



# ***CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2017-2019***

---

*(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.....	9
ARTICOLO 5 MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE.....	13
ARTICOLO 6 CONTROVERSIE .....	13

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) Legge di bilancio 2017: legge 11 dicembre 2016, n. 232 recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019";
- u) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2017-2019 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 adottato il 18 novembre 2016.

## **ARTICOLO 2**

### **DURATA E OGGETTO**

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2017 – 31/12/2019, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 300/1999, delle disposizioni contenute nell'articolo 1, commi da 2 a 7, del D.Lgs. 157/2015 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.
2. La Convenzione è composta dal presente articolato e dagli allegati "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia", "Piano dell'Agenzia", "Sistema incentivante" e "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

## **ARTICOLO 3**

### **IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA**

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dagli articoli 62 e 64 del D.Lgs. 300/1999 ed il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
2. In relazione a quanto previsto al comma 1, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche ed organizzative finalizzate alla promozione dei seguenti obiettivi strategici:
  - a) facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari da parte dei contribuenti ed erogare servizi di qualità, anche nell'ottica di favorire la *tax compliance*. A tale riguardo proseguirà:
    - ✓ l'implementazione di adeguate forme di semplificazione delle procedure amministrative per favorire una maggiore competitività delle imprese italiane, nonché l'attrattività degli investimenti in Italia delle imprese estere che intendono operare nel territorio nazionale;
    - ✓ l'ulteriore sviluppo e innovazione dei servizi di assistenza attraverso l'adozione di nuove procedure, il potenziamento dei servizi telematici e la diffusione della dichiarazione precompilata delle persone fisiche;
    - ✓ 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) prevenzione degli inadempimenti tributari e riduzione della conflittualità con i contribuenti secondo una prospettiva di rafforzamento della fiducia nell'Amministrazione finanziaria. In particolare l'Agenzia provvederà a:
- ✓ realizzare nuove ed avanzate forme di comunicazione allo scopo di favorire l'emersione dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto già nel momento dell'adempimento tributario, anche mettendo a disposizione del contribuente elementi e informazioni che gli consentano di porre rimedio ai propri eventuali errori od omissioni mediante l'istituto del ravvedimento operoso;
  - ✓ promuovere la *cooperative compliance* per i grandi contribuenti e ad intensificare l'esame delle istanze di *ruling* per le imprese con attività internazionale e per l'accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (*patent box*), assicurando che le attività di controllo tengano conto del *risk rating* dei vari contribuenti interessati;
  - ✓ adottare adeguate misure organizzative e gestionali per dare attuazione agli adempimenti connessi alla riapertura dei termini della procedura di collaborazione volontaria e relative norme collegate;
  - ✓ ottimizzare i tempi di risposta alle varie tipologie di interpelli proposti dai contribuenti;
  - ✓ ridurre il tasso di conflittualità con i contribuenti e curare le procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali e l'eventuale arbitrato.
- c) contrastare l'evasione e l'elusione fiscale in una prospettiva di riduzione graduale e strutturale del *tax gap*. A tal fine l'Agenzia assicurerà:
- ✓ la revisione del sistema dei controlli con l'obiettivo di ridurre l'invasività e i connessi adempimenti e di migliorare la valutazione del rischio di non *compliance* da parte dei contribuenti per la scelta delle tipologie di controllo da effettuare, utilizzando in modo strutturato le banche dati a disposizione e i sistemi di tracciabilità delle transazioni;
  - ✓ l'elaborazione di indici di affidabilità, in sostituzione degli studi di settore, per i contribuenti medio-piccoli e la promozione della fatturazione elettronica nonché della trasmissione telematica dei corrispettivi nel settore IVA. Nell'ambito della

strategia finalizzata a ridurre il *gap* IVA, l'Agenzia assicurerà inoltre il sostegno alle imprese in termini di adeguamento tecnologico e semplificazione degli adempimenti;

- ✓ l'intensificazione delle azioni dirette a contrastare il fenomeno delle frodi finalizzate all'indebita fruizione dei rimborsi fiscali e delle compensazioni mediante l'utilizzo di crediti inesistenti;
- ✓ il costante ed efficace presidio del territorio ai fini dell'aggiornamento delle informazioni catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare ed il miglioramento della qualità e della completezza delle banche dati catastali, con particolare riferimento alla cartografia catastale, all'Anagrafe dei Titolari e alla prosecuzione dell'azione di emersione degli immobili non registrati in catasto, nonché delle statistiche e quotazioni dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare, specie in relazione al mercato immobiliare residenziale;
- ✓ un aumento del tasso di positività dei controlli sostanziali;
- ✓ l'attuazione delle disposizioni relative alla soppressione di Equitalia, per la definizione agevolata dei carichi affidati agli agenti della riscossione e per la riorganizzazione della funzione di riscossione secondo una logica di equità ed efficienza;
- ✓ il rafforzamento dello scambio di informazioni potenziando le sinergie con le altre Autorità pubbliche nazionali, europee e internazionali;
- ✓ il miglioramento della sostenibilità in giudizio della pretesa erariale, consolidando e gradualmente incrementando la percentuale di esiti favorevoli per l'Agenzia. Al fine di migliorare l'efficienza degli uffici, con relativa riduzione dei costi di funzionamento, e per rendere più celere e trasparente il contenzioso tributario, l'Agenzia predispose apposite direttive destinate ai propri uffici, volte a garantire il deposito telematico dei ricorsi, degli appelli e delle controdeduzioni presso le Commissioni tributarie in cui è operativo il processo tributario telematico.

3. L'Agenzia contribuisce al miglioramento della produttività dell'Amministrazione finanziaria assicurando che i propri livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli degli altri soggetti che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate e che, in una prospettiva di riduzione del *tax gap*, la sua produttività sia progressivamente crescente. A tal fine, essa orienterà la formazione e lo sviluppo del personale in funzione degli obiettivi

istituzionali e della missione prioritaria di facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la *compliance* volontaria dei contribuenti.

4. L'Agenzia, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, del decreto-legge 2 marzo 2012, n. 16, convertito, con modificazioni, dalla legge 26 aprile 2012, n. 44, 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. In attuazione dell'articolo 1, comma 7, ultimo periodo, del D.Lgs. 157/2015, l'Agenzia applica il proprio sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale e stabilisce criteri selettivi per l'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla *performance* del personale dipendente.
6. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2017, 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 l'Agenzia 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 legge 27 luglio 2000, n. 212, 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.

#### **ARTICOLO 4**

##### **IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO**

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le Agenzie fiscali e con gli altri Enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale ed il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nell'Allegato 1 "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati", allegati alla presente Convenzione.
3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce le risorse disponibili sul capitolo 3890 dello stato di previsione del Ministero dell'Economia e delle Finanze stanziato dalla legge di bilancio 2017, 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, stanziare 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.

5. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2016 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 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati";
- b) il saldo spettante, entro il 31 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

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

L'individuazione delle risorse relative alla quota incentivante di cui all'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 e dell'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015 correlati alla verifica dei risultati 2017, sono disciplinate dall'allegato 3 "Sistema incentivante" della presente Convenzione che ne stabilisce altresì le modalità di attribuzione. Le modalità di erogazione delle somme dovute sono, invece, stabilite dalla Convenzione 2018-2020.

6. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2017 ed in un'unica soluzione:
- a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge finanziaria 2006;
  - b) le somme, iscritte sul capitolo 3891 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla legge di bilancio 2017, per il pagamento all'Agenzia del demanio dei canoni di locazione per gli immobili assegnati alle amministrazioni dello Stato, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute nel corso della gestione;
  - c) le risorse stanziato sui pertinenti capitoli del bilancio dello Stato relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale incombenza connessa;
  - d) le risorse per il potenziamento dell'amministrazione finanziaria e per la corresponsione di compensi al personale dipendente assegnate all'Agenzia ai sensi dell'articolo 12, commi 1 e 2, del decreto-legge 28 marzo 1997, n. 79, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 maggio 1997, n. 140, come sostituito dall'articolo 3, comma 165, della legge 24 dicembre 2003, n. 350, e successive modificazioni. Con riferimento all'attività svolta a decorrere dal 1 gennaio 2016, subordinatamente alla realizzazione degli strumenti di monitoraggio e riscontro di cui al primo periodo dell'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015, le citate disposizioni cessano di avere applicazione per le agenzie fiscali.
7. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5 e 6 del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12105 "Agenzia delle Entrate" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
8. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative.

9. Il Dipartimento si impegna a mettere in atto le iniziative di competenza per il reperimento dei fondi necessari al pagamento, da parte dell'Agazia, dei debiti dei soppressi Dipartimenti delle Entrate e del Territorio, derivanti dall'attività da questi ultimi svolta fino al 31 dicembre 2000.

## **ARTICOLO 5**

### **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 6**

### **CONTROVERSIE**

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, ed in ogni altro caso previsto nella presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre

amichevolmente la vertenza.

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

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

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

*Pietro Carlo Padoan*

***Il Direttore dell'Agenzia***

*Ernesto Maria Ruffini*



---

## **ALLEGATO 1**

---

---

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

---

## INDICE

1.	MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA .....	4
2.	COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE .....	5
3.	QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....	5
4.	SISTEMI INFORMATIVI.....	6
5.	COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA .....	7
6.	COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI .....	8
7.	CONVENZIONI CONTRO LE DOPPIE IMPOSIZIONI E COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE FISCALI INTERNAZIONALI RELATIVE A CONTRIBUENTI INDIVIDUATI.....	8
8.	COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA .....	10
9.	DETERMINAZIONE DEI COSTI PER IL RIMBORSO DEGLI ONERI DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE IMMOBILIARE E TECNICO – ESTIMATIVA.....	11

## **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, anche attraverso monitoraggio, nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di vigilanza, il Dipartimento richiede all'Agenzia le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti per la definizione del campione e quelle relative agli indicatori di impatto.

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

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

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

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

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

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

Sempre al fine di assicurare trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, l'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa e a

fornire al Ministro, per il tramite del Direttore Generale delle Finanze, una relazione sugli esiti della suddetta attività nell'ambito dell'annuale Rapporto di verifica.

## **2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

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

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

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

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

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

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

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

nei diversi canali e nei confronti della generalità dei contribuenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi.

Nel comune intento del costante miglioramento dei rapporti Fisco - Contribuenti e allo scopo di valorizzare ogni iniziativa finalizzata alla tempestività, semplicità e chiarezza nella fruizione dei servizi di informazione e assistenza, l'Agenzia assicura la sua collaborazione al Dipartimento per un efficace monitoraggio e si impegna a promuovere la qualità di detti servizi e le iniziative di miglioramento, secondo le modalità concordate.

