifica l'Agenzia si impegna a fornire:

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento dei singoli indicatori e del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3);
2. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
  - relazione in materia di autotutela (D.M. n. 37/1997);
  - numero degli interventi di audit effettuati e una relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
  - relazione sulle azioni correttive dell'operato degli uffici, adottate sulla base degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;

- percentuale delle azioni correttive poste in essere rispetto al numero delle inadeguatezze rilevate nel Sistema di Controllo Interno;
  - percentuale dei reclami ricevuti dai fornitori rispetto al numero delle operazioni di pagamento realizzate;
  - modalità erogative dei processi/servizi di informazione e assistenza ai contribuenti secondo i modelli di monitoraggio condivisi con il Dipartimento;
  - relazione sull'andamento della lavorazione dei rimborsi afferenti al sisma Sicilia 1990;
3. una relazione sulle attività di formazione con particolare riguardo a:
- tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti;
  - tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;
4. una relazione sulle attività di investimento;
5. i dati sull'uso delle risorse umane mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro processi aggregati al 1° e 2° livello (cfr. scheda 4);
6. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentate nelle seguenti tabelle:

SERVIZI Ulteriori elementi informativi
<b>Obiettivo 1: Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari</b>
n. 730 precompilati trasmessi direttamente dai contribuenti n. 730 precompilati trasmessi dagli intermediari n. 730 ricevuti dall’Agenzia n. 730 modificati/integrati
Percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate
<b>Obiettivo 2: Favorire la <i>tax compliance</i> attraverso il miglioramento dei servizi erogati</b>
Numero accessi agli uffici
Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, <i>web-mail</i> ) dai CAM
Dati di dettaglio consuntivi relativi agli indicatori che compongono il “Barometro della qualità del servizio”, la “% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione” e la “% di atti di intestazione catastale evasi”
Percentuale di utilizzo della cassa destinata all’erogazione dei rimborsi
Numero e importo (quota capitale) dei rimborsi giacenti distinti per tipologia di imposta
Numero di formalità con “titolo trasmesso per via telematica” / N. totale di formalità
Numero di tipi mappali e frazionamento approvati in automatico / N. totale tipi mappali e frazionamento registrati
Numero di Unità Immobiliari Urbane (UIU) dei gruppi A, B, C, D, E, controllate e registrate in atti mediante lavoro da remoto in provincia diversa da quella di competenza sul totale delle UIU controllate e registrate in atti
Numero degli immobili, elaborati dalla procedura voltura automatica che vengono registrati in banca dati senza annotazione sul totale degli immobili elaborati
Numero estratti di mappa digitali telematici rilasciati / N. totale estratti di mappa digitali rilasciati
Tempo medio di attesa della telefonata
<b>Obiettivo 3: Migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare</b>
Domande di annotazione lavorate sul totale delle domande di annotazione depositate
Numero di istanze di aggiornamento e rettifica evase sul totale delle istanze di aggiornamento e rettifica presentate (cd Indice di deflusso delle Istanze)

