



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2019-2021

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

INDICE

Articolo 1 (Definizioni)	4
Articolo 2 (Durata e oggetto)	6
Articolo 3 (Impegni istituzionali dell’Agenzia)	6
Articolo 4 (Impegni istituzionali del Ministero)	10
Articolo 5 (Atto aggiuntivo)	13
Articolo 6 (Modifiche della Convenzione e Avvio del Nuovo Processo Negoziale)	13
Articolo 7 (Controversie)	14

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) D.L. 119/2018: decreto-legge 23 ottobre 2018, n. 119, convertito dalla legge 13 dicembre 2018, n. 136, recante "Disposizioni urgenti in materia fiscale e finanziaria";
 - w) Legge di bilancio 2019: legge 30 dicembre 2018, n. 145, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021";
 - x) DM 31 dicembre 2018: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 31 dicembre 2018 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e per il triennio 2019 - 2021";
 - y) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il

conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2019-2021 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, adottato il giorno 23 aprile 2019.

ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO)

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2019 - 31/12/2021, 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*. In particolare 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) contribuire ad assicurare la certezza del diritto per gli operatori, 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. A tal fine l'Agenzia provvederà a:
- ✓ 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, laddove possibile, del *risk rating* dei vari contribuenti interessati;
 - ✓ ottimizzare i tempi di risposta agli interpelli per i nuovi investimenti e alle altre tipologie di interpelli proposti dai contribuenti;
 - ✓ realizzare nuove ed avanzate forme di comunicazione allo scopo di favorire l'emersione spontanea, da parte di ciascun soggetto, delle effettive basi imponibili, 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;
 - ✓ applicare ed aggiornare gli indici sintetici di affidabilità per i contribuenti medio-piccoli nonché a gestire l'utilizzo della fatturazione elettronica e la trasmissione telematica dei corrispettivi nel settore IVA.
 - ✓ ridurre il tasso di conflittualità con i contribuenti e curare le procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali e l'eventuale arbitrato.
- c) migliorare la qualità dei controlli per contrastare efficacemente l'evasione e l'elusione fiscale in una prospettiva di riduzione graduale e strutturale del *tax gap*, a partire da quello più immediatamente aggredibile attraverso un miglioramento della propria performance. 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 l'analisi e 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, e monitorando il comportamento dei contribuenti che hanno subito un controllo fiscale per verificarne il grado di *compliance* negli anni successivi;

- ✓ il potenziamento dell'azione di prevenzione e contrasto delle frodi in ambito IVA, anche attraverso lo sviluppo di specifiche analisi di rischio basate sulla valorizzazione dei dati della fatturazione elettronica. 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, anche con azioni di contrasto alle violazioni della normativa sul monitoraggio fiscale;
- ✓ 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 predispose apposite direttive destinate ai propri uffici, volte a fornire indicazioni operative con riferimento al corretto ed efficace uso delle modalità telematiche di notifica e deposito degli atti processuali e dei documenti presso le Commissioni tributarie.

3. L'Agenzia adotta iniziative volte a una crescente produttività operativa in funzione dell'obiettivo strategico dell'Amministrazione finanziaria di assicurare che i livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli degli altri soggetti che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate. A tal fine, essa orienterà l'attività di reclutamento, formazione e sviluppo professionale del personale in funzione degli obiettivi istituzionali e della missione prioritaria di promuovere un fisco trasparente a sostegno della crescita economica ed orientato a migliorare la propensione all'adempimento degli obblighi fiscali da parte 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, normative e contrattuali, ad essa applicabili 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 2019, 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, secondo le modalità stabilite dal successivo comma 4, le risorse disponibili sul capitolo 3890 dello stato di previsione del Ministero dell'Economia e delle Finanze stanziato dalla legge di bilancio 2019, 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 stanziato sul piano gestionale 1, nonché le spese di funzionamento, aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi, stanziato 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'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui al presente comma in dodicesimi. Terminata la gestione provvisoria e nelle more dell'entrata in vigore della nuova Convenzione, sulla base di documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell'ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio finanziario dell'Agenzia.
5. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2018 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 l'importo spettante, entro il 31 luglio

- 2019, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".
6. Le risorse destinate alla quota incentivante di cui all'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 e l'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015 correlati alla verifica dei risultati 2019 sono stabilite nell'allegato 3 "Sistema incentivante" della presente Convenzione. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2019 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'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 31 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 successivo 31 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".
7. L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui ai commi 5 e 6 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.
8. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2019 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 risorse assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015.
9. Infine, il Dipartimento trasferisce all'Agenzia, in un'unica soluzione, entro 30 giorni

dall'assegnazione ed effettiva disponibilità delle risorse:

- a) le somme stanziare sul capitolo 3891 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze, 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;
- b) le risorse stanziare 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.

10. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5, e 6, 8 e 9 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.

11. 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.

12. 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'Agazia, 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'Agazia per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agazia 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'Agazia.
3. Sulla base delle conclusioni della commissione, il Ministro adotta una direttiva alla quale il

Dipartimento e l'Agazia 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

Roberto Gualtieri
[Firmato digitalmente]

Il Direttore dell'Agazia

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 inoltrare 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, fornendo al Dipartimento delle Finanze una relazione sugli esiti della suddetta attività nell'ambito della consuntivazione annuale finalizzata alla predisposizione del 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, su richiesta del Dipartimento, nel rispetto del principio di riservatezza delle informazioni detenute dalle pubbliche amministrazioni e di quello di minimizzazione dei dati delle persone fisiche, si impegna a fornire le risposte più significative alle istanze di interpello presentate ai sensi dell'articolo 11 della legge 212/2000 e rese anteriormente al 1° settembre 2018, nonché agli interpelli per i quali l'Agenzia ha pubblicato il solo principio giuridico. Le risposte sono rese disponibili in forma anonima e con modalità volte a garantire la riservatezza dei dati.

L'Agenzia si impegna, altresì, ad adottare idonee misure organizzative atte a garantire il corretto ed efficace uso da parte dei propri uffici delle modalità telematiche di notifica e di deposito degli atti processuali e dei documenti presso le Commissioni tributarie.

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 informa preventivamente il Ministro dell'economia e delle finanze, tramite il Dipartimento delle finanze, riguardo alla stipula di Convenzioni con pubbliche amministrazioni 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, anche al fine di ricevere eventuali indicazioni in merito alle attività oggetto delle predette Convenzioni. 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. L'Agenzia presenta al medesimo Dipartimento delle finanze, entro il 31 dicembre di ciascun anno, una relazione sull'attività di cui al periodo precedente.

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 assicura al Dipartimento la sua collaborazione nell'ambito delle procedure amichevoli aventi ad oggetto questioni di carattere interpretativo o applicativo delle Convenzioni per evitare le doppie imposizioni.

L'Agenzia - nell'ambito delle procedure amichevoli previste dalla Direttiva (UE) 2017/1852, 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'Agenda 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'Agenda 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'Agenda 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'Agenda, nei limiti di un contingente definito annualmente di concerto con l'Agenda 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'Agenda 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

<u>PREMESSA</u>	3
<u>Area strategica Servizi</u>	6
<u>Area strategica Prevenzione</u>	14
<u>Area strategica Contrasto</u>	20
<u>1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE</u>	25
<u>1.1 FORMAZIONE</u>	25
<u>1.2 SVILUPPO</u>	26
<u>1.3 ORE LAVORABILI PRO CAPITE</u>	29
<u>1.4 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE</u>	30
<u>1.5 RISORSE UMANE PER PROCESSO</u>	33
<u>2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI</u>	34
<u>2.1 SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI</u>	45
<u>1. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO</u>	46
<u>2. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA</u>	47
<u>Appendice n. 1</u>	48
<u>Appendice n. 2</u>	55
<u>IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA</u>	55

PREMESSA

Lo sviluppo della politica fiscale, nonché le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria sono basati sulle linee programmatiche contenute nella Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2018 e nell'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale 2019-2021.

Negli ultimi anni l'Agenzia delle Entrate (di seguito 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 solo 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.

Da alcuni anni le politiche fiscali hanno cercato di capovolgere il rapporto tra Amministrazione finanziaria e 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 comportamenti virtuosi. Lo scopo di questo cambio di prospettiva, che è coerente con le raccomandazioni avute 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 porsi nei confronti dei contribuenti in veste di controparte credibile e affidabile, fornire istruzioni chiare, imparziali, tempestive e consulenze tecnicamente qualificate e puntare al maggiore alleggerimento possibile degli obblighi fiscali strumentali.

A tal fine, l'Agenzia ha potenziato nel corso degli anni la gamma di servizi offerti e l'assistenza al contribuente, per agevolarlo al massimo nell'assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali e, al contempo, ha posto 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.

I servizi messi a disposizione dei contribuenti e il 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 garantisce un costante afflusso di entrate sia all’Erario che ad altri Enti pubblici, assicurando le necessarie coperture per lo svolgimento dei rispettivi compiti istituzionali e 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’operato degli altri attori della fiscalità, come l’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.

Stima degli effetti ed impatti delle azioni	2019	2020	2021
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo ERARIALI (€/MLD)*</i>	382	403	415
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	35	35	35
<i>Totale entrate da adempimento spontaneo (€/MLD)</i>	417	438	450
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione ERARIALI (€/MLD)</i>	12,8	13,1	12,8
<i>di cui Agenzia delle Entrate - Riscossione</i>	4,0	4,5	4,7
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	1,4	1,3	1,2
<i>di cui Agenzia delle Entrate - Riscossione</i>	0,4	0,3	0,3
<i>Totale entrate da attività di contrasto dell'evasione (€/MLD)</i>	14,2	14,4	14,0
<i>Totale entrate (€/MLD)</i>	431,2	452,4	464,0

* 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 2019/2021 sono state effettuate sulla base delle variazioni delle entrate tributarie contenute nella nota di aggiornamento al DEF 2018

** Entrate 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 la tendenza di tale indicatore nell'arco del triennio 2019-2021, che ne mette in evidenza il trend decrescente e che conferma i buoni progressi in termini di efficienza della struttura.

	2019	2020	2021
Efficienza complessiva (Costi sostenuti per riscuotere € 100 di imposte o diritti) (€)	0,71	0,67	0,65

Il Piano 2019-2021, in continuità rispetto al precedente, prevede l'individuazione di tre aree strategiche (Servizi, Prevenzione e Contrasto) che descrivono gli ambiti di attività dell'Agenzia e individuano le priorità politiche perseguite; all'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e le azioni da mettere in atto con i relativi indicatori di *output* volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Anche quest'anno sono presenti, in via sperimentale, alcuni 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*.

Area strategica Servizi

Nel triennio 2019-2021, in continuità con la strategia già avviata negli esercizi precedenti, l’Agenzia adotterà un approccio teso a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali; saranno potenziate, inoltre, le azioni necessarie a rendere disponibile al Paese un sistema informativo che, per ogni immobile presente sul territorio nazionale, permetta di conoscerne la posizione geografica, la rappresentazione e le caratteristiche geometriche e censuarie, nonché le quotazioni di riferimento della zona OMI e i soggetti titolari di diritti e quote.

In merito alla prima direttrice, sarà posta la massima attenzione all’ulteriore semplificazione degli adempimenti e al miglioramento dei rapporti con i contribuenti per completare il percorso intrapreso, volto a favorire la *compliance* dell’utenza e il conseguimento di risultati significativi nel recupero del *tax gap*.

Per conseguire tale fine, l’Agenzia offrirà un’ampia gamma di servizi e di assistenza per agevolare al massimo il contribuente nell’assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali, in modo da rappresentare nei confronti degli utenti una controparte credibile e affidabile, instaurando una efficace cooperazione tra le parti, basata sulla trasparenza e sulla fiducia, che possa favorire reciproci comportamenti virtuosi.