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

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

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

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

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

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

Per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e monitoraggio del Sistema Informativo della Fiscalità, l'Agenzia si impegna a trasmettere al Ministero il Piano Triennale ICT approvato dal

Comitato di gestione dell’Agenzia e le relazioni semestrali di monitoraggio e la Relazione annuale sullo stato di informatizzazione predisposte ed inviate all’Agenzia per l’Italia digitale. Inoltre, l’Agenzia si impegna a trasmettere, ove necessario, ulteriori informazioni utili al governo dell’accordo quadro dei servizi.

## **5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA**

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

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

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

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

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

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

L'Agenzia, su richiesta del Ministero, assicura la propria collaborazione ai fini della predisposizione dei provvedimenti di legge, dei regolamenti in materia tributaria e delle istruttorie alle interrogazioni parlamentari ed ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

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

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

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

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

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

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

L'Agenzia assicura inoltre la collaborazione con il Dipartimento:

- ✓ per lo svolgimento delle attività rientranti nelle competenze di cui al decreto legislativo 14 agosto 2012, n. 149 in materia di recupero dei crediti risultanti da dazi, imposte ed altre misure;
- ✓ per l'applicazione delle disposizioni contenute negli accordi e nelle convenzioni in materia di scambio di informazioni fiscali e assistenza per il recupero e durante le fasi negoziali;
- ✓ in sede di definizione delle azioni degli organismi internazionali per il contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale internazionale, quali l'Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, lanciato dall'OCSE nel 2013, e il Gruppo di monitoraggio dello scambio automatico di informazioni finanziarie (AEOI Group) del Global Forum, sostenuti dal G-20.

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

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

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

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

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

Ai fini del monitoraggio dell'attività svolta in relazione alle procedure amichevoli concernenti contribuenti individuati, nonché per le finalità connesse agli adempimenti statistici richiesti dagli organismi internazionali e comunitari, l'Agenzia fornirà con cadenza annuale i dati rilevanti relativi allo stato delle procedure amichevoli gestite, ivi compresi gli esiti e le eventuali problematiche riscontrate.

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

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

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

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

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

Gli oneri relativi alla parte fissa della retribuzione del personale distaccato, inclusa l'indennità di amministrazione, rimangono a carico dell'Ente di provenienza. La retribuzione variabile è a carico

dell'Ente presso il quale avviene il distacco. Ove trattasi di personale dirigenziale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione il trattamento economico resta a carico dell'Agenzia per l'intero periodo dell'incarico.

In materia di candidature alle opportunità di lavoro presso la Commissione Europea per i posti END, il relativo nulla osta dovrà essere rilasciato sia dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio sia dall'Amministrazione di provenienza, mentre, per i tirocini brevi e gli *stage* strutturali il relativo nulla osta sarà rilasciato dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio.

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

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

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

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

Ai sensi dell'articolo 6, comma 1 del decreto-legge 2 marzo 2012, n. 16, convertito, con modificazioni, dalla legge 26 aprile 2012, n. 44, nell'ambito della presente Convenzione sono determinati i costi su cui effettuare il rimborso per le attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative rese alle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001 ed agli enti ad esse strumentali.

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

attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative è determinato dal prodotto dei seguenti fattori:

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



---

## **ALLEGATO 2**

---

---

### *PIANO DELL'AGENZIA*

---

## INDICE

1.	PREMESSA .....	3
2.	AREA STRATEGICA SERVIZI.....	5
3.	AREA STRATEGICA PREVENZIONE.....	13
4.	AREA STRATEGICA CONTRASTO .....	17
5.	STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE .....	23
5.1.	<i>FORMAZIONE</i> .....	25
5.2.	<i>SVILUPPO</i> .....	26
5.3.	<i>ORE LAVORABILI PRO CAPITE</i> .....	28
5.4.	<i>PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE</i> .....	29
5.5.	<i>RISORSE UMANE PER PROCESSO</i> .....	30
6.	POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	31
6.1.	<i>SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI</i> .....	38
7.	PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO .....	39
	APPENDICE N. 1.....	41
	<i>LA STIMA DEL TAX GAP</i> .....	41

## 1. PREMESSA

Lo sviluppo della politica fiscale nonché le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria sono basati sulle linee programmatiche del Documento di economia e finanza anno 2016, sull'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2017-2019, nonché sulle indicazioni contenute nei rapporti presentati nel 2016 dal FMI e dall'OCSE relativi allo stato dell'amministrazione finanziaria italiana.

Fin dal 2015 l'Agenzia ha avviato un percorso volto a ridefinire il rapporto tra Amministrazione finanziaria e contribuente, improntato a un radicale cambiamento culturale di medio-lungo periodo: il cosiddetto "cambia verso". Il percorso intrapreso porta ad individuare nella *compliance* la parola chiave su cui fondare la futura strategia dell'Agenzia e a rivedere, in un'ottica più evoluta, il rapporto con il contribuente, che non dovrà più essere considerato un "oggetto" di controllo, ma un "soggetto" cui prestare ascolto e fornire assistenza.

Il Piano si ispira all'orientamento strategico degli ultimi anni e si muove all'interno del percorso che ha condotto - già con l'adozione dei Piani contenuti nelle Convenzioni 2016-2018 - ad una maggiore semplificazione e flessibilità dell'azione dell'amministrazione fiscale. A questo fine l'Agenzia è orientata a potenziare le modalità di dialogo preventivo, invertendo la tradizionale azione di controllo che in precedenza veniva concepita quasi esclusivamente a posteriori. Il nuovo assunto di partenza è che il contribuente, grazie alla vicinanza dell'amministrazione, deve essere posto in grado di assolvere correttamente ai propri obblighi tributari e, laddove necessario, di correggere gli errori commessi e prevenire errori futuri, innescando una spirale virtuosa di collaborazione.

Tale strategia è stata orientata tenendo conto delle principali disposizioni normative di natura fiscale emanate nell'ultimo biennio, con l'obiettivo di facilitare gli adempimenti tributari anche grazie all'impiego di nuove e più avanzate forme di comunicazione con il contribuente e il riassetto dei servizi di assistenza, consulenza e controllo.

Gli strumenti della deterrenza non verranno abbandonati, ma saranno utilizzati solo nei confronti di quei soggetti che cercano di sottrarsi volontariamente ai propri doveri nei confronti della collettività e, in tali frangenti, si metteranno in campo le adeguate azioni di contrasto.

I nuovi Piani delle agenzie fiscali, in linea con la precedente struttura, prevedono tre livelli di pianificazione: le Aree Strategiche di intervento che descrivono gli ambiti di attività delle agenzie fiscali ed individuano le priorità politiche perseguite (Servizi, Prevenzione e Contrasto); gli obiettivi che rappresentano le azioni concrete attraverso le quali le priorità politiche vengono declinate; infine, gli indicatori volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione dei relativi *target*.

Rispetto ai Piani contenuti nelle Convenzioni precedenti, è stato introdotto un prospetto in cui si dà evidenza della Stima degli effetti e degli impatti delle azioni stabilite in Convenzione sia sul bilancio dello Stato sia sul *tax gap*.

Di seguito sono elencati gli obiettivi operativi articolati nelle tre aree strategiche di attività dell’Agenzia (Servizi, Prevenzione, Contrasto), correlati agli obiettivi strategici e ai relativi indicatori.

## 2. AREA STRATEGICA SERVIZI

Il programma 2017 per questa Area strategica è indirizzato al rafforzamento dell'efficacia e dell'equità del sistema fiscale che pone il cittadino al centro dell'azione amministrativa e impronta il rapporto con i contribuenti sulla trasparenza e sul rispetto reciproci. Gli obiettivi di tale area sono indirizzati a realizzare la connessione tra la qualità dei servizi offerti ai contribuenti e l'aumento della *compliance* volontaria.

A tal fine sono stati individuati, in coerenza con l'Atto di indirizzo del sig. Ministro, due obiettivi:

- "Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari";
- "Migliorare i servizi erogati e la qualità e completezza delle banche dati catastali e cartografiche".

Il primo dei due obiettivi persegue la maggiore semplificazione possibile in ambito fiscale. Uno degli strumenti più innovativi messo a disposizione dei contribuenti è la possibilità di usufruire della dichiarazione dei redditi precompilata, introdotta già nel 2015 e ulteriormente implementata nel corso del 2016. Le implementazioni apportate nell'esercizio precedente mirano a fornire un modello migliorato e contenente più dati possibili, in modo da indurre sempre più cittadini ad avvalersi di questo canale per presentare la propria dichiarazione, compresi i soggetti che presentano il mod. UNICO Persone fisiche. Le attività sono monitorate da un indicatore che misura quanto lo strumento messo a disposizione dei cittadini sia stato utilizzato, attraverso il calcolo percentuale dei 730 precompilati trasmessi dal contribuente, direttamente o tramite intermediario, rispetto al totale dei 730 complessivamente presentati all'Agenzia.

Un'ulteriore attenzione verso la semplificazione degli adempimenti è costituita dall'adozione tempestiva dei documenti interpretativi delle norme tributarie di maggiore interesse, per consentire ai contribuenti di adeguarsi prontamente alle novità fiscali più rilevanti. A tale riguardo è previsto l'indicatore "*Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse*" che misura la tempestività di adeguamento dell'azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria.

Dal 2017 è operativa la nuova Carta dei Servizi dell'Agenzia, attivata a fine 2016, che impegna l'organizzazione a migliorare costantemente la qualità e la "personalizzazione" dei

servizi offerti. Per consolidare nel tempo una relazione di fiducia con i contribuenti, l'Agenzia ha scelto negli ultimi anni di ripartire dall'ascolto attivo delle esigenze dei cittadini, per accogliere non solo i suggerimenti ma anche le critiche e farne tesoro al fine di migliorare costantemente la qualità dei servizi offerti. La Carta dei servizi rappresenta un segno tangibile di questo nuovo patto di alleanza con i cittadini utenti, finalizzato a creare un rapporto di cooperazione caratterizzato da reciproca lealtà e collaborazione.

È in questa ottica che va considerato anche il secondo obiettivo dell'area strategica Servizi, "Migliorare i servizi erogati e la qualità e completezza delle banche dati catastali e cartografiche", che contiene le attività volte a:

- incentivare l'utilizzo dei canali telematici messi a disposizione dall'Agenzia;
- consolidare le attività relative ai rimborsi II.DD. e IVA;
- misurare il grado di soddisfazione dei contribuenti;
- migliorare i servizi ipotecario-catastali nonché la qualità delle relative banche dati.