PREVENZIONE  
Ulteriori elementi informativi

**Obiettivo 4: Favorire la *tax compliance***

Attività svolte in tema di fatturazione elettronica

<b>CONTRASTO</b> <b>Ulteriori elementi informativi</b>
<b>Obiettivo 5: Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non <i>compliance</i> da parte dei contribuenti</b>
MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo
Valore mediano della distribuzione della MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo
Accertamenti relativi ad atti e dichiarazioni soggetti a registrazione
Maggiore imposta accertata (Totale)
Numero accertamenti eseguiti e positivi, per tipologia di accertamento e relativa MIA
Valore mediano della distribuzione della MIA relativa a: II.DD., IVA e IRAP per tipologia di accertamento
Redditività dell'attività di contrasto all'evasione (MIA/ore lavorate)
Maggiore imposta accertata (MIA) relativa agli accertamenti definiti per adesione per tipologia di accertamento
Maggiore imposta definita (MID) per adesione per tipologia di accertamento
Numero accertamenti definiti per acquiescenza per tipologia di accertamento
MIA relativa agli accertamenti definiti per acquiescenza (D.Lgs. 218/97) per tipologia di accertamento
Maggiore imposta definita (MID) per adesione e acquiescenza/ Maggiore imposta accertata (MIA) complessiva
<b>Obiettivo 6: Presidiare l'attività di controllo</b>
Numero di contribuenti nei cui confronti sono stati eseguiti accertamenti ai fini delle imposte dirette, IVA e IRAP
Atti di recupero emessi nei confronti di soggetti che hanno indebitamente utilizzato crediti d'imposta in compensazione nel mod. F24
Numero di servizi estimativi predisposti per gli accertamenti ai fini delle imposte sui trasferimenti immobiliari e alle connesse agevolazioni fiscali
Verifiche e controlli mirati nei confronti di grandi contribuenti
Verifiche e controlli mirati nei confronti di imprese di medie dimensioni
Verifiche nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti
Numero di controlli effettuati su unità immobiliari ai sensi del comma 336 art. 1 della legge n. 311/2004
Numero di U.I.U. sottoposte a verifica di ruralità
Numero di controlli effettuati su unità immobiliari ai sensi dell'art. 2, comma 36, del D.L. n. 262/2006 (su fabbricati mai dichiarati)

Numero di controlli effettuati su unità immobiliari ai sensi dell'art. 1 comma 277 della legge n. 244/2007
Somme riscosse rispetto al carico dei ruoli affidato per anno di competenza
<b>Obiettivo 7: Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo</b>
Numero di accertamenti collegati ai pvc della Guardia di Finanza
Numero di scambi di informazioni, in materia di imposte dirette e indirette, con le strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con altri Stati
Interventi di mutua assistenza per il recupero crediti relativi a IVA, imposte sul reddito e premi assicurativi
Accertamenti da segnalazioni qualificate dei Comuni
<b>Obiettivo 8: Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>
Numero dei ricorsi presentati nell'anno in CTP e CTR suddivisi per fasce di valore economico
Numero di conciliazioni giudiziali depositate nell'anno (art. 48 e 48-bis, D.Lgs. n. 546/1992)
Sentenze depositate in CTP e CTR distinte per esito, con indicazione del relativo importo deciso
Numero di reclami per i quali è scaduto nell'anno il termine per la costituzione in giudizio cui non è seguito il deposito del ricorso presso la commissione tributaria provinciale rispetto al totale, con specificazione della componente costituita dal numero di accordi di mediazione conclusi.

## SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

<b>MISSIONE:</b>						
<b>PROGRAMMA:</b>						
<b>AREA:</b>						
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO			
		ANNO	30/6	% di conseguimento	Note	
<b>ORE PERSONA DEDICATE:</b>			<b>RISORSE FINANZIARIE:</b>			
<b>OBIETTIVO</b>						
<b>OBIETTIVO</b>						



**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI**

<b>MISSIONE:</b>										
<b>PROGRAMMA:</b>										
<b>AREA:</b>										
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO		RISULTATO CONSEGUITO AL 30/9			PRECONSUNTIVO AL 31/12			
		ANNO	Avanzamento	Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note	
<b>ORE PERSONA DEDICATE:</b>				<b>RISORSE FINANZIARIE:</b>						
<b>OBIETTIVO</b>										
<b>OBIETTIVO</b>										

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI**

<b>MISSIONE:</b>						
<b>PROGRAMMA:</b>						
<b>AREA:</b>						
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO ANNUALE	CONFRONTO RISULTATO ANNUALE vs. RISULTATO ATTESO	NOTE	
		(a)	(b)	(b/a)		
<b>ORE PERSONA DEDICATE:</b>				<b>RISORSE FINANZIARIE</b>		
<b>OBIETTIVO</b>						
<b>OBIETTIVO</b>						

**Scheda 4****RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO / PROCESSO - ORE  
(AGGREGATO AL I E II LIVELLO)**

MACROPROCESSO / PROCESSO	PIANO	CONSUNTIVO ANNUALE	AVANZAMENTO PERCENTUALE
	(a)	(b)	(b/a)