In merito alla seconda direttrice si dovranno indirizzare le azioni verso il mantenimento dei livelli qualitativi di trattazione degli atti di aggiornamento, per quanto concerne la domanda corrente; inoltre si intensificherà il presidio della qualità e la completezza delle banche dati catastali, con particolare riferimento alla cartografia catastale e all’Anagrafe dei Titolari, per una piena interoperabilità con i sistemi cartografici di altri enti, per una sempre maggiore fruibilità delle banche dati immobiliari, sia per scopi tributari sia per attività di supporto agli enti territoriali e per la gestione delle emergenze. Le attività di emersione degli immobili non registrati in catasto, nonché l’aggiornamento delle variazioni non dichiarate, contribuiscono a rendere la banca dati immobiliari completa e coerente con la realtà territoriale, anche nell’ottica di una più equa imposizione fiscale. Infine l’ulteriore ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie consentirà all’Agenzia di sviluppare nuovi servizi di consultazione delle stesse.

All’interno di quest’area sono individuati quattro 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;
4. presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell’Agenzia

Riguardo al primo obiettivo, la dichiarazione “precompilata” rimane lo strumento di maggiore efficacia che l’Agenzia ha messo a disposizione ai contribuenti. Quest’ultima 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.

E’ prevista l’introduzione di tre indicatori di *output*: il primo, “Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati”, è finalizzato a misurare il grado di copertura che l’Agenzia è in grado di assicurare nel precompilare la dichiarazione - almeno per le più diffuse forme di oneri detraibili dal reddito - per fornire al contribuente un quadro completo ed esaustivo della propria situazione ai fini dichiarativi e ridurre al minimo i suoi interventi di correzione e/o integrazione. Il secondo indicatore, “Studio per la predisposizione della liquidazione periodica IVA precompilata a seguito dell’entrata in vigore della fatturazione elettronica”, è finalizzato a produrre uno studio di fattibilità della liquidazione periodica IVA precompilata congiuntamente all’obbligo della fatturazione elettronica, introdotto dal 1 gennaio 2019. Infine, per consentire a contribuenti e professionisti di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti in materia tributaria, è previsto un indicatore che monitora la tempestiva adozione dei documenti di prassi relativamente alle norme tributarie di maggiore interesse.

A livello di impatto dell’azioni è previsto un indicatore di *outcome* che misura la percentuale di dichiarazioni precompilate trasmesse direttamente dal contribuente senza necessità di ricorrere agli intermediari, con lo scopo di valutare il livello di semplificazione e gradimento raggiunto da tale strumento.

Al secondo obiettivo, “Favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati”, sono riconducibili quattro linee di azioni al fine di:

1. accelerare l'esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini e 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.

Per quanto attiene alla prima azione, l'Agenzia, per poter essere identificata quale interlocutore credibile da parte dei contribuenti e instaurare con essi un proficuo rapporto di collaborazione, deve garantire la massima celerità nel rimborsare i crediti che i contribuenti stessi vantano nei confronti dell'Erario. Nell'ambito dei tradizionali indicatori di output che misurano lo sforzo delle strutture dell'Agenzia nel lavorare i rimborsi IVA e II.DD. ordinari rispetto al magazzino, da quest'anno viene monitorata, attraverso uno specifico indicatore, anche la percentuale di rimborsi IVA prioritari lavorati. A livello di *outcome*, è previsto un indicatore che misura il tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA, la cui tendenziale diminuzione consentirà un maggiore afflusso di liquidità nel sistema produttivo favorendo, di conseguenza, un migliore svolgimento delle attività economiche interessate.

In merito al miglioramento nell'erogazione di servizi, l'azione dell'Agenzia sarà orientata a consolidare i parametri di qualità inseriti nella propria Carta dei servizi (fiscali e ipotecari-catastali), assegnando al cittadino un ruolo centrale e modulando sempre più le attività di assistenza in base alle sue esigenze. In continuità con quanto previsto nell'esercizio precedente, anche per il 2019 l'attenzione sarà puntata sulla tempestività dell'azione dell'Agenzia a fronte delle richieste dei contribuenti.

In tal senso sono presenti diversi indicatori che misurano i tempi di reazione dell'Agenzia alle istanze dei contribuenti. Innanzi tutto, sono valutati i tempi medi di attesa presso gli uffici, attraverso un indicatore 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. Nel corso del 2019 l'Agenzia svolgerà uno studio finalizzato alla rilevazione dei tempi medi di attesa presso gli Uffici Territoriali con lo scopo di segmentare l'osservazione per categorie omogenee di uffici. Si osserveranno principalmente i bacini di utenza che insistono sulle strutture che erogano

servizi, senza escludere ulteriori elementi quali, ad esempio, la collocazione dell'ufficio rispetto anche al contesto geografico di riferimento.

Un presidio è previsto anche per valutare il tempo di risposta ai reclami che devono essere lavorati entro 15 giorni. Sarà assicurato anche il presidio dell'attività svolta dai Centri di assistenza multicanale, attraverso un indicatore che misura la percentuale di risposte in forma scritta entro quattro giorni. 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-catastale¹. Particolare attenzione sarà rivolta alla tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari. Con riferimento agli atti di pubblicità immobiliare, l'Agenzia si impegna a garantire la tempestiva repertorizzazione delle formalità ipotecarie, al fine di consentire la pubblicizzazione dei titolari e dei relativi diritti nel minor tempo possibile. In particolare, saranno oggetto di rilevazione le formalità repertoriate nella medesima giornata della presentazione, rapportando il numero dei giorni in cui la repertorizzazione 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 lavorati, misurando la percentuale degli atti pervenuti e trattati nel medesimo esercizio di riferimento. Rispetto a tale azione, l'indicatore di *outcome* si orienta a valutare la soddisfazione dell'utente/contribuente attraverso specifiche indagini di *customer satisfaction*.

In merito al rafforzamento del rapporto fiduciario con il contribuente è previsto un indicatore che valuta la percentuale di risposta alle segnalazione dei Garanti del contribuente entro trenta giorni.

Infine, in tema di potenziamento dei servizi telematici, è previsto uno specifico indicatore che misura l'incremento del loro numero nel corso del triennio in esame. L'impatto sugli utenti di questa azione sarà misurato, attraverso due specifici indicatori di *outcome*: il primo è volto a misurare la percentuale di incremento nell'utilizzo dei servizi telematici offerti da parte dei contribuenti; il secondo ha lo scopo di valutare la qualità del servizio offerto attraverso l'effettuazione di mirate indagini di *customer satisfaction* sui predetti servizi telematici. Nel 2019

¹ L'indicatore è composto dai seguenti indicatori: tempi di registrazione del DOCFIA telematico; tempi di evasione delle istanze; tempi di rilascio degli estratti di mappa digitali per tipo di aggiornamento; tempi di approvazione degli atti Pregeo (esclusi quelli approvati in automatico); tempi di liquidazione delle domande di annotazione (fino alla operazione di "conferma"); tempi di rilascio dei certificati ipotecari.

sarà estesa l'osservazione sull'utilizzo dei servizi telematici da parte degli utenti, includendo nell'analisi altre tipologie che, al momento, non vi rientrano in quanto rilevate dall'attuale indicatore di *outcome*. Verrà rilevata, quindi, la totalità dei servizi fruiti in via telematica/automatica rispetto al numero complessivo dei servizi erogati dalle strutture dedicate all'assistenza dei contribuenti.

Il sistema informativo del patrimonio immobiliare italiano riveste un ruolo strategico per un moderno governo del territorio, i cui benefici sono riconducibili sia in ambito tributario, mediante una più equa imposizione del carico fiscale, sia in quello civile per la gestione delle emergenze e delle attività di supporto ad altre Pubbliche amministrazioni. Il terzo obiettivo dell'Area strategica, pertanto, è specificamente finalizzato a migliorare la qualità delle banche dati e ad aggiornare la cartografia attraverso iniziative progettuali, dirette a elevare l'attuale stato di affidabilità ed accuratezza delle banche dati stesse. I quattro indicatori di output previsti mirano a garantire:

- un adeguato livello di integrazione e informatizzazione delle banche dati catastali e cartografiche, relativamente alla rappresentazione degli immobili urbani;
- il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia;
- l'aumento del grado di attendibilità delle titolarità, intese come unità elementari costituite dall'insieme immobile, soggetto, documento, diritto e quota;
- l'ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità immobiliare.

Il miglioramento della qualità delle banche dati sarà misurato anche in termini di impatto, tramite indicatori di *outcome* che misurano la riduzione delle istanze di aggiornamento rettifica², il mantenimento delle funzionalità disponibili nella consultazione della banca dati cartografica tramite servizio WMS e Geoportale da parte dell'utenza professionale, dei cittadini e delle Pubbliche Amministrazioni³, l'incremento della base imponibile immobiliare attribuita con evidenza a contribuenti censiti in Anagrafe Tributaria e, infine, la riduzione delle richieste di ispezione ipotecaria "cartacea" da parte degli utenti⁴.

Infine, per consentire un efficace presidio del territorio atto a garantire il costante aggiornamento degli archivi censuri e cartografici, nell'ambito dell'obiettivo 4 sono previsti due specifici indicatori

² del Catasto Urbano e del Catasto Terreni rispetto ai volumi presentati al 31 dicembre 2018.

³ misurabile attraverso la persistenza negli anni della media giornaliera di richieste al servizio WMS e Geoportale.

⁴ misurabile rispetto alle ispezioni cartacee alla data del 31 dicembre 2018.

di output che misurano la percentuale di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale e il tasso di copertura degli immobili da controllare. Sono presenti anche due indicatori di impatto che misureranno l'efficacia della accertamento catastale e l'incremento annuale della base imponibile.

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.

AREA SERVIZI												
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI OUTPUT	TARGET			INDICATORE DI OUTCOME	TARGET					
			2019	2020	2021		2019	2020	2021			
OBIETTIVO 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari	Diffusione della dichiarazione precompilata	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	85%	87%	89%	Percentuale di 730 precompilati trasmessi dal contribuente rispetto al totale dei 730 ricevuti dall'Agenzia	14%	14,5%	15%			
		Studio per la predisposizione della liquidazione periodica IVA precompilata a seguito dell'entrata in vigore della fatturazione elettronica	SI/NO	-	-							
	Adozione tempestiva dei documenti di prassi	% 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%							
OBIETTIVO 2 - Favorire la tax compliance attraverso il miglioramento dei servizi erogati	Accelerazione dell'esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini ed alle imprese, anche attraverso l'adozione di tecniche di analisi dei rischi	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	88%	88%	88%	Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	80 gg.	79 gg.	78 gg.			
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	91%	91%	91%							
		% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	80%	81%	82%							
	Miglioramento dell'erogazione dei servizi	Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)	21'	20'	19'							
		% di reclami lavorati entro 15 giorni	50%	50%	50%							
		Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	90%	90%	90%							
		Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	95%	95%	95%	Svolgere un'indagine di customer satisfaction sui servizi ipocatastali	-	Si	-			
		% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	95%	95%	95%							
		% di atti di intestazione catastale lavorati	95%	95%	95%							
	Rafforzamento del rapporto fiduciario tra contribuenti e Amministrazione prestando massima attenzione alle segnalazioni dei cittadini e fornendo proficua collaborazione ai Garanti	% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni	85%	85%	85%							
	Potenziamento dei servizi telematici	Incremento dei servizi telematici disponibili				% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	60%	60%	60%			
				3	3	3	Svolgere un'indagine di customer satisfaction sui servizi telematici erogati dall'Agenzia	Si	-	-		