Un ruolo fondamentale in tema di miglioramento dei servizi è rivestito dall'erogazione di servizi *online* affidabili e di qualità. Il sistema informativo dell'Agenzia assicura servizi interattivi destinati a cittadini, imprese e intermediari e garantisce l'interoperabilità del sistema informativo dell'Anagrafe Tributaria con gli altri sistemi connessi in rete. Il fine è quello di potenziare costantemente i servizi telematici usufruibili *online* dai contribuenti, allo scopo di agevolarne il contatto diretto con l'Agenzia e di indirizzare l'utenza – in particolare quella rappresentata da professionisti, intermediari e associazioni – verso l'utilizzo dei canali telematici messi a disposizione per la richiesta di servizi e per l'esecuzione di adempimenti.

Per misurare i risultati conseguiti nell'utilizzo dei servizi *online* è previsto un indicatore che calcola la percentuale di fruizione/utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia, indicatore riferito ai servizi erogati dagli uffici per i quali è presente un omologo servizio telematico (es.: CIVIS e RLI<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> Il canale telematico "CIVIS" è uno strumento che consente agli utenti abilitati ai servizi telematici dell'Agenzia (*Entratel* o *Fisconline*), di:

- richiedere chiarimenti e assistenza sulle comunicazioni di irregolarità, sugli avvisi telematici e sulle cartelle di pagamento;
- correggere la gran parte degli errori commessi nella compilazione dell'F24;
- richiedere assistenza per controllo formale della dichiarazione;
- trasmettere la documentazione chiesta dall'ufficio per verificare la correttezza e la conformità dei dati riportati in dichiarazione.

RLI è il modello per la registrazione dei contratti di locazione e affitto che permette di registrare allo sportello o telematicamente – attraverso l'apposito *software* – i contratti di locazione, comunicare proroghe, cessioni e risoluzioni, esercitare o revocare l'opzione per la cedolare secca.

Una misura della 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. Infatti, in aggiunta alla qualità, un altro aspetto che determina la bontà di un servizio erogato è la tempestività con la quale il servizio stesso viene erogato; a tale proposito sono monitorate sei linee di attività in materia ipotecario-catastale<sup>2</sup>.

Particolare attenzione sarà rivolta alla tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari. L'attività di trattazione delle domande di volture e il recupero degli esiti di voltura automatica in ambito catastale saranno rilevati attraverso la percentuale di atti di intestazione catastale evasi, misurando gli atti che pervengono nell'esercizio di riferimento e sono trattati nel medesimo esercizio.

In materia ipotecaria saranno oggetto di rilevazione le formalità repertoriate nella medesima giornata della presentazione, attraverso la misurazione percentuale dei giorni in cui la repertoriazione delle formalità avviene in giornata rispetto al totale dei giorni lavorativi in cui è possibile effettuarla.

Il rispetto di tempi adeguati per rispondere alle istanze dei contribuenti rappresenta un obiettivo centrale nel caso di due indicatori che misurano:

- tempi medi di attesa presso gli uffici, che monitora il tempo medio, espresso in minuti, intercorrente tra la stampa del biglietto presso l'eliminacode e la chiamata allo sportello da parte dell'operatore;
- tempo massimo di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente, con il quale si mira a rispettare il termine di 30 giorni entro il quale l'Agenzia è tenuta a fornire risposta ai Garanti.

In tema di rimborsi, l'Agenzia sta accelerando già da alcuni anni le procedure per la lavorazione e l'erogazione – compatibilmente con le risorse disponibili – dei rimborsi fiscali; sono previsti due indicatori di efficienza volti a misurare lo smaltimento del magazzino dei rimborsi IVA e di quelli Imposte Dirette pregressi lavorati.

---

<sup>2</sup> L'indicatore è composto dai seguenti indicatori: tempi di approvazione degli atti PREGEO (esclusi quelli approvati in automatico); Tempi di registrazione del DOCFA telematico; Tempi di rilascio degli estratti di mappa digitali per tipo di aggiornamento; % istanze di rettifica terreni e fabbricati evase entro 20 gg.; Tempi di liquidazione delle domande di annotazione (fino alla operazione di "conferma"); Tempi di rilascio dei certificati ipotecari.

Per i rimborsi IVA il risultato atteso per il 2017 è quello di lavorare almeno il 70% dei rimborsi IVA presenti in magazzino. Tale *target* resta invariato rispetto all'esercizio precedente in quanto nel 2017 entrano in vigore le modifiche in materia di dichiarazione IVA che ne prevedono, tra l'altro, l'obbligo di presentazione in via autonoma a febbraio. Conseguentemente, il magazzino rimborsi da lavorare aumenterà in modo significativo. Per gli esercizi 2018 e 2019 è previsto un incremento dei *target*.

Per i rimborsi Imposte Dirette, il *target* pari all'80% è superiore rispetto all'esercizio precedente.

Un orientamento aperto e disponibile verso il contribuente/utente non può prescindere dalla rilevazione e dall'ascolto delle sue esigenze e aspettative, che rappresentano per l'Agenzia utili informazioni e necessario presupposto su cui basarsi per creare apprendimento organizzativo. Proprio con questa finalità l'Agenzia ha potenziato il proprio sistema di ascolto del cittadino di cui fanno parte le indagini di *customer satisfaction*.

Per il 2017, saranno svolti interventi di miglioramento sulla qualità dei servizi erogati dai CAM da effettuarsi sulla base delle evidenze dell'indagine di *customer satisfaction* realizzata nel 2016.

Infine, particolare attenzione viene posta nei confronti delle attività connesse al miglioramento della completezza delle informazioni presenti nelle banche dati catastali. Saranno infatti oggetto di rilevazione:

- la completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali;
- la congruenza geometrica tra mappe contigue;
- l'attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto.

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi strategici e operativi dell'Area Servizi, con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

## AREA STRATEGICA SERVIZI

Ore persona dedicate: 24.423 ore/migliaia

Risorse finanziarie dedicate: 1.182 €/mln

### Obiettivo 1 - *Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari*

Indicatori	Descrizione indicatori	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Percentuale di 730 precompilati trasmessi dal contribuente e/o dagli intermediari rispetto al totale dei 730 ricevuti dall'Agenzia	L'indicatore misura la percentuale dei 730 precompilati trasmessi dal contribuente, direttamente o tramite intermediario, rispetto al totale dei 730 complessivamente presentati all'Agenzia	75%	75%	75%
Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	L'indicatore misura la tempestività di adeguamento dell'azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria	100%	100%	100%

<b>Obiettivo 2 - Migliorare i servizi erogati e la qualità e completezza delle banche dati catastali e cartografiche</b>		<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
<b>Indicatori</b>	<b>Descrizione Indicatori</b>			
% di fruizione/utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	L'indicatore è riferito ai servizi erogati dagli uffici per i quali è presente un omologo servizio telematico (es. CIVIS e RLI)	48%	50%	50%
Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	L'indicatore fornisce una indicazione sulla qualità dei servizi erogati in ambito ipotecario e catastale, attraverso un dato sintetico circa il rispetto degli impegni assunti nella Carta dei servizi e relativi alla trattazione degli atti in un tempo inferiore a quello procedimentale previsto	90%	90%	90%
% di atti di intestazione catastale evasi	L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli atti, concernenti la trattazione delle intestazioni, che pervengono nell'esercizio di riferimento e sono trattati nel medesimo esercizio; è relativo all'attività di trattazione delle domande di volture e al recupero degli esiti di voltura automatica	95%	95%	95%
% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	L'indicatore fornisce in termini percentuali l'incidenza dei giorni in cui la repertoriazione delle formalità avviene in giornata rispetto al totale dei giorni in cui è effettuabile la repertoriazione, cioè solo i giorni lavorativi	93%	93%	93%
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	26'	22'	20'
Tempo massimo di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente	L'indicatore misura il tempo massimo di risposta, espresso in giorni, alle richieste di documenti o chiarimenti da parte dei Garanti del contribuente in base alla Legge del 27/07/2000 n. 212 (Disposizioni in materia di statuto dei diritti del	30 gg.	30 gg.	30 gg.

	contribuente)			
N. di rimborsi IVA lavorati/magazzino	L'indicatore misura lo smaltimento del magazzino dei rimborsi IVA riferiti alle annualità pregresse (rimborsi annuali fino all'anno di imposta 2016 e rimborsi infrannuali fino al secondo trimestre 2017)	70%	80%	85%
N. di rimborsi Imposte Dirette pregressi lavorati/magazzino	<p>Il risultato atteso non tiene conto delle funzioni assegnate all'Agenzia in materia di rimborsi da norme particolari quali la deducibilità dell'IRAP dalle imposte dirette e l'IRAP professionisti e i rimborsi riferiti al sisma Sicilia degli anni 90. L'istruttoria dei rimborsi prevede che per ogni richiesta di rimborso sia completato il lavoro di verifica della spettanza e di registrazione dell'esito dello stesso.</p> <p>Modalità di calcolo: NUMERATORE: tutti i rimborsi (ad esclusione dei rimborsi IRES e IRPEF derivanti dalla deducibilità dell'IRAP, dei rimborsi IRAP dei professionisti e dei rimborsi riferiti al sisma Sicilia degli anni 90) presenti nella base dati dei rimborsi alla data del 31/12/2016 lavorati tra il 01/01/2017 ed il 31/12/2017 + rimborsi chiesti con dichiarazioni presentate entro il 30/06/2017 e liquidate definitivamente dal 36-bis (cioè presenti nella base dati dei rimborsi) entro la stessa data, lavorati tra il 01/01/2017 ed il 31/12/2017; DENOMINATORE: tutti i rimborsi (ad esclusione dei rimborsi IRES e IRPEF derivanti dalla deducibilità dell'IRAP, dei rimborsi IRAP dei professionisti e dei rimborsi riferiti al sisma Sicilia degli anni 90) presenti nella base dati dei rimborsi alla data del 31/12/2016 e non lavorati dagli uffici alla stessa data + rimborsi chiesti con dichiarazioni presentate entro il 30/06/2017 e</p>	80%	80%	80%

	liquidate definitivamente dal 36-bis (cioè presenti nella base dati dei rimborsi) entro la stessa data			
Realizzazione di azioni di miglioramento in esito all'indagine di <i>customer satisfaction</i> prevista nella Convenzione 2016-2018 sui servizi erogati dai Centri di Assistenza Multicanale	Con questo indicatore si prevede di realizzare, entro il 31/12/2017, gli interventi di miglioramento sulla qualità dei servizi erogati dai centri di assistenza multicanale (CAM) da effettuarsi sulla base delle evidenze dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> realizzata ai sensi della precedente Convenzione	SI	-	-
Svolgere un'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui servizi erogati dai Centri di Assistenza Multicanale		-	SI	-
Svolgere un'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui servizi telematici erogati dall'Agenzia		-	-	SI
Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	L'indicatore fornisce il tasso di risposta completa (esistenza, geometria e posizione del fabbricato) fornita alla richiesta di consultazione di una particella edificata; si tratta di un indicatore derivato, in modo combinato, da altri indicatori e fornisce il grado di integrazione sul SIT (Sistema Integrato del Territorio) dei dati relativi agli immobili censiti al catasto edilizio urbano	87%	88%	89%
Congruenza geometrica tra mappe contigue	L'indicatore consente di misurare il recupero della precisione e costruzione della congruenza geometrica tra mappe contigue. Si misura come rapporto tra i fogli di mappa per i quali è stata costruita la congruenza geometrica con i fogli contigui rispetto al totale dei fogli di mappa	2%	12%	30%
Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	Con riferimento alle titolarità catastali, l'indicatore 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 alla data del 31 dicembre 2016	57%	58%	59%

### 3. AREA STRATEGICA PREVENZIONE

In questa area strategica, introdotta nel 2016, trovano la loro naturale collocazione gli innovativi strumenti che ben rappresentano il cambio di verso che si intende imprimere al rapporto fisco-contribuenti. Si tratta, tra l'altro, delle comunicazioni preventive, dell'istituto della *cooperative compliance*, della lavorazione delle istanze di collaborazione volontaria (*voluntary disclosure*), delle istanze di accordo preventivo.

Al fine di mettere i contribuenti in condizione di prevenire tutti i possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate, l'Agenzia, prima di attivare i controlli, invierà con congruo anticipo ai contribuenti interessati una serie di comunicazioni volte a favorire l'emersione dell'effettiva capacità contributiva. Ciò comporterà per i contribuenti che regolarizzano la propria posizione fiscale, il beneficio della riduzione delle sanzioni e la rapida definizione della loro posizione fiscale; per l'Agenzia, un immediato recupero di gettito e l'utilizzo delle proprie risorse umane e strumentali verso i contribuenti meno collaborativi.

Allo scopo di valutare l'efficacia delle misure adottate in tal senso, sarà monitorato l'incremento percentuale di versamenti spontanei da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione rispetto all'anno precedente, cioè l'incremento percentuale dei versamenti correlati a dichiarazione integrativa presentata nell'anno 2017.

Esplicito obiettivo dell'area strategica sulla prevenzione è anche quello di migliorare la competitività delle imprese italiane e accrescere l'attrattività degli investimenti da parte di imprese estere che intendono operare nel nostro Paese. L'obiettivo contenuto all'interno dell'area, verrà perseguito, tra l'altro, mediante:

- la promozione dell'accesso all'istituto della *cooperative compliance*;
- l'intensificazione dell'esame delle istanze di *ruling* per le imprese con attività internazionale;
- la trattazione delle istanze di "*patent box*".

La *cooperative compliance* ha preso ufficialmente avvio nell'anno 2017 con l'emissione dei primi provvedimenti di ammissione. Si tratta del primo tassello d'un progetto più ampio che interesserà altri attori di rilievo nel panorama economico italiano e che mira ad assicurare certezza nell'applicazione del diritto, in particolare in materia fiscale. L'istituto dell'adempimento collaborativo si pone l'obiettivo di instaurare un rapporto di fiducia tra Amministrazione e contribuente che miri ad aumentare il livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti, tramite

l'interlocuzione costante e preventiva con il contribuente finalizzata ad una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali.

Anche l'istituto del *patent box*, l'agevolazione fiscale per i redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali introdotta dalla Legge di Stabilità 2015, ha visto la definizione dei primi accordi alla fine del 2016. Per l'esercizio 2017 è previsto che l'Agenzia esaminerà il 90% delle istanze di accesso alle agevolazioni previste presentate entro il 31/12/2015.

L'Agenzia sarà impegnata anche nella trattazione delle cosiddette procedure amichevoli trattate rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016. Tali procedure prevedono una consultazione diretta tra le amministrazioni fiscali dei Paesi contraenti per risolvere casi di doppia imposizione e rappresentano uno strumento per la composizione delle controversie fiscali internazionali.

In merito alla lavorazione delle istanze di collaborazione volontaria, a seguito della riapertura dei termini prevista dal decreto-legge n. 193/2016, convertito con modificazioni dalla legge n. 225/2016, l'Agenzia prevede di esitare nel corso del 2017 la totalità delle istanze presentate nel 2015, in gran parte già lavorate nel passato esercizio, e di eseguire nel corso del 2018 i controlli su quelle che saranno presentate e autoliquidate nel corrente anno.

Sempre nella medesima ottica di favorire una crescente *compliance* fiscale si inserisce l'attività interpretativa e di ausilio normativo svolta dall'Agenzia, misurata attraverso l'incremento del livello di tempestività delle risposte fornite agli interpelli. Dal 1° gennaio 2016 è entrata in vigore la riforma del sistema degli interpelli, che ha ridotto i termini entro i quali l'Agenzia è tenuta a fornire la risposta ai contribuenti da 120 a 90 giorni. L'impegno è quello di fornire risposta, ad almeno il 40% degli interpelli presentati, entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza, al fine di assicurare un ulteriore miglioramento del servizio rispetto alla contrazione dei tempi già dettata dalla riforma dell'istituto.

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi strategici e operativi dell'Area Prevenzione, con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

## AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Ore persona dedicate: 4.984 ore/migliaia

Risorse finanziarie dedicate: 242 €/mln

### Obiettivo 3 - Promuovere l'adempimento degli obblighi tributari e aumentare la tax compliance

Indicatori	Descrizione Indicatori	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Incremento % di versamenti spontanei da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione rispetto all'anno precedente	L'indicatore misura l'incremento % dei versamenti correlati a dichiarazione integrativa presentata nell'anno 2017 ai sensi dell'art. 2, comma 8 e dell'art. 8 del DPR 322/98 e dell'art. 13 del d.lgs. 472/1997, relativa ai periodi d'imposta dal 2012 al 2015 (compresi i versamenti effettuati dai contribuenti che hanno ricevuto comunicazioni di informazioni relative a compensi o ricavi, ai redditi, al volume d'affari e al valore della produzione agli stessi imputabili ai sensi dell'art. 1, commi 634 e ss., legge n. 190 del 2014)	10%	10%	10%
% di grandi contribuenti che accedono al regime di <i>cooperative compliance</i> rispetto alla platea	L'indicatore misura la percentuale di grandi contribuenti che scelgono di aderire all'istituto dell'adempimento collaborativo rispetto ai potenziali fruitori	20%	35%	50%
% di istanze di collaborazione volontaria esitate nei tempi previsti	Con questo indicatore si prevede di esitare nel corso del 2017 le istanze presentate nel 2015 e non lavorate nel 2016 e nel corso del 2018 tutte quelle presentate nel 2017	100%	100%	-
% di esame delle istanze di <i>ruling</i> internazionale rispetto a quelle presentate entro il 31 dicembre del biennio precedente	L'indicatore viene calcolato rapportando le istanze di <i>ruling</i> lavorate nell'anno t e il magazzino formato dalle istanze di <i>ruling</i> presentate entro l'anno t-2	50%	60%	70%

<p>% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate entro il 31 dicembre del biennio precedente</p>	<p>L'indicatore valorizza le attività di esame e di trattazione delle richieste di accordo preventivo rientranti nella disciplina del "<i>patent box</i>"</p>	<p>90%</p>	<p>90%</p>	<p>90%</p>
<p>Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza</p>	<p>L'indicatore misura la tempestività di risposta agli interpelli ordinari 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</p>	<p>40%</p>	<p>40%</p>	<p>40%</p>
<p>% di procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i>) trattate nell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016</p>	<p>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</p>	<p>20%</p>	<p>50%</p>	<p>70%</p>

#### 4. AREA STRATEGICA CONTRASTO

L'area strategica Contrasto compendia le linee di attività che saranno rivolte verso i contribuenti meno collaborativi e trasparenti, che hanno strutturato complessi sistemi di evasione e di frode o che sono ritenuti, comunque, maggiormente a rischio.

In tale contesto un ausilio fondamentale è rappresentato dall'efficace utilizzo delle banche dati e delle applicazioni disponibili, grazie alle quali effettuare analisi di rischio mirate e differenziate per macro-tipologie di contribuenti.

Il primo dei tre obiettivi compresi nell'area Contrasto, cioè "Procedere ad una revisione del sistema dei controlli con l'obiettivo di migliorare la *compliance* fiscale" attiene a linee di attività che misurano il grado di copertura dei controlli, anche quelli di natura immobiliare, e la loro efficacia in termini di positività.

Con riferimento al grado di copertura della platea, è previsto un indicatore che 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 *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). L'attività di presidio resta costante nel triennio.

In questo obiettivo sono comprese anche le attività connesse alle importanti innovazioni che verranno introdotte in merito agli studi di settore. Nel corso dell'anno è infatti prevista una progressiva sostituzione di questi ultimi con gli indici sintetici di affidabilità fiscale per gli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo, finalizzati a favorire una maggiore *compliance* dichiarativa, anche mediante l'individuazione di soluzioni per minimizzare gli oneri dichiarativi e l'utilizzo delle informazioni presenti nelle banche dati a disposizione dell'amministrazione finanziaria.

Si tende al superamento dell'ottica "in or out" della congruità e all'abbandono graduale del ricorso allo studio di settore come strumento di selezione delle posizioni da sottoporre a controllo.

Viene introdotto, infatti, l'indicatore di *compliance*, un dato sintetico che fornirà, su una scala da uno a dieci, il complessivo grado di affidabilità del contribuente. Se il livello raggiunto è elevato, il soggetto potrà accedere al regime premiale, che consente a chi vi rientra di godere di diversi vantaggi, anche consistenti nell'esclusione o nella riduzione dei termini per gli accertamenti.

L'Agenzia comunicherà al contribuente l'esito dell'indicatore sintetico e le sue diverse componenti, comprese quelle che risultano incoerenti. Lo scopo è quello di incentivare il dialogo con il contribuente, stimolandolo all'adempimento spontaneo e al miglioramento, in autonomia, della propria posizione di affidabilità fiscale. La graduale introduzione dei nuovi indici comporterà, contestualmente, la soppressione dei relativi studi di settore attualmente esistenti.