OBIETTIVO 3 - Migliorare la qualità e la completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare	Miglioramento del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati ipo-catastali e cartografiche	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	92%	93%	94%	Riduzione delle istanze di aggiornamento e rettifica rispetto al dato al 31/12/2018	7%	12%	17%
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	16%	28%	40%	Mantenimento della media giornaliera di richieste di servizio al WMS e Geoportale	100%	100%	100%
		Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	60%	61%	62%	Incremento annuo della base imponibile immobiliare, attribuita con evidenza a contribuenti censiti in Anagrafe Tributaria	0,6%	1,4%	2,6%
		Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	64%	69%	75%	Riduzione della richiesta di consultazioni cartacee della banca dati ipotecaria	15%	20%	25%
OBIETTIVO 4 - Presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell'Agenzia	Efficace presidio del territorio	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale ⁽¹⁾	70%	72%	75%	Indice di efficacia dell'accertamento catastale	40%	45%	49%
		Tasso di copertura degli immobili da controllare	37%	39%	40%	Incremento percentuale annuo della base imponibile	0,4%	0,4%	0,4%

⁽¹⁾. Nel calcolo dell'indicatore non sono conteggiati i controlli conclusi con esito regolare, relativi a immobili per i quali nel processo di accertamento:

- "Fabbricati rurali": a seguito dell'attività di verifica svolta nell'esercizio 2017, è stato avviato un procedimento di accertamento ai sensi dell'art. 1, comma 277, della legge 244/2007 che, a conclusione dell'attività istruttoria, ha invece determinato la regolarità dell'immobile;

- "Fabbricati mai dichiarati": nella fase di attribuzione della "rendita presunta" con verifica in sopralluogo (eseguita nel biennio 2011-2012) erano risultati essere "non visualizzabili" e per i quali, a seguito delle mutate condizioni al contorno, nell'esercizio corrente, si è potuta accertare la regolarità catastale.

Area strategica Prevenzione

Nell'Area strategica "Prevenzione" sono ricompresi tutti gli istituti volti a promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche). Il denominatore comune di questi istituti è la volontà di instaurare un'interlocuzione costante e preventiva tra Agenzia e contribuente.

Nell'ambito di questi nuovi approcci collaborativi rientrano 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 per nuovi investimenti e a quelli ordinari;
- gestione delle procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* - MAP).

Queste attività sono finalizzate, tra l'altro, a migliorare la competitività delle imprese italiane e ad accrescere l'attrattività degli investimenti di imprese estere, assicurando un approccio coerente e unitario del sistema fiscale italiano. In considerazione della finalità che persegue l'Area strategica è previsto al suo interno un solo obiettivo: favorire la *tax compliance*.

In questo contesto, 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 d'incertezza attraverso un confronto preventivo su elementi di fatto, che può ricomprendere anche l'anticipazione del controllo con lo scopo di prevenire e risolvere anticipatamente le potenziali controversie fiscali. L'indicatore di *output* presente nel Piano misura l'incremento percentuale di istanze di adesione al regime presentate dal 01/09 dell'anno *t-1* al 31/08 dell'anno *t* e il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero delle istanze non sia superiore, a parità di risorse, a quelle presentate nell'esercizio precedente.

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

percentuale di questi ultimi che accedono al regime di *cooperative compliace* 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 determina la rimodulazione verso il basso del risultato atteso per tale anno.

Il *ruling* è lo strumento di dialogo tra Amministrazione finanziaria e imprese che esercitano attività internazionale, mediante il quale è possibile accedere a una procedura finalizzata alla stipula di accordi preventivi, con prevalente riferimento a determinati aspetti fiscali (regime dei prezzi di trasferimento, determinazione dei valori di uscita o di ingresso in caso di trasferimento della residenza, attribuzione di utili o perdite alla stabile organizzazione, valutazione preventiva della sussistenza dei requisiti, che configurano una stabile organizzazione, erogazione o percezione di dividendi, interessi, *royalties* e altri componenti reddituali). Nel triennio 2019-2021 si prevede di intensificare l'attività di lavorazione delle istanze presentate rispetto a quelle concluse nell'anno 2017. Per l'attività di *ruling* viene confermato l'indicatore di *outcome* connesso ai tempi medi di conclusione delle procedure di accordo preventivo. Ai fini della quantificazione del target di riferimento nel triennio, si è dovuto tenere conto di due elementi: *i)* dal 2019 saranno compresi anche gli accordi preventivi bilaterali e multilaterali ; *ii)* il rilevante incremento del magazzino delle istanze registrato nel quadriennio 2015-2018 (oltre il 90% in più). Nonostante il significativo incremento delle lavorazioni concluse, l'accresciuta consistenza del magazzino rende necessario un adeguamento dei relativi target.

Il *patent box* è un regime opzionale di tassazione agevolata per i redditi derivanti dall'utilizzo di opere dell'ingegno, di brevetti industriali, di disegni e modelli, di processi, di 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 totalità delle istanze presentate fino al 2018. Per l'attività di trattazione delle istanze di *patent box* viene confermato l'indicatore di *outcome* che prevede il monitoraggio dei tempi medi di conclusione degli accordi.

Anche l'attività interpretativa svolta dall'Agenzia è volta a favorire una crescente *compliance*. E' infatti previsto - attraverso uno specifico indicatore - l'impegno a mantenere un elevato livello di tempestività nel fornire risposta agli interpelli ordinari. Al fine di monitorare al meglio gli strumenti di cooperazione rafforzata, è previsto anche un 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 stima l'ammontare del gettito atteso relativo ai piani di investimento, limitatamente alla quota di tali investimenti che dovrebbe essere realizzata nell'anno in cui viene fornita risposta all'interpello in scadenza e fino alla conclusione dell'orizzonte temporale in cui gli investimenti risultano pianificati.

Le attività di gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle 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. A questi si aggiunge l'indicatore di impatto che misura il tempo medio di perfezionamento degli accordi conclusi nell'anno precedente a quello di riferimento. Tale tempo viene calcolato a decorrere dalla data di accettazione, da parte del contribuente, della comunicazione relativa all'esito del procedura amichevole e si articola nelle seguenti fasi:

- comunicazione alla competente autorità fiscale estera (cd. *closing letter*) dell'accettazione da parte del contribuente e della seguente conclusione della accordo (MAP) ;
- attività successive relative al recupero delle imposte (verifica italiana) o al rimborso (verifica estera).

Nell'ottica di una proficua collaborazione con i contribuenti e al fine di prevenire possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate, l'Agenzia, prima

di attivare i controlli, invierà con congruo anticipo agli interessati una serie di comunicazioni volte a favorire l'emersione di 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, invece, il vantaggio maggiore sarà individuato nell'immediato recupero di gettito e la possibilità di un utilizzo più mirato 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, e un indicatore di *outcome* che misura l'ammontare dei versamenti effettuati dai contribuenti mediante l'istituto del ravvedimento operoso.

Infine, l'Agenzia prevede l'aggiornamento degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore *compliance* dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti, che saranno monitorati con uno specifico indicatore di *output*.

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									
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI OUTPUT	TARGET			INDICATORE DI OUTCOME	TARGET		
			2019	2020	2021		2019	2020	2021
OBIETTIVO 5 - Favorire la <i>tax compliance</i>	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	% istanze di adesione al regime di <i>cooperative compliance</i> presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t lavorate ⁽¹⁾	50%	50%	50%	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	10	10	10
						% di grandi contribuenti che accedono al regime di <i>cooperative compliance</i> rispetto alla platea	50%	10%	10%
		% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (<i>Ruling internazionale</i>) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2017	15%	20%	25%	Tempo medio di conclusione delle procedure di accordo preventivo unilaterale e bilaterale	44 mesi	44 mesi	44 mesi
		% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate nel 2016	100%	-	-	Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (<i>patent box</i>)	28 mesi	27 mesi	26 mesi
		% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate nel 2017	90%	100%	-				
		% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate nel 2018	-	90%	100%				
		Percentuale di risposte ai quesiti contenuti negli interpelli nuovi investimenti rese entro 110 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	60%	80%	80%	Maggior gettito atteso da nuovi investimenti oggetto di interpello (€/mln)	370	440	275
		Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza ⁽²⁾	65%	70%	75%				

OBIETTIVO 5 - Favorire la <i>tax compliance</i>	Gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali	% di avanzamento nella trattazione delle procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i>) giacenti al 31/12/2016	80%	100%	-	Tempo medio di perfezionamento dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1	24 mesi	22 mesi	20 mesi
		% di avanzamento nella trattazione delle procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i>) presentate nel 2017	10%	60%	100%				
		% d'avanzamento nella trattazione delle procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i>) presentate nel 2018	-	20%	50%				
	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	1.780.000	1.780.000	1.780.000	Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	1,5	1,4	1,4
Aggiornamento e applicazione degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore <i>compliance</i> dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti	Numero di indici di affidabilità fiscale elaborati oggetto di aggiornamento	89	86	88					

¹⁾ Il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero delle istanze di accesso al regime di cooperative presentate non sia superiore, a parità di risorse, a quelle presentate nell'esercizio precedente

²⁾ Il risultato atteso, riferito agli interpelli ordinari trattati dalle Direzioni Regionali, è preventivato nel presupposto che il numero dei prodotti non sia superiore, a parità di risorse, alla media aritmetica dei prodotti rendicontati nel biennio precedente

Area strategica Contrasto

L'azione dell'Agenzia nell'area strategica più strettamente legata al contrasto dell'evasione fiscale sarà mirata alla riduzione del *tax gap* da realizzarsi attraverso 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 e all'elusione fiscale l'obiettivo prioritario sarà il recupero delle imposte indebitamente evase che, oltre ad avere impatti rilevanti sul gettito erariale, alterano la libera concorrenza e creano inefficienze nel mercato. L'azione, quindi, si concentrerà nei confronti dei comportamenti evasivi più gravi che, in un contesto economico come quello attuale, amplificano la loro portata lesiva anche a danno dei contribuenti che adottano comportamenti leali con il Fisco. A tal fine, nel 2019, l'attività di contrasto avrà come cardine un consolidamento del contrasto all'evasione dell'IVA.

Il fulcro dell'azione di controllo sarà rappresentato da un'attenta e strutturata analisi del rischio, riferita a ciascuna macro-tipologia di contribuenti, che valorizzi la conoscenza delle dinamiche economiche presenti in ciascuna realtà provinciale. Inoltre, attraverso un uso appropriato e incrociato delle banche dati e degli strumenti d'indagine a disposizione, si potranno garantire controlli maggiormente efficaci e una minore invasività dell'azione.

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 monitorato attraverso i seguenti indicatori di *output*:

- il tasso di positività dei controlli sostanziali, che consente di valutare se viene effettuata una preventiva ed efficace attività di analisi del rischio di evasione e di selezione dei soggetti da sottoporre a controllo;

- il valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza relativa agli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni;
- il completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio;
- la percentuale di accertamenti assistiti da indagini finanziarie.

Per questo obiettivo sono previsti due indicatori di *outcome*: Il più importante, misura le entrate complessive da attività di contrasto espresse in miliardi di euro e rappresenta la sintesi dell'efficacia raggiunta dalle attività poste in essere dall'Agenzia in tale area; l'altro indicatore è l'indice di definizione della maggiore imposta accertata oggetto di definizione per adesione, che valuta la bontà dell'attività di accertamento in termini qualitativi.

Il conseguimento del secondo obiettivo - presidiare l'attività di controllo - prevede il potenziamento delle attività di controllo in materia tributaria. Sono previsti due indicatori di *output* che misurano:

- il tasso di copertura della platea di soggetti titolari di partita IVA, 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;

L'impatto di queste attività è misurato con lo stesso indicatore utilizzato per l'obiettivo precedente, ossia "entrate complessive da attività di contrasto".

Il terzo obiettivo dell'area mira ad assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini del controllo. In tale ambito è previsto uno specifico indicatore di *output* che riguarda il numero di soggetti che vengono sottoposti ad analisi congiunta da parte dell'Agenzia e della Guardia di finanza, 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 dell'evasione; quella che, nell'ottica di un rapporto basato su dialogo,

collaborazione e fiducia reciproca tra fisco e cittadino, deve tendenzialmente diminuire grazie anche ai nuovi istituti introdotti in anni recenti.

Gli indicatori di *output* presenti nell'obiettivo misurano lo sforzo che l'Agenzia esprime per sostenere il proprio operato dinanzi alle Commissioni tributarie e riguardano la percentuale di costituzioni in giudizio in Commissione tributaria provinciale (CTP) e Commissione tributaria regionale (CTR) e quella di partecipazione alle pubbliche udienze, presso le medesime Commissioni, per le controversie di valore in contestazione superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile. Con tre indicatori di impatto si monitora la percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia, quelle solo favorevoli, e la percentuale degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia.

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

AREA CONTRASTO									
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE DI OUTPUT	TARGET			INDICATORE DI OUTCOME	TARGET		
			2019	2020	2021		2019	2020	2021
OBIETTIVO 6 - Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di <i>non compliance</i> da parte dei contribuenti	Migliorare l'efficacia dell'attività di controllo	Tasso di positività dei controlli sostanziali	94%	94%	94%	Indice di definizione della maggiore imposta accertata oggetto di definizione per adesione	60%	60%	60%
		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	18.000	22.000	22.000	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	14,2	14,3	14
		Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle società con dichiarazione omessa p.i. 2016	Si	-	-				
		Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche per il periodo di imposta 2014 e delle società con dichiarazione presentata p.i. 2016 ⁽¹⁾	-	Si	-				
		% di accertamenti assistiti da indagini finanziarie	2%	3%	3%				
OBIETTIVO 7 - Presidiare l'attività di controllo	Potenziamento dei controlli in materia tributaria	Tasso di copertura della platea di soggetti titolari di partita IVA	20%	20%	20%				
		Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	120.000	130.000	140.000				

OBIETTIVO 8 - Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo	Iniziative congiunte tra l'Agenzia delle entrate e la Guardia di finanza per potenziare le attività di analisi al fine di contrastare la sottrazione all'imposizione delle basi imponibili, mappare territorialmente i fenomeni evasivi e predisporre i rispettivi piani di intervento anche in modalità integrata	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	80.000	90.000	90.000				
OBIETTIVO 9 -Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	Garantire, quantitativamente e qualitativamente, la difesa degli atti impugnati, anche al fine di ottenere una diminuzione del contenzioso	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	96%	96%	% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	64%	64%	64%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	96%	96%	96%	% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	59%	59%	59%
						% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	72%	72%	72%

¹⁾ L'avvio della sperimentazione relativa alle persone fisiche è subordinato al parere positivo del Garante della privacy

STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

1.1 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, che si affiancano a quelle tradizionali caratterizzate dall'analisi dei fenomeni per processi, 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).

Continua infine il rafforzamento della sinergia con Agenzia delle Entrate-Riscossione, istituita nel 2017 in luogo di Equitalia, per lo scambio di esperienze formative e la realizzazione 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. L'Agenzia si affida alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione prevalentemente per l'alta formazione sui temi di carattere tecnico-tributario e giuridico-amministrativo. L'offerta formativa specialistica prevede infine, in ambiti di interesse strategico per l'Agenzia, la collaborazione con enti esterni (atenei, scuole di alta formazione, ordini professionali, associazioni di categoria), nell'ottica di realizzare un sistema formativo aperto agli stimoli esterni e alle esigenze della collettività.

1.2 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: la motivazione del personale è un elemento essenziale per conseguire gli obiettivi che l'organizzazione si prefigge.

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

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

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

L'altra leva di sviluppo si basa sull'attribuzione di incarichi di maggiore responsabilità (posizioni organizzative), a fronte dei quali viene corrisposta una retribuzione di posizione e, in caso di valutazione positiva, una retribuzione di risultato. Gli incarichi sono attribuiti ai funzionari mediante selezioni interne che tengono conto delle competenze e delle capacità dimostrate.

Le norme che disciplinano l'istituzione delle posizioni organizzative sono sia di natura contrattuale (art. 26 del CCNL del comparto Agenzie fiscali 2002-2005 e articoli 17-18 del relativo contratto integrativo dell'Agenzia delle Entrate) che normativa (da ultimo, art. 1, comma 93, della legge di bilancio 2018 n. 205/2017; la norma è stata recepita nel Regolamento di amministrazione dell'Agenzia e nei corrispondenti atti di organizzazione).

Proprio in ottica di sviluppo, l'istituto relativo alle nuove posizioni, pur non essendo un "percorso di carriera" in senso tecnico, in quanto non prevede alcuna modifica dello *status* giuridico del dipendente, è un sistema che può essere utilizzato per immaginare un percorso di sviluppo interno all'amministrazione fondato sulle competenze acquisite e sulle capacità dimostrate lungo la vita professionale.

Un elemento di innovazione consiste nel fatto che la definizione delle posizioni ha una esplicitazione propria e non residuale rispetto alle attività in capo ad altre posizioni (come ad esempio quelle dirigenziali): i poteri sono esplicitamente indicati e tra essi c'è quello di dirigere uffici non dirigenziali ("potere di adottare atti e provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'Agenzia verso l'esterno, i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate rientranti nella competenza dei propri uffici, di livello non dirigenziale, e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo").

Il trattamento retributivo non è agganciato a quello dei dirigenti: è prevista un'indennità di posizione graduata su quattro livelli e una retribuzione di risultato basata sulla valutazione dell'attività svolta. L'incarico ha durata triennale ma, tenendo conto della valutazione riportata, può essere rinnovato: anche questo elemento concorre alla definizione di un percorso di sviluppo che porta le persone a sfidare sempre più le proprie capacità e a far crescere l'organizzazione. Rispetto all'attualità, sia il numero delle posizioni che la remunerazione prevista sono state significativamente incrementate.

L'individuazione di chi andrà a ricoprire le nuove posizioni prevede una selezione interna basata sulla trasparenza e l'efficienza. Le posizioni saranno operative entro il primo semestre; contestualmente, verrà soppressa circa la metà delle attuali posizioni dirigenziali.

Tutte le fasi (definizione del nuovo assetto organizzativo, criteri di selezione, sviluppo interno delle risorse, valutazione delle performance) vanno intese come un unicum e vanno tenute insieme dalla stessa forte visione di valorizzazione dei talenti e delle professionalità. Ci

troviamo in un momento straordinario (nel senso letterale di “fuori dall’ordinario”), in una fase “zero” in cui si ridefinisce la filiera di comando dell’organizzazione. Perché l’iniziativa abbia successo occorre lavorare sul senso di identità interno all’Agenzia, stabilire un clima di fiducia solido sul quale poggiare le proposte di crescita per le risorse umane, effettuare un percorso condiviso accompagnato da una forte campagna di comunicazione interna che spieghi le regole e le scelte fatte e che aiuti a comprendere cosa sta succedendo.

Un altro istituto finalizzato a valorizzare l’impegno profuso e i risultati conseguiti dai dipendenti è costituito dalle progressioni economiche all’interno delle aree. Si sono svolte due procedure, previste dagli accordi sindacali del 21 dicembre 2017 (17.762 progressioni) e del 23 ottobre 2018 (9.402 progressioni).

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 anche (forse 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.

1.3 ORE LAVORABILI PRO CAPITE

Ore lavorabili pro capite	Piano 2019	Piano 2018	Consuntivo 2018
Ore lavorabili lorde	1.814	1.814	1.814
Ore di assenza per ferie	224	224	224
Ore lavorabili contrattuali	1.590	1.590	1.590
Ore di assenza per malattia	61	63	61
Ore di assenza per altri motivi	126	124	126
Ore lavorabili ordinarie	1.403	1.403	1.403
Ore di straordinario	20	20	20
Ore lavorabili pro capite	1.423	1.423	1.423

1.4 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agenzia nel 2019.

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2019													
Qualifica	Personale al 31.12.2018	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni e personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2018 (A+B-C)	Entrate 2019	Uscite 2019	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2019 (D+E-F+G-H)	Consistenza media disponibile 2019	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2019 (J-K-L)
											part time	altre cause	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Dirigenti di ruolo	219	0	5	214	0	22	0	0	192	203	0	0	203
Dirigenti a tempo determinato	35	0	0	35	0	1	0	0	34	34	0	0	34
Totale dirigenti	254	0	5	249	0	23	0	0	226	237	0	0	237
III area	23.406	31	174	23.263	150	819	40	40	22.594	22.929	276	30	22.623
II area	13.183	38	56	13.165	20	852	30	30	12.333	12.749	234	20	12.495
I area	158	1	2	157	20	1	0	0	176	167	1	0	166
Totale personale delle aree	36.747	70	232	36.585	190	1.672	70	70	35.103	35.844	511	50	35.283
TOTALE COMPLESSIVO	37.001	70	237	36.834	190	1.695	70	70	35.329	36.081	511	50	35.520
Tirocinanti	200	0	0	200	663	863	0	0	0	232	0	0	232
POS (compresi nella III area)	326	0	0	326	0	326	0	0	0	109	0	0	109
POT (compresi nella III area)	411	0	0	411	0	411	0	0	0	137	0	0	137
POER (compresi nella III area)	0	0	0	0	1.481	0	0	0	1.481	864	0	0	864

Negli ultimi anni il numero delle uscite (a lungo stabile intorno a 1.000 unità all'anno) è andato via via aumentando, a causa dell'elevata età media del personale (sono comunque numerose anche le uscite per cause diverse dal pensionamento). Nel 2018 le uscite sono state particolarmente consistenti (oltre 2.000 unità).

Le uscite non sono state compensate dalle nuove entrate, in quanto i limiti normativi al *turn over* hanno dato la possibilità di rimpiazzare solo una quota limitata del personale in uscita (da ultimo, il tasso di sostituzione era stato fissato, fino al 2018, nel 25% delle uscite dell'anno precedente: così l'art. 1, comma 227, della legge n. 208/2015). Per quanto riguarda specificatamente il 2018, inoltre, non è stata portata a termine alcuna procedura concorsuale: sono state assunte in tutto solo 150 unità, di cui 86 appartenenti alle categorie protette e 7 provenienti da enti oggetto di ristrutturazione (Croce Rossa e basi militari); altre 56 unità sono transitate nei ruoli dell'Agenzia provenienti da altre amministrazioni e 1 unità è stata assunta a seguito di sentenza del giudice amministrativo.

Di conseguenza, il numero dei dipendenti dell'Agenzia è andato via via riducendosi: è evidente che, pur in presenza della continua evoluzione degli strumenti informatici e telematici e del costante incremento del loro utilizzo, l'elemento umano resta preponderante e una sua eccessiva compressione rischia, a lungo andare, di incidere in maniera significativa sulla capacità e sulla continuità operativa dell'Agenzia.