Con riferimento al secondo obiettivo "Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non *compliance* da parte dei contribuenti", le riscossioni da versamenti diretti e a mezzo ruolo previste per il 2017, derivanti dall'azione dell'Agenzia per il contrasto degli inadempimenti tributari (accertamento, controllo formale e liquidazione automatizzata delle dichiarazioni), non tengono conto degli incassi che deriveranno dalla riapertura dei termini per regolarizzare le disponibilità finanziarie illecitamente detenute all'estero (la cosiddetta *voluntary disclosure*) prevista dal decreto-legge n. 193/2016. Sono invece inclusi quelli derivanti dalla definizione agevolata dei ruoli prevista dall'art. 6 del suddetto decreto legge, che potranno subire modifiche in base all'andamento che farà registrare la citata definizione in corso di esercizio.

Per ciascuna categoria di contribuenti saranno utilizzati, specifici sistemi di analisi e valutazione del rischio di evasione e/o elusione, funzionali a una mirata scelta delle tipologie di controllo da effettuare, anche attraverso l'utilizzo del patrimonio informativo presente nelle banche dati a disposizione.

Per le imprese di grandi dimensioni (con volume d'affari o ricavi non inferiori a 100 milioni di euro) e per quelle di medie dimensioni (con volume d'affari o ricavi compreso tra 5.164.569 milioni di euro e 100 milioni di euro), sarà valutata l'efficacia dell'azione condotta dall'Agenzia nei confronti di tali tipologie di soggetti, attraverso la previsione di un indicatore che misura il valore mediano delle somme incassate tramite gli strumenti deflativi del contenzioso (adesione e acquiescenza) a seguito di accertamenti realizzati nei loro confronti.

Con l'obiettivo di migliorare la qualità dei controlli effettuati sarà misurato il tasso di definizione della maggiore imposta accertata (MIA), attraverso uno specifico indicatore che mette a rapporto la maggiore imposta definita per adesione con la maggiore imposta accertata oggetto di definizione per adesione.

L'attività di deterrenza sarà assicurata anche nei confronti delle imprese minori e dei lavoratori autonomi, attraverso l'esecuzione nel 2017 di 140.000 accertamenti il cui numero è destinato a crescere nel biennio successivo.

Il terzo obiettivo previsto nell'Area persegue il miglioramento della sostenibilità delle pretese erariali. Ormai da molti anni la diminuzione della conflittualità nei rapporti con i contribuenti e la riduzione del contenzioso tributario costituiscono obiettivi prioritari dell'Amministrazione finanziaria.

Lo sforzo dell'Agenzia è puntato alla sostenibilità della pretesa evitando, quindi, di ricorrere al contenzioso per questioni meramente formali, continuando a promuovere, laddove possibile, il ricorso all'istituto della mediazione tributaria. La qualità dell'azione in merito alle attività di contenzioso sarà perseguita attraverso il consolidamento delle vittorie in giudizio sia in termini di sentenze favorevoli all'amministrazione, sia in termini di importi decisi a favore.

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

## AREA STRATEGICA CONTRASTO

Ore persona dedicate: 25.293 ore/migliaia

Risorse finanziarie dedicate: 1.224 €/mln

### Obiettivo 4 - *Procedere ad una revisione del sistema dei controlli con l'obiettivo di migliorare la compliance fiscale*

Indicatori	Descrizione indicatori	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Tasso di copertura della platea	L'indicatore misura la percentuale di soggetti titolari di partita IVA, con dichiarazione presentata, nei confronti dei quali viene svolta un'attività di presidio mediante strumenti di promozione della <i>compliance</i> (applicazione di studi di settore/indici di affidabilità fiscale, parametri e comunicazioni inviate ai sensi dell'art. 1, commi 634 e ss., legge n. 190 del 2014) e attività di controllo (controllo sostanziale o attività istruttoria esterna)	23%	23%	23%
Progressiva sostituzione degli Studi di settore con indici sintetici di affidabilità fiscale	Per gli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo, saranno elaborati nuovi indici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore <i>compliance</i> dichiarativa anche mediante l'individuazione di soluzioni per minimizzare gli oneri dichiarativi e l'utilizzo delle informazioni presenti nelle banche dati a disposizione dell'amministrazione finanziaria. La graduale introduzione dei nuovi indici comporterà, contestualmente, la soppressione dei relativi studi di settore attualmente esistenti	33%	66%	100%
Tasso di copertura dei controlli ordinari in ambito immobiliare	L'indicatore 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	29%	35%	38%

Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	L'indicatore si calcola come rapporto tra il numero di immobili il cui controllo ha determinato l'aggiornamento della banca dati catastale rispetto al totale degli immobili per i quali è stato avviato il controllo nell'anno di riferimento	65%	67%	70%
Tasso di positività dei controlli sostanziali	L'indicatore consente di valutare se viene effettuata una preventiva efficace attività di analisi del rischio di evasione e di selezione dei soggetti da sottoporre a controllo	94%	94%	94%
<b>Obiettivo 5 - Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non compliance da parte dei contribuenti</b>		<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
<b>Indicatori</b>	<b>Descrizione indicatori</b>			
Riscossioni complessive da attività di contrasto dell'evasione	L'indicatore misura le somme complessivamente riscosse dall'Agenzia, sia mediante versamenti diretti che ruoli, derivanti dall'attività di controllo sostanziale, controllo formale e liquidazione automatizzata delle dichiarazioni, sia di tributi erariali sia di tributi extra-erariali (IRAP e addizionali comunali e regionali)	15,7 €/mld	15 €/mld	15 €/mld
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 è costituito dal valore mediano delle somme incassate attraverso gli strumenti deflativi del contenzioso (acquiescenza e adesione) a seguito di accertamenti nei confronti di imprese di grandi e medie dimensioni	17.000 €	18.000 €	19.000 €
Tasso di definizione della maggiore imposta accertata (MIA)	L'indicatore è calcolato mettendo a rapporto la maggiore imposta definita per adesione con la maggiore imposta accertata oggetto di definizione per adesione	50%	50%	50%

Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	L'indicatore misura il numero di controlli che si prevede di effettuare nei confronti dei soggetti passivi IVA	140.000	150.000	160.000
<b>Obiettivo 6 - Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>		<b>Target 2017</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
<b>Indicatori</b>	<b>Descrizione indicatori</b>			
% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	Percentuale di pronunce definitive nei diversi gradi del giudizio tributario totalmente favorevoli e parzialmente favorevoli all'Agenzia, comprese le conciliazioni giudiziali perfezionate, rispetto al numero delle pronunce divenute definitive nell'anno corrente, sfavorevoli e favorevoli in tutto e in parte, comprese le conciliazioni giudiziali perfezionate.	66%	66%	66%
% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	L'indicatore mette a confronto il totale delle pronunce totalmente favorevoli all'Agenzia delle Entrate con il totale delle pronunce totalmente favorevoli e totalmente sfavorevoli passate in giudicato nell'anno	61%	61%	61%
% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	L'indice di vittoria è un parametro significativo della qualità degli atti notificati. Esso misura la percentuale dell'importo deciso a favore dell'Agenzia in relazione all'importo complessivo oggetto delle decisioni divenute definitive nell'anno	76%	76%	76%

## 5. DESCRIZIONE DEGLI EFFETTI E DEGLI IMPATTI DELLE AZIONI

Nella tabella seguente sono indicati i valori stimati di alcuni aggregati ritenuti rappresentativi dell'impatto dell'attività dell'Agenzia sul bilancio dello Stato, ripartendo le entrate riscosse attraverso le diverse attività, considerando separatamente quelle che derivano da adempimento spontaneo dei contribuenti, da attività di prevenzione e da attività di contrasto. Le riscossioni complessive da attività di contrasto dell'evasione, di natura tributaria ed extra tributaria (ossia interessi e sanzioni), in coerenza con quanto previsto dal bilancio dello Stato, non comprendono le entrate extra erariali (IRAP e addizionali comunali e regionali).

Inoltre viene previsto un indicatore sintetico di efficienza complessiva che consente di apprezzare l'incidenza dei costi sostenuti per il funzionamento dell'Agenzia sul totale delle somme riscosse e la sua tendenza nell'arco del triennio considerato.

Infine, considerati i tempi di aggiornamento delle stime sul *tax gap*, di cui si fa cenno nell'appendice 1, viene introdotta, in via sperimentale, per il 2017, una misura degli effetti dell'azione di contrasto dell'Agenzia sull'ammontare dell'entrate tributarie sottratte all'Erario. Il tasso di erosione dell'evaso – TEE misura la capacità di recuperare l'imposta non versata e si ottiene dal rapporto percentuale tra il riscosso da attività di controllo conseguito e il *tax gap* diacronico, ossia il *tax gap*, in valore assoluto, ponderato in base alla quota di incasso relativa a ciascun anno d'imposta cui si riferiscono i controlli che hanno determinato il recupero.

EFFETTI ED IMPATTI DELLE AZIONI STABILITE IN CONVENZIONE					
Stima degli effetti ed impatti delle azioni		2016	2017	2018	2019
<b>Effetti sul bilancio dello Stato</b>	<b>Totale entrate riscosse (€/MLD)</b>	<b>381,5</b>	<b>390,8</b>	<b>398,0</b>	<b>407,3</b>
	<i>Riscossioni complessive da adempimento spontaneo (€/MLD) *</i>	365,2	375,0	383,0	392,3
	<i>Riscossioni complessive da attività di prevenzione (€/MLD)</i>	0,50	0,55	0,60	0,65
	<i>Riscossioni complessive da attività di contrasto dell'evasione (€/MLD)</i>	15,8	15,2	14,4	14,3
	<b>Costi a carico del bilancio dello Stato (€/MLD) **</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>
	<b>Efficienza complessiva (Costi sostenuti per riscuotere € 100 di imposte) (€)</b>	<b>0,87</b>	<b>0,84</b>	<b>0,80</b>	<b>0,79</b>
<b>Effetti sul tax gap</b>	<b>Tasso di erosione dell'evaso (TEE) = Riscossioni complessive/TAX GAP diacronico</b>	<b>16,5%</b>	<b>18,5%</b>	-	-

\* Nelle riscossioni 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.

\*\* Gli importi indicati includono per il triennio 2017/2019 la stima, basata sul dato 2016, delle assegnazioni integrative per il potenziamento e l'incentivazione del personale riconosciute ai sensi dell'articolo 3, comma 165, della legge 24 dicembre 2003, n. 350, e, per l'attività svolta a decorrere dal 1 gennaio 2016, ai sensi dell'art. 1, comma 7, del decreto legislativo 157/2015.