Nel 2019 la tendenza all'aumento delle uscite dovrebbe provvisoriamente invertirsi (è ipotizzabile che parte delle uscite che sarebbero fisiologicamente avvenute quest'anno siano state anticipate, e questo giustificerebbe il dato del 2018), per riprendere però con il 2020. Nel triennio 2019-2021 si stima che lasceranno l'Agenzia circa 4.000 unità di personale, al netto degli eventuali effetti delle ulteriori evoluzioni normative (introduzione di "quota 100") e delle uscite volontarie (dimissioni, decessi, ecc.):

STIMA USCITE 2019-2021

Qualifica	2019	2020	2021	Totale
I e II area	353	671	687	1.711
III area	419	896	859	2.174
Dirigenti	23	29	25	77
Totale	795	1.596	1.571	3.962

A partire dal 2019, comunque, è previsto un numero significativo di nuove assunzioni. In particolare, nel 2019 verrà assunto il contingente autorizzato dal Dipartimento della Funzione pubblica con i D.P.C.M. del 1° dicembre 2016 e del 10 ottobre 2017 a valere sul *turn over* fino al 2016: detto contingente sarà coperto con 140 funzionari tecnici e statistici (la cui assunzione, già prevista per il 2018, è slittata di qualche mese) e 510 funzionari tributari.

Sempre nel 2019, una piccola quota di assunzioni sarà presumibilmente destinata a ricollocare ulteriore personale proveniente dagli enti coinvolti in processi di ristrutturazione (province, Croce Rossa, ENIT, Camere di Commercio). Infine, come negli anni scorsi, vanno computate le assunzioni obbligatorie delle categorie protette (legge n. 68/1999), 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; nel 2018 queste assunzioni sono state particolarmente numerose, ma nel triennio 2019-2021 il flusso dovrebbe stabilizzarsi sul dato storico (circa 40 unità all'anno).

Va segnalato poi che la legge di bilancio 2018 (legge n. 205/2017) 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. E' stata inoltre già chiesta al Dipartimento della Funzione pubblica l'autorizzazione alle assunzioni corrispondenti al *turn over* 2017 (capacità assunzionali 2018), per circa 240 unità. Queste assunzioni sono previste per il 2020.

Infine, come detto, dal 2019 è consentito il rimpiazzo integrale delle uscite dell'anno precedente. In base al comma 399 della legge di bilancio 2019, le capacità assunzionali 2019 possono essere esercitate dal 15 novembre 2019, ma probabilmente le assunzioni verranno distribuite tra il 2020 e il 2021.

Per quanto riguarda i dirigenti, nel 2019 è ripreso un vecchio concorso a 175 posti, rimasto a lungo bloccato da vicissitudini giudiziarie, e altri 160 sono stati messi a bando sulla base delle previsioni contenute nell'art. 1, comma 93, della legge di legge di bilancio 2018. Si ipotizza che le assunzioni potranno avvenire nel 2020. Ulteriori 45 dirigenti sono stati destinati all'Agenzia nell'ambito del settimo corso concorso della Scuola Nazionale dell'Amministrazione; è ragionevolmente ritenere che le relative assunzioni possano avvenire nel 2021.

1.5 RISORSE UMANE PER PROCESSO

Area Strategica	Ore/Migliaia	%	Processo	Ore/Migliaia	%
Servizi	22.442	44,46%	Identificare i contribuenti	1.005	1,99%
			Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	6.378	12,63%
			Liquidare le imposte	7.041	13,95%
			Censire i beni immobili	2.304	4,56%
			Aggiornare i registri di pubblicità immobiliare	1.237	2,45%
			Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare	418	0,83%
			Migliorare la qualità delle Banche Dati	1.407	2,79%
			Rimborsare il credito	2.651	5,25%
Prevenzione	5.140	10,18%	Agevolare l'adempimento spontaneo	666	1,32%
			Verificare i dati indicati nelle dichiarazioni e negli atti anche con l'ausilio del contribuente	4.473	8,86%
Contrasto	22.897	45,36%	Accertare l'imposta non dichiarata	15.468	30,64%
			Controllare la correttezza dei dati e delle rendite	1.243	2,46%
			Difendere gli atti impugnati	4.753	9,42%
			Recuperare il credito erariale	1.432	2,84%
	50.478	100%	Totale Ore Agenzia	50.478	100%

2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

Il *Piano Triennale degli investimenti ICT 2019-2021* contiene la rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell'Agenzia nel triennio di riferimento, ed è stato elaborato sulla base delle esigenze di automazione dei servizi informatici dell'Agenzia.

Il contenuto del piano è focalizzato sulla strategia digitale e 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.

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

Tale approccio metodologico, in linea con le *best practice* applicate al contesto specifico dell'Agenzia, si può sintetizzare nei seguenti passi:

1. identificazione degli **indirizzi strategici politici, amministrativi e gestionali** dell'Amministrazione finanziaria;
2. descrizione dello **scenario** evolutivo in cui l'Agenzia si troverà ad operare nel prossimo triennio, definito in termini di obiettivi strategici e modello evolutivo;
3. definizione dei principi e delle direzioni della **strategia digitale dell'Agenzia**;
4. illustrazione della **situazione attuale** del sistema informativo dell'Agenzia, come base per l'individuazione delle aree di evoluzione e di miglioramento;
5. definizione dei **progetti di innovazione ed evoluzione dei servizi digitali** dell'Agenzia;
6. definizione dei corrispondenti **fabbisogni finanziari** stimati per il triennio.

Le linee strategiche di riferimento derivano innanzitutto dalla normativa e dagli indirizzi che pervengono dal legislatore e dall'autorità politica. Per il periodo di riferimento si ricordano: il Documento di Economia e Finanza 2019 e l'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale 2019-2021. Inoltre, nell'ambito della digitalizzazione della pubblica amministrazione, sono da considerare il Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. 82/2005), aggiornato all'inizio del 2018, e 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*), integrato con il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID); l'efficacia e la tempestività nell'elaborazione dei dati in ottica di semplificazione dei servizi agli utenti e di rapidità e misurabilità dell'azione amministrativa, in modo da focalizzarla sugli effetti risultanti piuttosto che sui prodotti lavorati; una maggiore integrazione di processo e condivisione di informazioni con altre amministrazioni, in particolar modo con l'Agenzia delle Entrate-Riscossione, con la Guardia di Finanza e con le altre strutture dell'amministrazione finanziaria; l'acquisizione di un'elevata capacità di analisi avanzata dei dati nel rispetto della normativa relativa alla protezione dei dati; una elevata digitalizzazione dei processi amministrativi e allineamento con la normativa di riferimento; l'efficienza operativa e la flessibilità nell'impiego delle risorse umane e tecnologiche; la coerenza delle risposte e l'uniformità di comportamento da parte di tutto il personale dell'Agenzia.

E' possibile delineare il contesto nel quale l'Agenzia si troverà ad operare nel prossimo triennio come un modello basato sull'ampliamento dei servizi agli utenti e sulla massima valorizzazione dei dati in possesso dell'amministrazione finanziaria, rilevati direttamente da "ambiti di interazione" tra il contribuente e il contesto in cui normalmente opera (esempi tipici sono la dichiarazione precompilata e gli adempimenti IVA che potranno essere facilitati dalla fatturazione elettronica).

Ulteriori aspetti da considerare nel prossimo futuro riguardano la sempre crescente informatizzazione dei contribuenti e degli intermediari (attraverso l'adozione di *software* gestionali per l'informatizzazione dei propri processi contabili e gestionali) e la necessità per l'Agenzia di raccogliere autonomamente ed automaticamente dati da fonti esterne distribuite (ad esempio da

registratori telematici e distributori automatici e in prospettiva con la graduale ulteriore diffusione della trasmissione telematica dei corrispettivi) al fine di limitare le richieste informative al contribuente stesso, ridurre l'invasività dei controlli tradizionali e le necessità di verifica o correzione dei dati trasmessi.

Queste esigenze richiedono la realizzazione di architetture strutturate di interazione con l'esterno, su opportuni formati e protocolli *standard* che agiscano sempre in trasparenza e sicurezza nei confronti del contribuente. Ciò permetterà la semplificazione degli 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 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 sei 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. In aggiunta, possono essere considerate come parte della strategia, articolate secondo linee di lavoro contigue all'ambito tecnologico, ma distinte per competenza, anche iniziative riguardanti la gestione del cambiamento riferito all'adozione dei servizi digitali: in particolare di inclusione digitale per gli utenti e di diffusione della cultura digitale per i dipendenti dell'Agenzia.

Strategia Digitale dell'Agenzia

- Strategia di evoluzione dei servizi digitali, in allineamento con stakeholder interni ed esterni
- Governo dei progetti ICT strategici e della garanzia di impatto positivo su utenti e organizzazione
- Identificazione di opportunità di innovazione dei servizi guidate dall'innovazione tecnologica



Digitalizzazione dei Servizi Utente. L'obiettivo, secondo il principio cosiddetto *digital-first*, è spingere il contribuente a servirsi sempre di più dei canali digitali per operare e comunicare con l'Agenzia, da preferire ai canali tradizionali; ciò a beneficio innanzitutto dell'utente oltre che dell'Agenzia stessa, nell'ottica di favorire l'emersione spontanea delle basi imponibili e l'incremento della *tax compliance*. 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 consente la 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 degli adempimenti e delle interazioni con l'Agenzia, e, in ultimo, 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 all'interno dei servizi e dei processi interni.

Interconnessione digitale con attori esterni. Rappresenta la capacità dell'Agenzia di connettersi con gli attori esterni (quali aziende, intermediari, enti ed altre PA) secondo paradigmi di integrazione moderni, allo scopo di acquisire e fornire informazioni, in una cornice strutturata di sicurezza e di protezione dei dati, in maniera fluida e costante ed in maniera sempre più integrata con i processi di questi soggetti, allo scopo di semplificare gli adempimenti e di acquisire dati di qualità più elevata, proprio perché provenienti direttamente dall'esecuzione di processi e fruizione di servizi e non da una elaborazione successiva (a titolo di esempio si vedano le esperienze già avviate nell'ambito della fatturazione elettronica e della trasmissione telematica dei corrispettivi).

Reingegnerizzazione digitale dei processi e dei servizi al personale. Insieme di iniziative che puntano ad elevare il livello di digitalizzazione dei processi amministrativi e delle procedure interne dell'Agenzia, per ottenere maggiore efficienza, tempestività e flessibilità nel raggiungimento degli obiettivi istituzionali, nonché maggiore rispondenza alle aspettative degli utenti sempre più protesi verso interazioni digitali. Inoltre, la spinta della PA verso modalità di lavoro agile richiede lo sviluppo di nuovi servizi applicativi ed infrastrutturali a supporto della massima flessibilità, in sicurezza, dell'operatività dei dipendenti.

Sicurezza e protezione dati. La sicurezza rappresenta un pilastro fondamentale dell'intero sistema informativo, che custodisce i dati fiscali di tutti gli italiani. In quanto infrastruttura critica, i servizi, i dati e le infrastrutture tecnologiche dell'Agenzia vanno protetti adeguatamente in linea con i più moderni approcci e tecnologie del mercato. 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. La necessità di massima attenzione su questi temi, oltre che doverosa verso i contribuenti in virtù della delicatezza dei dati in possesso dell'Amministrazione, è quanto mai attuale anche sulla spinta delle nuove normative comunitarie in materia di protezione dei dati personali (GDPR).

Partecipazione alle iniziative strategiche della digitalizzazione della pubblica amministrazione. In tale ambito sono comprese le iniziative progettuali di adesione alle iniziative previste dal Piano Triennale dell'Informatica per la Pubblica Amministrazione (quali, a titolo di esempio, SPID, PagoPA, ANPR) e di sviluppo di infrastrutture nazionali gestite dall'Agenzia (in

particolare il Sistema di Interscambio per la fatturazione elettronica e l'Archivio Nazionale dei Numeri Civici e delle Strade Urbane).

Inclusione digitale degli utenti e sviluppo delle competenze digitali del personale dell'Agenzia. La strategia di digitalizzazione dei processi e servizi dell'Agenzia deve tener conto che non tutti i cittadini sono pronti o hanno i mezzi e le capacità di interfacciarsi con le nuove modalità di fruizione. E' necessario, pertanto, prevedere nel disegno dei nuovi processi forme alternative di erogazione dei servizi, per non escludere chi non può avere accesso ad un computer ed a una connessione di rete e offrire forme di assistenza che consentano di aiutare a colmare il *digital divide* in modo che nessuna fascia di contribuenti resti esclusa. Coerentemente saranno promossi interventi formativi innovativi, finalizzati a potenziare le competenze digitali del personale.

Tra i vari progetti si evidenziano quelli maggiormente innovativi e che rappresentano gli interventi attraverso i quali l'Agenzia punta a ottenere maggior benefici incrementali in termini di raggiungimento dei propri obiettivi:

1 Ampliamento ed innovazione dei servizi digitali agli utenti. L'Agenzia intende proseguire ad ampliare ed arricchire i servizi digitali per tutti i suoi utenti: cittadini, imprese, intermediari, professionisti, enti e pubbliche amministrazioni. Un ambito fondamentale è l'evoluzione del sito istituzionale (completamente rinnovato nel 2017 insieme all'app mobile Agenziaentrate) e del portale dei servizi telematici dell'Agenzia, nella direzione di una personalizzazione e maggiore digitalizzazione dei servizi, della realizzazione di strumenti di partecipazione, di multicanalità nativa *web/mobile*, identificando, inoltre, spazi di collaborazione con altri attori esterni all'Amministrazione, ai fini di semplificazione delle interazioni con gli utenti. Ulteriore iniziativa che sarà resa operativa nel triennio, compatibilmente con le problematiche relative all'approvvigionamento di soluzioni innovative, riguarda il nuovo modello e piattaforma di CRM per la gestione unica del contribuente (CAM, uffici, etc.) integrato con il portale dei servizi telematici e con i sistemi operazionali. L'obiettivo finale è quello di facilitare la consultazione dei dati, l'acquisizione e gestione automatica dei flussi, semplificare gli adempimenti 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 sul territorio.

2 Fatturazione elettronica tra privati ed informazioni rilevanti ai fini IVA. Nel prossimo triennio, in virtù delle rilevanti evoluzioni normative in quest'ambito, la fatturazione elettronica, congiuntamente con altre disposizioni normative in ambito 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 (interfaccia *web* per la generazione, trasmissione, ricezione e conservazione delle fatture elettroniche) anche in previsione dell'obbligo generalizzato di fatturazione elettronica tra privati dal 2019;
- evoluzione del sistema di trasmissione ed elaborazione delle operazioni ai fini IVA, in particolare la trasmissione dei corrispettivi (attraverso la trasmissione da sistemi quali i distributori automatici, i registratori telematici ed in prospettiva da altri tipi di sistemi digitali), anche in previsione dell'obbligo generalizzato di trasmissione telematica dei corrispettivi che la recente normativa pone già a partire dal 2019 e 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 verrà prevista la navigabilità dei dati da parte del contribuente e l'evidenziazione in trasparenza di eventuali divergenze, alle quali consegua un adempimento spontaneo oppure, laddove vengano riscontrate anomalie, una comunicazione al contribuente, che possa 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;
- miglioramento della qualità dei dati ricevuti che consentiranno una maggiore e tempestiva capacità di analisi al fine di rendere più mirate e tempestive le azione di analisi e controllo dei soggetti a rischio evasivo e di frode, ai fini della riduzione del tax gap relativamente all'imposta sul valore aggiunto.

3 Dichiarazioni fiscali. In linea con quanto già accaduto in questi anni, si prevede che nel triennio la dichiarazione dei redditi precompilata per le persone fisiche possa continuare ad evolvere e perfezionarsi, con la valutazione di ulteriori informazioni da aggiungere a quelle già presenti. Inoltre, anche in ambito IVA è prevista l'evoluzione di servizi ai fini di proporre a tutti i soggetti passivi gli elementi necessari per la predisposizione dei prospetti di liquidazione periodica e una bozza di comunicazione modificabile dal contribuente stesso.

4 Evoluzione e innovazione della gestione 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 valorizzazione di tale patrimonio attraverso iniziative progettuali di:

- razionalizzazione della 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);
- incremento della qualità dei dati gestiti, con l'applicazione e consolidamento dei processi di qualità dei dati, definiti negli anni recenti, ad un sempre crescente ambito di lavoro, anche attraverso l'evoluzione degli strumenti tecnologici a supporto della rilevazione e analisi di metriche relative al livello di qualità delle informazioni;
- esplorazione di opportunità di valore realizzate attraverso correlazione e integrazione dei dati, attraverso identificazione di metodologie multidisciplinari e implementazione, in sicurezza e in rispetto della normativa sulla protezione dei dati, di soluzioni tecnologiche innovative mirate a valorizzare l'informazione estrapolabile dai dati disponibili;
- evoluzione del modello di condivisione dei dati da e verso l'esterno, con riferimento alla massima valorizzazione dei dati in possesso dell'Agenzia verso l'esterno ed in particolare verso la Pubblica Amministrazione, in linea con la normativa e con le prescrizioni del Garante della protezione dei dati. 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. 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.

5 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, la gestione del contenzioso e dell'accertamento catastale. Si evidenziano in quest'ambito le attività relative alla gestione degli indicatori di affidabilità fiscale, finalizzati a favorire una maggiore compliance dichiarativa delle piccole e medie imprese dei professionisti in sostituzione degli attuali studi di settore, le attività di contrasto alle frodi fiscali, in particolar modo nell'ambito intracomunitario ed internazionale.

6 Anagrafe Immobiliare Integrata. L'Anagrafe immobiliare integrata è costituita dal Sistema integrato del territorio (SIT), evoluzione del sistema informativo catastale verso un modello georeferenziato, basato sul sistema cartografico del catasto, specializzato per la gestione delle informazioni oggettive degli immobili, quali la classificazione, la descrizione, il valore fiscale, la geo-localizzazione sul territorio, i valori medi di mercato, e l'Anagrafe dei titolari (AdT), che include la banca dati integrata, originariamente costituita per contenere le informazioni presenti nei registri di Catasto e di Pubblicità immobiliare, in cui vengano anche rappresentate e qualificate le relazioni fra gli immobili ed i soggetti titolari di diritti reali. Nel prossimo triennio si prevede l'evoluzione del sistema in ottica di massima valorizzazione di quanto realizzato a vantaggio dei contribuenti e dei altri processi core dell'Agenzia.

7 Servizi digitali a supporto dei processi dell'amministrazione. In tale ambito si possono identificare le iniziative che hanno l'obiettivo di digitalizzare il funzionamento della macchina amministrativa dell'Agenzia, quali:

- la continua evoluzione dei servizi 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*;

- i servizi infrastrutturali di informatica individuale e di telecomunicazione, a supporto dell'operatività del personale e di una maggiore flessibilità, anche a supporto di modalità di lavoro agile;
- 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.

8 Sicurezza e protezione dati. L'Agenzia, nel rispetto delle responsabilità proprie e del *partner* tecnologico Sogei, proseguirà l'impegno sempre crescente verso un modello tecnico e organizzativo di riferimento che includa la gestione del rischio, la *compliance* a normative e *best practice*, la continuità operativa, la massima protezione dei dati, la gestione sicura delle identità digitali, la sicurezza dei servizi condivisi o in generale dei servizi accessibili da remoto, la sicurezza dei dispositivi utilizzati dal personale, il tracciamento sicuro degli accessi. Particolare attenzione sarà rivolta all'ottimizzazione dei sistemi di controllo degli accessi ai servizi digitali, sia da *web* che da *mobile*; in particolare verranno monitorate ed eventualmente rafforzate le misure di sicurezza relative all'accesso degli enti della Pubblica amministrazione all'Anagrafe tributaria e all'Anagrafe dei Rapporti finanziari. Inoltre, vanno considerati gli impatti derivanti dall'adozione del nuovo regolamento europeo *General Data Protection Regulation (GDPR)*, che implica impatti sul ciclo di sviluppo delle soluzioni tecnologiche e continue attività di controllo e monitoraggio da parte dei titolari dei trattamenti in allineamento con l'Ufficio Protezione Dati Personali. e con l'Ufficio Sicurezza Informatica.

9 Partecipazione alle iniziative strategiche della digitalizzazione della PA. Rientrano in quest'ambito due categorie di progetti:

- l'integrazione da parte dell'Agenzia alle iniziative sistemiche di digitalizzazione della PA, 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;

- 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), l'Archivio dei Comuni d'Italia.

2.1 SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI⁵

Importi in euro/milioni

Progetti di investimento	2018	2019
Servizi informatici per evoluzione sistemi	71,50	72,50
Attività SOSE	24,50	21,50
Acquisti Software/Hardware	15,41	12,50
TOTALE INVESTIMENTI IT	111,41	106,50
Investimenti immobiliari, per la logistica e per la sicurezza	20,94	26,69
TOTALE INVESTIMENTI	132,35	133,19

⁵ La tabella è stata elaborata facendo riferimento:

- all'ultimo Piano pluriennale degli investimenti per gli esercizi 2018-2020 come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 32/2018 del 26 luglio 2018 e successivamente approvato dal Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999;
- al Piano pluriennale degli investimenti per gli esercizi 2019-2021 come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 51/2018 del 18 dicembre 2018 e attualmente in attesa dell'approvazione del Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999.

1. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO⁶

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione	2018	Oneri di gestione	2019
PRODUZIONE	713.725	PRODUZIONE	713.792
Costi di funzionamento	84.370	Costi di funzionamento	85.133
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	199.400	Costi per l'informatica e telecomunicazioni	207.300
Spese postali e notifica atti	87.501	Spese postali e notifica atti	86.905
Oneri per la gestione dei tributi	342.454	Oneri per la gestione dei tributi	334.454
PERSONALE	2.014.127	PERSONALE	1.984.879
Stipendi	1.294.336	Stipendi	1.272.278
Imposte dell'esercizio	110.651	Imposte dell'esercizio	108.779
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	387.335	Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	380.326
Straordinari	14.964	Straordinari	14.964
Premi e incentivi	6.850	Premi e incentivi	6.850
Accantonamenti premi e incentivi	151.711	Accantonamenti premi e incentivi	153.731
Missioni	8.695	Missioni	8.615
Indennità di missione	1.128	Indennità di missione	1.120
Mensa e buoni pasto	32.975	Mensa e buoni pasto	32.975
Servizi per il personale	3.908	Servizi per il personale	3.541
Altri costi per il personale	1.574	Altri costi per il personale	1.700
IMMOBILI	272.691	IMMOBILI	269.053
Gestione immobili	272.691	Gestione immobili	269.053
TOTALE COSTI	3.000.543	TOTALE COSTI	2.967.724

⁶ La tabella è stata elaborata facendo riferimento:

- all'ultimo *budget* economico per l'esercizio 2018 come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 33/2018 del 26 luglio 2018 e successivamente approvato dal Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999;
- al *budget* economico per l'esercizio 2019 - come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 55/2018 del 18 dicembre 2018 e attualmente in attesa dell'approvazione del Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999.

2. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA⁷

importi in euro/migliaia

Qualifica	Totale costi 2019
Totale Dirigenti	36.573
Dirigenti*	36.573
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	1.937.787
Totale Area Terza**	1.326.057
Totale Area Seconda	605.576
Totale Area Prima	6.154
Totale dirigenti e personale a tempo determinato	5.925
Dirigenti con contratti a tempo determinato	5.925
Tirocinanti	4.594
Totale	1.984.879

* 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 ad elevata responsabilità.