## **6. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE**

I più recenti interventi normativi e l'atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze richiedono all'Agenzia di orientare la propria azione in modo da perseguire il massimo livello di adesione agli obblighi tributari, attraverso il confronto costruttivo con i contribuenti già nella fase precedente alla dichiarazione, e di procedere sulla strada della semplificazione degli adempimenti, anche con nuove e più avanzate forme di comunicazione. Questa strategia intende stabilire un rapporto di fiducia tra contribuente e amministrazione fiscale e creare maggiore certezza sulle questioni fiscali rilevanti.

Per rispondere in modo adeguato ai nuovi scenari di politica fiscale, riassumibili nell'espressione "cambia verso", l'assetto organizzativo dell'Agenzia va significativamente razionalizzato: vanno adeguatamente potenziate le strutture preposte alle nuove funzioni, che prevedono l'incentivazione all'assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali, il rafforzamento del presidio sui grandi contribuenti, la cooperazione internazionale e l'attrazione degli investimenti delle grandi imprese, il potenziamento delle capacità di analisi del rischio, il rafforzamento del presidio del territorio.

### **6.1. FORMAZIONE**

L'Agenzia, mediante la leva della formazione, diffonde e condivide conoscenze operative, supporta le strategie di cambiamento organizzativo e agevola la diffusione di nuovi modelli valoriali e comportamentali. Anche la formazione assolve alla duplice funzione di favorire tanto lo sviluppo organizzativo che la crescita professionale del personale.

Nella fase attuale, per supportare in modo adeguato l'evoluzione di un processo culturale del personale dell'Agenzia finalizzato alla *compliance*, saranno avviate, in via sperimentale, attività formative che spostano il focus dall'analisi dei processi interni e di macro-aree tematiche, all'analisi economico-patrimoniale del contribuente nel suo specifico contesto operativo; le nuove iniziative sono progettate partendo dalla tipologia di contribuente, dall'area economica di riferimento, dalla tipologia di attività e dal settore merceologico in cui esso è specializzato. Tali iniziative, oltre ad esaminare il profilo normativo/fiscale di un fenomeno, analizzano anche gli aspetti connessi alla natura dell'attività economica e al contesto aziendale in cui opera il singolo contribuente. L'obiettivo è 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*.

L'attività di formazione si concentrerà principalmente sulle tematiche tributarie; si affiancheranno anche iniziative di carattere tecnico-professionale, comportamentale e manageriale.

Le iniziative di carattere tecnico-operativo, di impatto diretto sulle attività degli uffici, sono erogate con risorse interne.

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

Di particolare rilevanza, infine, 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".

## **6.2. SVILUPPO**

L'Agenzia intende valorizzare le capacità dei propri dipendenti coinvolgendoli nei processi di innovazione e cambiamento e garantendo 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 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.

Continuano ad essere promosse iniziative, ai vari livelli organizzativi, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, per favorire le pari opportunità, la conciliazione vita-lavoro, il benessere organizzativo, anche incrementando postazioni di telelavoro o forme sperimentali di *smart working*.

La crescita professionale e la valorizzazione dell'impegno profuso e dei risultati conseguiti potranno comunque tradursi in progressioni economiche all'interno delle aree e nell'attribuzione dei ruoli intermedi di coordinamento (incarichi di responsabilità e posizioni organizzative, comprese le POS), cui si accede in base alla valutazione dell'attività svolta e delle capacità dimostrate nel lavoro.

Proprio la valutazione delle prestazioni assume un ruolo fondamentale nello sviluppo delle risorse. La valutazione non va intesa solo come un sistema di misurazione a posteriori dei risultati raggiunti, ma anche 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 ai dirigenti e ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità e utilizzate anche nei tirocini 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 sarà ulteriormente incrementata con iniziative che diffondano il valore dello strumento e i vantaggi gestionali che possono derivarne.

### 6.3. ORE LAVORABILI PRO CAPITE

Ore lavorabili pro capite	Piano 2017	Piano 2016	Consuntivo 2016
Ore lavorabili lorde	1.800	1.807	1.807
Ore di assenza per ferie	224	224	224
<b>Ore lavorabili contrattuali</b>	<b>1.576</b>	<b>1.583</b>	<b>1.583</b>
Ore di assenza per malattia	62	59	62
Ore di assenza per altri motivi	123	122	121
<b>Ore lavorabili ordinarie</b>	<b>1.391</b>	<b>1.402</b>	<b>1.400</b>
Ore di straordinario	20	20	20
<b>Ore lavorabili pro capite</b>	<b>1.411</b>	<b>1.422</b>	<b>1.420</b>

#### 6.4. PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agazia nel 2017.

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2017													
Qualifica	Personale al 31.12.2016	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni e personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2016 (1+2-3)	Entrate 2017	Uscite 2017	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2017 (4+5-6+10-11)	Consistenza media disponibile 2017	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2017 (13-14-15)
											part time	altre cause	
	1	2	3	4	5	6	10	11	12	13	14	15	16
Dirigenti di ruolo	313	0	6	307	1	30	0	0	278	293	0	0	293
Dirigenti a tempo determinato	36	0	0	36	0	0	0	0	36	36	0	0	36
<b>Totale dirigenti</b>	<b>349</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>343</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>314</b>	<b>329</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>329</b>
III area	24.742	53	230	24.565	424	530	45	45	24.459	24.618	251	0	24.367
II area	14.548	32	90	14.490	254	450	25	25	14.294	14.456	254	0	14.202
I area	140	2	2	140	24	8	0	0	156	148	1	0	147
<b>Totale personale delle aree</b>	<b>39.430</b>	<b>87</b>	<b>322</b>	<b>39.195</b>	<b>702</b>	<b>988</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>38.909</b>	<b>39.222</b>	<b>506</b>	<b>0</b>	<b>38.716</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>39.779</b>	<b>87</b>	<b>328</b>	<b>39.538</b>	<b>703</b>	<b>1.018</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>39.223</b>	<b>39.551</b>	<b>506</b>	<b>0</b>	<b>39.045</b>
<b>Tirocinanti</b>	<b>118</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>118</b>	<b>0</b>	<b>118</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
<i>POS (compresi nella III area)</i>	335	0	0	335	15	0	0	0	350	343	0	0	343
<i>POT (compresi nella III area)</i>	416	0	0	416	0	416	0	0	0	312	0	0	312

Tenendo conto dell'evoluzione normativa in materia pensionistica, si stima che nel triennio 2017-2019 lasceranno l'Agencia più di 3.000 unità di personale.

**STIMA USCITE 2017-2019\***

<b>ANNO PREVISTO DI USCITA</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>TOTALE</b>
I E II AREA	458	482	502	1.442
III AREA	530	530	550	1.610
DIRIGENTI	30	26	20	76
<b>TOTALE</b>	<b>1.018</b>	<b>1.038</b>	<b>1.072</b>	<b>3.128</b>

\* La stima è fatta sulla base del *trend* storico, peraltro caratterizzato negli ultimi anni da grande variabilità.

In base alle previsioni normative, nel 2017 saranno effettuate nuove assunzioni mediante lo scorrimento delle graduatorie di precedenti concorsi relativi ai centri di assistenza multicanale, ai centri operativi e agli uffici provinciali-territorio.

Saranno assunti gli idonei del concorso per funzionari tributari, a suo tempo autorizzato in deroga al blocco del turn over per lo svolgimento delle attività legate alla *voluntary disclosure*.

L'Agencia contribuirà, inoltre, come previsto dalla legge, al ricollocamento del personale proveniente dagli enti coinvolti in processi di ristrutturazione (province, Croce Rossa, ENIT).

In linea con le previsioni dell'art. 35, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001 e in ottemperanza alla legge n. 68/1999 è stata programmata, attraverso la chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento o l'utilizzo di apposite convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 11 della predetta legge, l'assunzione di complessive 120 unità appartenenti alle categorie protette, nell'arco del triennio (modificato da DAEF).

Sulla base della normativa in materia saranno, inoltre, banditi nuovi concorsi per funzionari, riservando una quota di assunzioni a professionalità specifiche nel campo dell'informatica, della statistica e della gestione avanzata dei dati.

Al 1° gennaio 2017 l'Agencia, a fronte di circa 950 posizioni dirigenziali previste in organigramma, dispone di appena 300 dirigenti di ruolo. Il loro numero è inoltre in continua diminuzione, soprattutto per i collocamenti a riposo.

Nella prospettiva triennale di tale Piano, si darà seguito alle procedure concorsuali, ad esito favorevole dei giudizi in corso, ovvero si avvieranno nuove procedure nelle forme previste dalla normativa vigente.

## 6.5. RISORSE UMANE PER PROCESSO

Processo	Convenzione 2017	
	Ore/ migliaia	Percentuale Processo
Identificare i contribuenti	936	1,71%
Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	5.739	10,49%
Liquidare le imposte	7.754	14,18%
Censire i beni immobili	2.204	4,03%
Aggiornare i registri di pubblicità immobiliare	1.158	2,12%
Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare	424	0,78%
Agevolare l'adempimento spontaneo	770	1,41%
Verificare i dati indicati nelle dichiarazioni e negli atti anche con l'ausilio del contribuente	3.476	6,35%
Accertare l'imposta non dichiarata	14.826	27,10%
Controllare la correttezza dei dati e delle rendite	995	1,82%
Rimborsare il credito	2.591	4,74%
Difendere gli atti impugnati	4.372	7,99%
Recuperare il credito erariale	1.354	2,48%
Migliorare la qualità delle banche dati	1.749	3,20%
Gestire le politiche del personale	559	1,02%
Amministrare il rapporto di lavoro	1.954	3,57%
Amministrare i beni aziendali	936	1,71%
Amministrare la contabilità	499	0,91%
Amministrare Information Technology	844	1,54%
Gestire i sistemi di controllo interno e di sicurezza	1.277	2,33%
Gestire le relazioni esterne	283	0,52%
<b>TOTALE</b>	<b>54.700</b>	<b>100,00%</b>

## 7. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

**Investimenti ICT:** Gli investimenti ICT che saranno realizzati nel triennio 2017-2019 mirano a supportare le esigenze di evoluzione del sistema informativo dell'Agenzia per adeguarlo alla normativa e ai cambiamenti dei processi amministrativi, in particolare per rendere più incisiva ed efficiente la sua azione attraverso l'innovazione tecnologica.

Nel rispetto di un pieno allineamento tra gli obiettivi strategici dell'Agenzia e quelli delle attività ICT, la pianificazione è stata effettuata considerando come input la normativa e gli atti di indirizzo strategico e programmatico dell'Amministrazione finanziaria, per definire le direttive della strategia digitale nel prossimo triennio e sviluppare conseguentemente le iniziative progettuali per ogni ambito di competenza.