⁷ 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)⁸, 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

⁸ "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)".

per metà nell'anno "t+1"⁹. Tale sfasamento temporale è dovuto alla tempistica relativa alla 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 sopra 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 2018, una stima del *gap* IVA per gli anni che vanno dal 2011 al 2016, 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 Tributaria¹⁰. Per la finalità della presente appendice, con lo stesso metodo, sono stati stimati i dati dal 2000 al 2010.

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.

⁹ Si veda: "Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva anno 2018 (art. 10-bis.1 c. 3 legge 31 dicembre 2009, n.196).

¹⁰ 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.

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"¹¹.

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 2010¹² 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 2019, infatti, a metodologia attuale, saranno disponibili le stime provvisorie del 2017. Sulla *compliance* del 2017 l'Agenzia delle entrate non potrà incidere nel corso del 2019, in quanto l'attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2018 e parte nel 2017.

Le stime del 2017, che saranno diffuse nel 2019, 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 2017 si renderà disponibile solo nel 2020.

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.

¹¹ Ad esempio nel 2017 si diffonderà la stima provvisoria dell'anno 2015 e quella definitiva dell'anno 2014.

¹² 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.

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, 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).

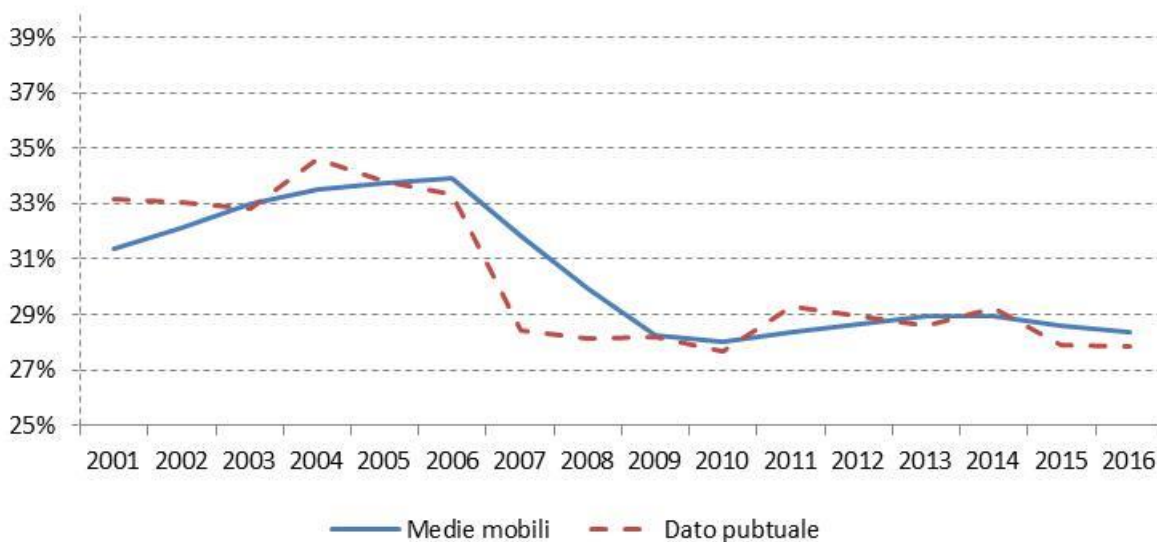
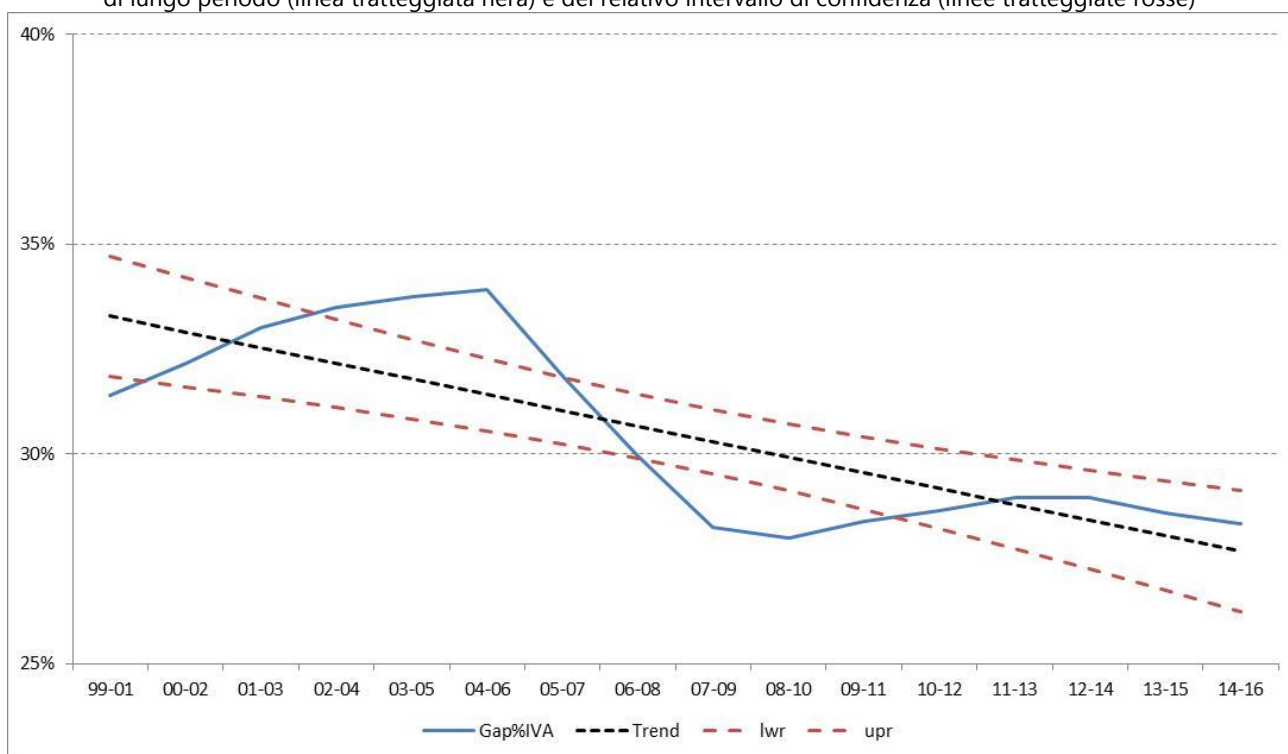


Figura 1b Serie storica del *gap* IVA, calcolato tramite medie mobili non centrate (linea continua blu), stima della tendenza di lungo periodo (linea tratteggiata nera) e del relativo intervallo di confidenza (linee tratteggiate rosse)



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 europea¹³, 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 Convenzione 2016-2018 con il sig. Ministro dell'economia e delle finanze, è stato individuato un indicatore a carattere sperimentale a partire dal 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 2019 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2015-2017 rapportata a quella degli anni 2014-2016 (si veda figura 1b). Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale variazione dovrà

¹³ La media della propensione al *gap* IVA europeo è circa del 15%.

collocarsi all'intervallo compreso tra $-0,21\%$ e $-0,54\%$. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a $-0,37\%$.

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’Agenzia 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).

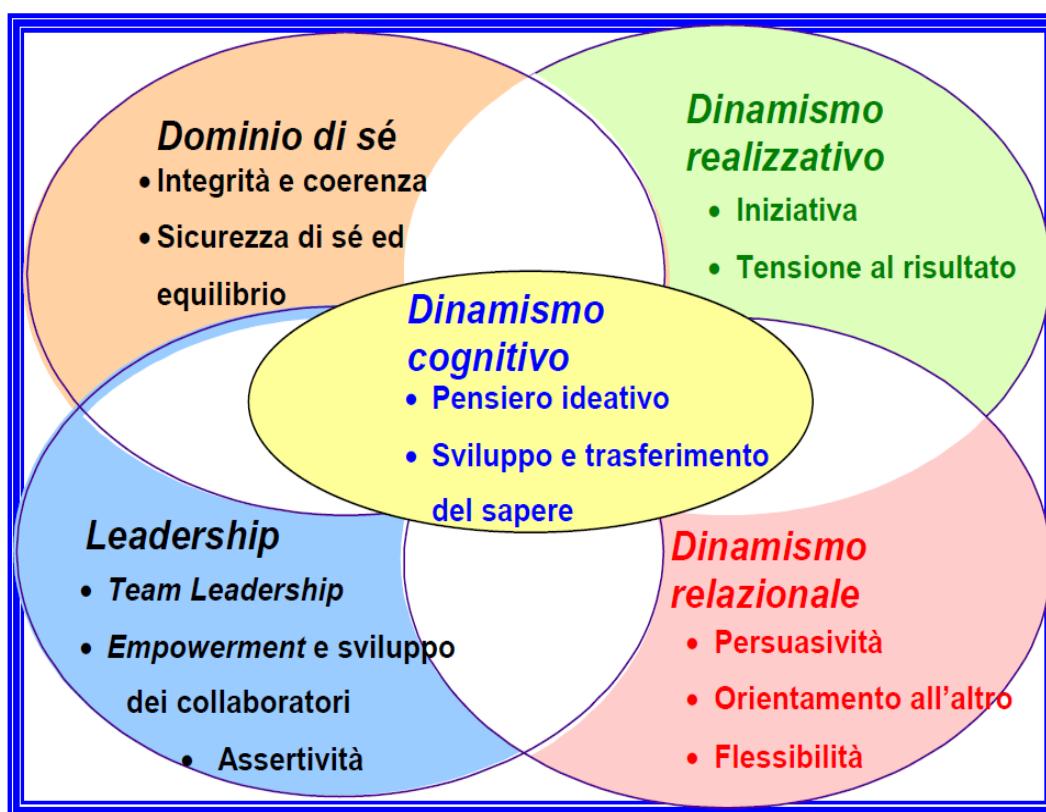


Figura 1

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>	3	3.1	3.2	3.3
	2	2.1	2.2	2.3
	1	1.1	1.2	1.3
		1	2	3
		<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 → Σ numeri combinazione ≥ 5	3.3	3.2	2.3
Più che adeguato → Σ numeri combinazione = 4	3.1	2.2	1.3
Adeguato → Σ 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	17
5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE	20

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 2019, 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 2019	Incentivazione indicatore €/mln
Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari (Peso 11,6% - Valore 9,5 €/mln)	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	40	85%	3,8
	Studio per la predisposizione della liquidazione periodica IVA precompilata a seguito dell'entrata in vigore della fatturazione elettronica	20	SI/NO	1,9
	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	40	100%	3,8
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 1	100		9,5
Obiettivo n. 2	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2019	Incentivazione indicatore €/mln
Favorire la tax compliance attraverso il miglioramento dei servizi erogati (Peso 16,7% - Valore 13,7 €/mln)	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	12	88%	1,6
	% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	12	91%	1,6
	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	15	80%	2,1
	Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)	10	21'	1,4
	% di reclami lavorati entro 15 giorni	5	50%	0,7
	Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	10	90%	1,4
	Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	10	95%	1,4
	% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	6	95%	0,8
	% di atti di intestazione catastale lavorati	6	95%	0,8
	% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni	6	85%	0,8
	Incremento dei servizi telematici disponibili	8	3	1,1
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 2	100		13,7

Obiettivo n. 3	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2019	Incentivazione indicatore €/mln
Migliorare la qualità e la completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare (Peso 3,7% - Valore 3,0 €/mln)	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	25	92%	0,75
	Congruenza geometrica tra mappe contigue	25	16%	0,75
	Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	25	60%	0,75
	Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	25	64%	0,75
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 3	100		3,0
Obiettivo n. 4	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2019	Incentivazione indicatore €/mln
Presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell'Agenzia (Peso 3,0% - Valore 2,5 €/mln)	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	50	70%	1,25
	Tasso di copertura degli immobili da controllare	50	37%	1,25
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 4	100		2,5
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI			28,7	