Le linee strategiche di riferimento derivano dagli input del legislatore e dell'autorità politica, tra i quali si citano: la delega fiscale, le leggi di bilancio 2016 e 2017, il decreto legge n. 193/2016, il Documento di Economia e Finanza 2016, l'Atto di indirizzo del sig. Ministro e il nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale.

Gli obiettivi posti all'Agenzia sono molteplici e sfidanti. Tra tutti, in particolare, la realizzazione di un modello di "dialogo" collaborativo con il contribuente e con i suoi intermediari, un'esperienza digitale innovativa e personalizzata come canale unico o preferenziale, la tempestività nell'elaborazione dei dati e nell'identificazione di eventi rilevanti, un'elevata digitalizzazione dei processi amministrativi, una forte capacità di analisi dei dati, l'agilità nel mettere in atto altri cambiamenti in funzione di evoluzioni normative o di diverse priorità, efficienza operativa e flessibilità, focalizzazione sui risultati e misurabilità, uniformità di comportamento da parte di tutto il personale dell'Agenzia.

Il modello di riferimento che è possibile definire nel prossimo triennio è basato sulla valorizzazione dei dati, rilevati oltre che dal contribuente stesso anche direttamente da "ambiti di interazione" tra il contribuente e il contesto in cui normalmente opera; ciò permetterà di semplificare gli adempimenti, offrendo agli utenti servizi sempre più personalizzati e pre-elaborati, instaurando nel contempo un nuovo regime di collaborazione. La conoscenza di dati ed informazioni "personalizzate" del contribuente favorirà, inoltre, le attività di intercettazione preventiva e mirata di eventuali posizioni "anomale" con notevoli ritorni sul piano della *tax compliance*.

Per il raggiungimento di questi obiettivi l'ICT è un fattore abilitante che riveste un ruolo fondamentale e che postula, quindi, la duplice necessità di adottare una strategia di attuazione solida e di definire un piano di azione ben articolato. In tal senso la strategia digitale dell'Agenzia per il triennio 2017-2019, è basata su cinque direttive strategiche, che ne rappresentano di fatto "i pilastri".

**Digitalizzazione dei servizi utente:** I servizi digitali, improntati sul principio di "centralità dell'utente", saranno sempre più personalizzati, puntando ad una interazione sempre più digitale, in tempo reale, e quindi maggiormente efficace e soddisfacente. In particolare, la personalizzazione sarà abilitata dalla valorizzazione dei dati in possesso dell'Agenzia, che saranno presentati al contribuente all'interno dei servizi e potranno essere strumento non solo di trasparenza, ma anche di semplificazione per l'utente degli adempimenti e delle interazioni con l'Agenzia, nonché di verifica da parte dell'utente della qualità dei dati.

**Valorizzazione del patrimonio informativo:** la seconda direttrice dell'innovazione tecnologica è rappresentata dallo 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 ai processi e identificando i modi più opportuni per valorizzarli e per poterli utilizzare al meglio all'interno dei processi.

**Digitalizzazione ed efficienza dell'Agenzia:** insieme di iniziative che puntano ad elevare il livello di digitalizzazione dei processi dell'Agenzia, per ottenere maggiore efficienza, tempestività e flessibilità nel raggiungimento degli obiettivi.

**Sicurezza ICT:** pilastro fondamentale dell'intero sistema informativo, che custodisce i dati fiscali di tutti gli italiani, è il sistema di sicurezza, che è alla base non solo del buon funzionamento dei sistemi informatici a supporto dei processi amministrativi dell'Agenzia, ma anche del sistema di fiducia degli utenti che è un fattore critico per l'ampliamento dell'utilizzo del canale digitale e per lo sviluppo di nuovi servizi.

**Integrazione con l'Agenda Digitale:** insieme di iniziative progettuali di adesione alle iniziative dell'Agenda Digitale Italiana (SPID, PagoPA, ANPR, ecc.) e di sviluppo di infrastrutture nazionali gestite dall'Agenzia (Sistema di interscambio, Archivio Nazionale dei Numeri Civici e delle Strade Urbane, ANNCSU).

Sulla base di queste direttive e dello stato attuale del sistema informativo dell'Agenzia, viene definito il piano di innovazione ed evoluzione ICT dell'Agenzia, che consiste in un insieme di

iniziative progettuali, parte delle quali sono specifiche per singoli processi amministrativi, altre sono invece trasversali ai diversi ambiti di competenza, che nel futuro si prevedono essere sempre più correlati e integrati tra loro. L'informatica può in quest'ottica rappresentare sia un "fattore di produzione" per i singoli processi, ma anche un fattore "trasversale" abilitante ad una maggiore integrazione e uniformità tra processi, che è una delle sfide poste a tutte le grandi organizzazioni, incluse le Pubbliche Amministrazioni.

Tra i vari progetti contenuti nel Piano ICT dell'Agenzia si evidenziano quelli maggiormente innovativi sui quali l'Agenzia punta per conseguire i maggior benefici in termini di raggiungimento dei propri obiettivi:

- **Cambia verso**

La legge di stabilità 2015 (L. 23 dicembre 2014, n. 190) impone all'Amministrazione finanziaria di porre le basi per un modello di cooperazione con i contribuenti, chiamati ad assumere un ruolo attivo nell'individuazione degli obblighi fiscali, per conseguire maggiori livelli di fedeltà fiscale e ridurre la necessità di attività di controllo *ex post*.

- **Dichiarazione precompilata**

Con il decreto legislativo 21 novembre 2014, n. 175, è stata introdotta la dichiarazione dei redditi precompilata, al fine di semplificare i relativi adempimenti a carico del contribuente. Nel triennio si valuteranno ulteriori informazioni da aggiungere a quelle già presenti al fine di rendere le dichiarazioni precompilate sempre più complete.

- **Anagrafe Immobiliare Integrata**

L'Agenzia annovera fra i suoi compiti istituzionali quello di realizzare l'Anagrafe Immobiliare Integrata (art. 64 del D. Lgs n. 300/1999). Questa va intesa come un sistema nazionale, integrato nelle sue componenti strutturali (basi dati catastali ed ipotecarie), aperto, multicanale e dotato di forti capacità di interscambio informativo bidirezionale con le banche dati degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni. Per questo motivo, le informazioni del Catasto, insieme con quelle della Pubblicità Immobiliare, possono essere a ragione considerate essenziali componenti di un più ampio sistema integrato di conoscenze per la gestione del territorio e della fiscalità immobiliare.

- **Fatturazione elettronica B2B e trasmissione corrispettivi**, che include anche le attività previste per la trasmissione obbligatoria dati fatture.

Il progetto deve dare attuazione al decreto legislativo numero 127 del 5 agosto 2015. Gli obiettivi che si intende raggiungere – nel breve, medio e lungo periodo – sono i seguenti:

- semplificazione di alcuni complessi e onerosi adempimenti oggi in vigore a carico dei soggetti passivi IVA (registrazione dei corrispettivi, gestione degli stampati fiscali, comunicazione c.d. "spesometro", comunicazione "black list") fino ad una loro significativa riduzione per specifiche categorie di soggetti meno strutturati (regime che elimina l'onere dei registri contabili, elimina l'onere di garanzia per l'ottenimento dei rimborsi sopra i 15mila euro, introduce la fornitura, da parte dell'Agenzia delle entrate, degli elementi per la liquidazione e la dichiarazione IVA);
- miglioramento del rapporto di collaborazione tra contribuenti e Amministrazione finanziaria, potenziando – al contempo – la capacità e la tempestività dell'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.

- **Servizi all'utenza**

Si prevede una evoluzione dei servizi *online*, fra i quali i servizi di trasmissione telematica di dichiarazioni e documenti, di pagamento dei tributi e di tutti gli adempimenti sia di materia fiscale che catastale e ipotecaria, con l'obiettivo 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 con conseguente diminuzione dell'affluenza presso gli uffici territoriali.

- **Gestione, 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 fortemente strutturate, da Basi Dati derivate per la razionalizzazione dei servizi di reperimento delle informazioni, da Basi Informative derivate per fini di analisi e reporting, e da numerosi flussi informativi provenienti da e per altri Enti. Il progetto persegue l'obiettivo strategico di valorizzazione di tale patrimonio che si traduce nelle seguenti direttrici di intervento:

- razionalizzazione della gestione dei dati;
- garanzia della qualità dei dati gestiti;

- esplorazione di opportunità di valore attraverso la correlazione e l'integrazione dei dati.

- **Contrasto all'evasione**

Rientrano in questo 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, la *voluntary disclosure*, i servizi di cooperazione internazionale, la gestione del contenzioso e dell'accertamento catastale; si evidenziano anche le attività relative agli studi di settore per il 2017 e a partire dal 2018 all'elaborazione, come previsto dalla normativa, dei nuovi 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.

- **Servizi digitali *enterprise* e di supporto**

In tale ambito sono comprese le iniziative che hanno l'obiettivo di digitalizzare il funzionamento amministrativo dell'Agenzia, quali:

- l'evoluzione dei servizi di pianificazione e di controllo, del personale e dell'audit;
- i servizi per la gestione digitali dei documenti, comprese le comunicazioni verso i contribuenti, in integrazione con i servizi applicativi "verticali" dei processi amministrativi;
- i servizi infrastrutturali di informatica individuale e di telecomunicazione, a supporto dell'operatività del personale;
- gli interventi necessari a rendere più flessibili le applicazioni in uso presso gli uffici al fine di introdurre modalità di lavoro dinamiche e indipendenti dalla sede fisica.

- **Integrazione con l'Agenda Digitale**

Rientrano in quest'ambito due categorie di progetti:

- le iniziative sistemiche di digitalizzazione della PA alle quali l'Agenzia intende aderire, quali il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID), l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR) e l'adesione al "Nodo dei Pagamenti" (PagoPA);
- lo sviluppo e l'evoluzione delle infrastrutture nazionali fornite dall'Agenzia, quali il Sistema di Interscambio (SdI) per la fatturazione elettronica verso la PA, l'Archivio Nazionale dei Numeri Civici e delle Strade Urbane (ANNCSU), l'Archivio dei Comuni d'Italia.

- **Sicurezza ICT**

È previsto un rafforzamento delle misure di sicurezza del sistema informativo dell’Agenzia, in particolare attraverso l’utilizzo di paradigmi e soluzioni sempre aggiornate a supporto della sicurezza dei dati e dei sistemi, l’evoluzione dell’automazione e dei meccanismi di controllo nell’identificazione e dell’autenticazione dei dipendenti e degli utenti che accedono ai servizi dell’Agenzia, il tracciamento delle attività utente, la sicurezza rafforzata dei dispositivi utilizzati.