AREA STRATEGICA PREVENZIONE				
Obiettivo n. 5	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2019	Incentivazione indicatore €/mln
Favorire la tax compliance (Peso 25% - Valore 20,5 €/mln)	% istanze di adesione al regime di <i>cooperative compliance</i> presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t lavorate	10	50%	2,05
	% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (<i>Ruling</i> internazionale) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2017	10	15%	2,05
	% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate nel 2016	8	100%	1,6
	% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate nel 2017	10	90%	2,05
	Percentuale di risposte ai quesiti contenuti negli interpelli nuovi investimenti rese entro 110 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	10	60%	2,05
	Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	10	65%	2,05
	% di avanzamento nella trattazione delle procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i>) giacenti al 31/12/2016	12	80%	2,5
	% di avanzamento nella trattazione delle procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i>) presentate nel 2017	12	10%	2,5
	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	1.780.000	2,05
	Numero di indici di affidabilità fiscale elaborati oggetto di aggiornamento	8	89	1,6
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 5		100	
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE			20,5	

AREA STRATEGICA CONTRASTO				
Obiettivo n. 6	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2019	Incentivazione indicatore €/mln
Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non compliance da parte dei contribuenti (Peso 12,2% - Valore 10,0 €/mln)	Tasso di positività dei controlli sostanziali	30	94%	3
	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	25	18.000	2,5
	Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle società con dichiarazione omessa p.i. 2016	15	Sì	1,5
	% di accertamenti assistiti da indagini finanziarie	30	2%	3
TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 6		100		10,0
Obiettivo n. 7	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2019	Incentivazione indicatore €/mln
Presidiare l'attività di controllo (Peso 12,2% - Valore 10,0 €/mln)	Tasso di copertura della platea di soggetti titolari di partita IVA	40	20%	4
	Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	60	120.000	6
TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 7		100		10,0
Obiettivo n. 8	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2019	Incentivazione indicatore €/mln
Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo (Peso 3,7% - Valore 3,0 €/mln)	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	100	80.000	3
TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 8		100		3,0
Obiettivo n. 9	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2019	Incentivazione indicatore €/mln
Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale (Peso 12% - Valore 9,8 €/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 superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	50	96%	4,9
TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 9		100		9,8
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTRASTO			32,8	
TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa)			82,0	

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 output	Descrizione
Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Il tasso di copertura dell'indicatore è mediamente determinato sulla base del rapporto percentuale, per ogni onere preso in considerazione, tra le dichiarazioni precompilate dall'Agenzia (in cui l'onere è stato inserito direttamente in dichiarazione e non solo nel foglio informativo) rispetto al numero di dichiarazioni trasmesse prendendo a riferimento la stessa platea di contribuenti.
Studio per la predisposizione della liquidazione periodica IVA precompilata a seguito dell'entrata in vigore della fatturazione elettronica	Al fine di elaborare il provvedimento attuativo delle disposizioni previste dall'articolo 4 del decreto legislativo 5 agosto 2015, n. 127, si procederà ad analizzare, tra l'altro, i seguenti aspetti: la platea degli operatori IVA cui rendere disponibili le bozze dei registri IVA, delle bozze delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA e della dichiarazione annuale IVA; la tempistica e le modalità di predisposizione delle bozze di documenti citati utilizzando le informazioni fiscali contenute nei tracciati della fatturazione elettronica, delle comunicazioni delle operazioni transfrontaliere e dei corrispettivi telematici; le modalità di accesso e utilizzo delle informazioni da parte degli operatori IVA e dei loro intermediari.
% 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.
% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	L'indicatore misura la lavorazione dei rimborsi IVA ordinari presenti nel magazzino al 31/12 dell'anno precedente e di quelli acquisiti entro il 31 luglio dell'esercizio in corso.
% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	L'indicatore misura la lavorazione dei rimborsi IVA prioritari presenti nel magazzino al 31/12 dell'anno precedente e di quelli acquisiti entro il 31 luglio dell'esercizio in corso.
% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	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.
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.

<p>% di reclami lavorati entro 15 giorni</p>	<p>L'indicatore misura la percentuale dei reclami trattabili chiusi entro 15 giorni lavorativi, calcolando la differenza tra la data di chiusura e la data di acquisizione del reclamo presentato dal contribuente.</p>
<p>Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.</p>	<p>L'indicatore misura la percentuale dei quesiti (web-mail e sms) risolti dagli operatori in forma scritta entro 4 giorni lavorativi.</p>
<p>Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati</p>	<p>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.</p>
<p>% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione</p>	<p>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.</p>
<p>% di atti di intestazione catastale lavorati</p>	<p>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 volture e al recupero degli esiti di voltura automatica.</p>
<p>% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni</p>	<p>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.</p>
<p>Incremento dei servizi telematici disponibili</p>	<p>L'indicatore misura il numero dei servizi, tra quelli offerti dall'Agenzia, che saranno resi disponibili in via telematica nel triennio di riferimento.</p>
<p>Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali</p>	<p>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).</p>

<p>Congruenza geometrica tra mappe contigue</p>	<p>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.</p>
<p>Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto</p>	<p>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.</p>
<p>Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare</p>	<p>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).</p>
<p>Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale</p>	<p>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.</p>
<p>Tasso di copertura degli immobili da controllare</p>	<p>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.</p>

AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Indicatore di <i>output</i>	Descrizione
% istanze di adesione al regime di <i>cooperative compliance</i> presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t lavorate	L'indicatore misura la percentuali di grandi contribuenti che scelgono di aderire all'istituto dell'adempimento collaborativo rispetto ai potenziali fruitori.
% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (<i>Ruling</i> internazionale) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2017	L'indicatore misura l'incremento percentuale delle procedure di accordo preventivo concluse rispetto all'anno 2017. Per procedure concluse si intendono sia quelle chiuse positivamente che negativamente.
% di avanzamento dell'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 di esame e di trattazione delle richieste di accordo preventivo rientranti nella disciplina della " <i>patent box</i> " presentate nel 2016.
% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate nel 2017	L'indicatore rileva l'attività di esame e di trattazione delle richieste di accordo preventivo rientranti nella disciplina della " <i>patent box</i> " presentate nel 2017.
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 di risposta agli 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 dal 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 avanzamento nella trattazione delle procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i>) 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.
% di avanzamento nella trattazione delle procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i>) presentate nel 2017	L'indicatore misura in termini percentuali le procedure trattate nel corso dell'anno rispetto a quelle presentate nel 2017, 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.

<p>Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti</p>	<p>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 in condizione di prevenire tutti i possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate.</p>
<p>Numero di indici di affidabilità fiscale elaborati oggetto di aggiornamento</p>	<p>L'indicatore misura il numero di indici sintetici di affidabilità fiscale che saranno soggetti a revisione nel corso dell'esercizio. Tale attività di revisione ha lo scopo di garantire che gli indici siano in grado di cogliere costantemente al meglio le realtà economiche cui fanno riferimento, per svolgere efficacemente il ruolo di stimolo all'emersione spontanea delle basi imponibili e per l'assolvimento degli obblighi tributari da parte dei contribuenti.</p>

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.
Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle società con dichiarazione omessa p.i. 2016	Completamento nel 2019 della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone giuridiche con dichiarazione omessa p.i. 2016.
% 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 di soggetti titolari di partita IVA	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.
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 predisporre in modo efficace e integrato i rispettivi piani di intervento annuale. Consente di valutare il grado di collaborazione tra i due Enti.
Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	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>Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile</p>	<p>L'indicatore misura la percentuale delle controversie discusse in pubblica udienza con valore economico in contestazione superiore a 10.000 € e di valore indeterminabile 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} ¹⁴) 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.

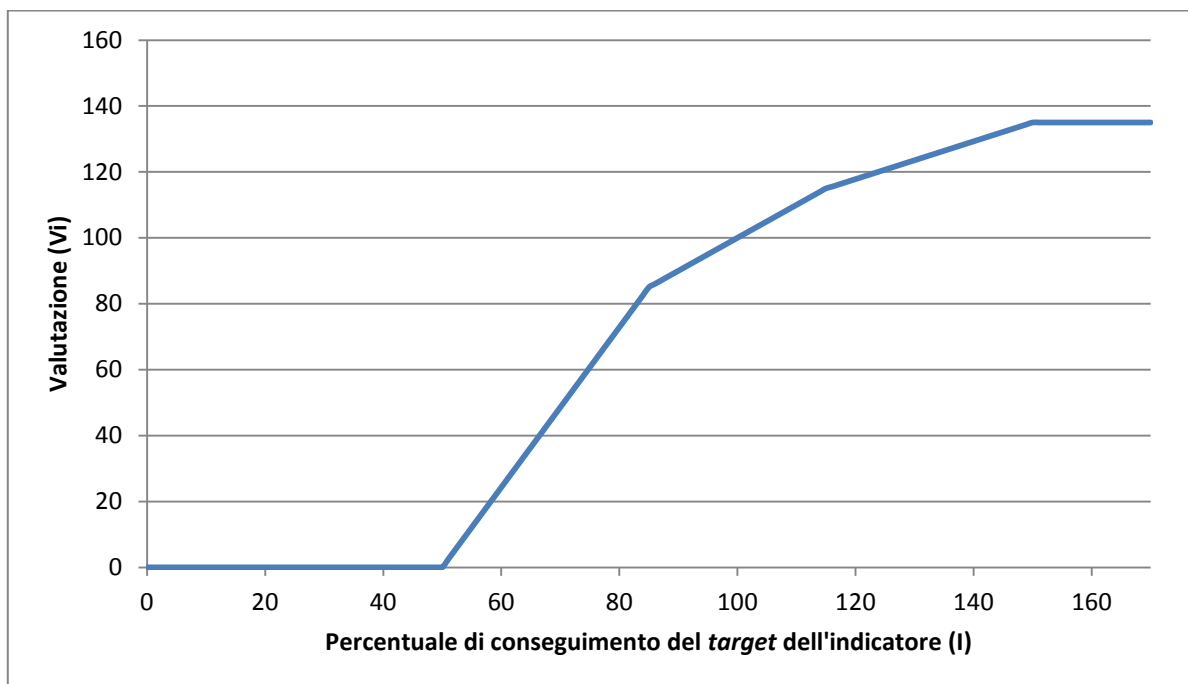
¹⁴ La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

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 ultimi¹.

¹ 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):

livello di <i>performance</i>	% di q.i dell'obiettivo utilizzabile per la compensazione
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
3.3. I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA.....	6
Scheda 1.....	12
Scheda 2.....	13
Scheda 3.....	154
Scheda 4.....	15

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.

3.3. 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:

AREA STRATEGICA SERVIZI
Ulteriori elementi informativi

Obiettivo 1: Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari

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

Obiettivo 2: Favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati

Numero accessi agli uffici

Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, *web-mail*) dai CAM

Numero di risposte telefoniche fornite

Tempo medio di attesa della telefonata

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

Obiettivo 3: Migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare

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)

AREA STRATEGICA PREVENZIONE
Ulteriori elementi informativi

Obiettivo 5: Favorire la *tax compliance*

Attività svolte in tema di fatturazione elettronica

AREA STRATEGICA CONTRASTO
Ulteriori elementi informativi

Obiettivo 6: Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non *compliance* da parte dei contribuenti

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

% accertamenti ordinari non collegati a PVC con invito al contraddittorio preventivo

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

Obiettivo 7: Presidiare l'attività di controllo

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
Obiettivo 8: Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo
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
Obiettivo 9: Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale
Numero di 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

Scheda 1

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

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

Scheda 2

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

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

Scheda 3

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

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

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)