La previsione di spesa ICT per il triennio 2017-2019 tiene conto della progressiva crescita dei servizi ICT erogati dall’Agenzia, frutto della crescente digitalizzazione, che sono principalmente realizzati per il tramite di Sogei S.p.A., con particolare riguardo alla conduzione dei sistemi centrali, alla manutenzione del *software* e all’assistenza. Nel triennio è pianificato un andamento crescente dei volumi di investimento legato ai nuovi progetti di innovazione sopra riepilogati.

Per l’attività di conduzione, nel triennio è previsto un parallelo aumento dei servizi applicativi e un incremento importante dei volumi di utilizzo dei sistemi dell’Agenzia conseguenti dell’avvio delle nuove iniziative progettuali. Tale aumento è in parte mitigato da iniziative specifiche di razionalizzazione dei servizi e delle architetture, che si intendono effettuare con la collaborazione del partner tecnologico Sogei.

La successiva tabella riporta la sintesi degli impegni economici previsti per gli investimenti ICT nel triennio 2017-2019.

<b>Investimenti ICT</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Servizi informatici per evoluzione sistemi	€ 71.500.000	€ 75.075.000	€ 78.825.000
Realizzazione/adequamenti Studi di Settore (SOSE)	€ 17.900.000	€ 16.500.000	€ 16.500.000
Acquisto Software	€ 5.150.000	€ 2.150.000	€ 150.000
Acquisto Hardware	€ 8.100.000	€ 10.150.000	€ 10.150.000
<b>Totale Investimenti ICT</b>	<b>€ 102.650.000</b>	<b>€ 103.875.000</b>	<b>€ 105.625.000</b>

## 7.1 SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Importi in euro/milioni

<b>Progetti di investimento</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Sviluppo/evoluzione sistemi	73,6	71,5
Realizzazione/adeguamenti Studi di Settore	18	17,9
Acquisti diretti apparecchiature ICT	0,4	13,2
<b>TOTALE INVESTIMENTI ICT</b>	<b>92</b>	<b>102,6</b>
Investimenti immobiliari, per la logistica e per la sicurezza	19	27
Investimenti finanziari	0	74
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>111</b>	<b>203,6</b>

## 8. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO<sup>3</sup>

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione	2016	Oneri di gestione	2017
<b>PRODUZIONE</b>	<b>787.509</b>	<b>PRODUZIONE</b>	<b>802.089</b>
Costi di funzionamento	65.444	Costi di funzionamento	69.648
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	215.100	Costi per l'informatica e telecomunicazioni	203.220
Spese postali e notifica atti	113.461	Spese postali e notifica atti	116.821
Oneri per la gestione dei tributi	393.504	Oneri per la gestione dei tributi	412.400
<b>PERSONALE</b>	<b>2.069.549</b>	<b>PERSONALE</b>	<b>2.010.688</b>
Stipendi	1.317.944	Stipendi	1.268.809
Imposte dell'esercizio	112.825	Imposte dell'esercizio	108.433
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	394.479	Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	381.474
Straordinari	14.401	Straordinari	14.409
Premi e incentivi	8.664	Premi e incentivi	6.370
Accantonamenti premi e incentivi	168.066	Accantonamenti premi e incentivi	178.279
Missioni	9.592	Missioni	8.934
Indennità di missione	1.296	Indennità di missione	1.165
Mensa e buoni pasto	33.423	Mensa e buoni pasto	33.752
Servizi per il personale	7.031	Servizi per il personale	7.307
Altri costi per il personale	1.828	Altri costi per il personale	1.758
<b>IMMOBILI</b>	<b>278.383</b>	<b>IMMOBILI</b>	<b>271.428</b>
Gestione immobili	278.383	Gestione immobili	271.428
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>3.135.441</b>	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>3.084.205</b>

<sup>3</sup> La tabella è stata elaborata facendo riferimento:

- all'ultimo *budget* economico per l'esercizio 2016 come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 20/2016 del 27 luglio 2016 e successivamente approvato dal Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999;
- al *budget* economico per l'esercizio 2017 - come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 39/2016 del 22 dicembre 2016 e attualmente in attesa dell'approvazione del Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999.

## 9. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA<sup>4</sup>

Importi in euro/migliaia

Qualifica	Totale costi
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>43.252</b>
Dirigenti*	43.252
<b>Totale personale non dirigente a tempo indeterminato</b>	<b>1.961.008</b>
Totale Area Terza**	1.310.125
Totale Area Seconda	645.496
Totale Area Prima	5.387
<b>Totale dirigenti e personale a tempo determinato</b>	<b>6.050</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato*	6.050
<b>Tirocinanti</b>	<b>378</b>
<b>Totale</b>	<b>2.010.688</b>

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

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

<sup>4</sup> Nei costi del personale sono comprese: le competenze fisse, le competenze accessorie e le spese per l'aggiornamento professionale.

## Appendice n. 1

### LA STIMA DEL TAX GAP

#### 1. Considerazioni di carattere generale

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

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

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

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

Uno studio condotto sull'Italia, riportato in Ministero dell'economia e delle finanze (2014)<sup>5</sup>, evidenzia come i fattori esogeni all'operato dell'Agenzia esercitano un'influenza tale che si possa registrare un incremento della "propensione al *gap*" anche a fronte di un'efficace azione dell'Agenzia e viceversa.

L'Agenzia delle entrate e Dipartimento della Finanze hanno condotto una ricerca congiunta, riportata in Ministero dell'economia e delle finanze (2015), evidenziando come l'attività deterrente che si manifesta nell'anno d'imposta "t" è il risultato dello sforzo prodotto per metà nell'anno "t" e

---

<sup>5</sup> "Rapporto sulla realizzazione delle strategie di contrasto all'evasione fiscale, sui risultati conseguiti nel 2013 e nell'anno in corso, nonché su quelli attesi, con riferimento sia al recupero di gettito derivante da accertamento all'evasione che a quello attribuibile alla maggiore propensione all'adempimento da parte dei contribuenti (art. 6 del decreto legge 24 aprile 2014 n. 66)".

per metà nell'anno "t+1"<sup>6</sup>. 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".

Il fenomeno appena esposto crea un disallineamento temporale tra l'operato dell'Agenzia e la tempistica della Convenzione, che segue l'anno solare.

## **2. Le stime del *tax gap***

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

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

La Commissione per la redazione della Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva, istituita ai sensi dell'art. 2, comma 2, del D. Lgs. n. 160/2015, ha prodotto, nel corso del 2016, una stima del *gap IVA* per gli anni che vanno dal 2010 al 2014<sup>7</sup>, effettuata con il metodo *top down* e basata sul confronto tra i dati statistici prodotti dalla Contabilità Nazionale ISTAT e le risultanze ricavate dall'Anagrafe Tributaria<sup>8</sup>. Per la finalità della presente appendice, con lo stesso metodo, sono stati stimati i dati dal 2000 al 2009.

---

<sup>6</sup> Si veda: "Relazione sull'Economia non OSSERVATA E SULL'EVASIONE FISCALE E Contributiva (art. 10-bis.1 c. 3 legge 31 dicembre 2009, n.196). Aggiornamenti per gli anni 2010-2014 a seguito della revisione dei conti nazionali apportata dall'ISTAT (28 ottobre 2016).

<sup>7</sup> Il metodo è coerente con la metodologia, suggerita nella legge delega per realizzare la stima ufficiale dell'evasione, che è riconosciuta tra le migliori pratiche seguite in ambito internazionale. A questo proposito si veda il documento dell'Unione Europea "The concepts of tax gaps. Report on VAT gap estimations", edito dal gruppo di lavoro FISCALIS, marzo 2016, Bruxelles.

<sup>8</sup> Il metodo è riconosciuto tra le migliori pratiche seguite in ambito internazionale. A questo proposito si veda il documento dell'Unione Europea "The concepts of tax gaps. Report on VAT gap estimations", edito dal gruppo di lavoro FISCALIS, marzo 2016, Bruxelles.

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

La strategia di diffusione delle stime è legata alla disponibilità delle informazioni di base, pertanto nell'anno "t" si diffonde la stima provvisoria dell'anno "t-2" e quella definitiva dell'anno "t-3"<sup>9</sup>.

Come tutte le metodologie *top down*, i risultati delle stime sono soggetti alle revisioni periodiche dei dati di Contabilità Nazionale. I risultati riportati di seguito incorporano i risultati della revisione straordinaria dei Conti Nazionali, dovuta all'introduzione dei nuovi standard internazionali dettati dal SEC 2010<sup>10</sup> e, pertanto, le stime attuali presentano delle revisioni rispetto a quelle riportate nell'appendice 1 della Convenzione 2016-2018.

### **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 2017, infatti, a metodologia attuale, saranno disponibili le stime provvisorie del 2015. Sulla *compliance* del 2015 l'Agenzia delle entrate non potrà incidere nel corso del 2017, in quanto l'attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2016 e parte nel 2015.

Le stime del 2015, che saranno diffuse nel 2017, 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 2015 si renderà disponibile solo nel 2018.

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

<sup>9</sup> Ad esempio nel 2017 si diffonderà la stima provvisoria dell'anno 2015 e quella definitiva dell'anno 2014.

<sup>10</sup> Con la pubblicazione di una nuova versione dei conti nazionali viene adottato dagli Stati membri dell'Unione europea il nuovo sistema europeo dei conti nazionali e regionali – Sec 2010 – in sostituzione del Sec 95. Il nuovo sistema, definito nel Regolamento Ue n. 549/2013 pubblicato il 26 giugno 2013, è il risultato di una stretta collaborazione fra l'Ufficio statistico della Commissione (Eurostat) e i contabili nazionali degli Stati membri.

essere dall'Agencia. Si tratta però di un campo di ricerca assolutamente sperimentale che richiede tempo, appropriati investimenti e specifiche competenze, per produrre risultati operativi.

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

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

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

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

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

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

Va anche considerato che l'impegno dell'Agenzia nell'attività di prevenzione finalizzata alla riduzione del *tax gap* deve tener conto dell'esigenza di dover necessariamente continuare a perseguire strategie volte al raggiungimento di obiettivi in termini di recupero di somme sottratte al fisco. Tali obiettivi, che vanno mantenuti al fine di assicurare un valido sostegno ai flussi di finanza pubblica, non sempre si conciliano – in uno scenario a risorse date – con le necessarie azioni di prevenzione utili a ridurre il *tax gap*.

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

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

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

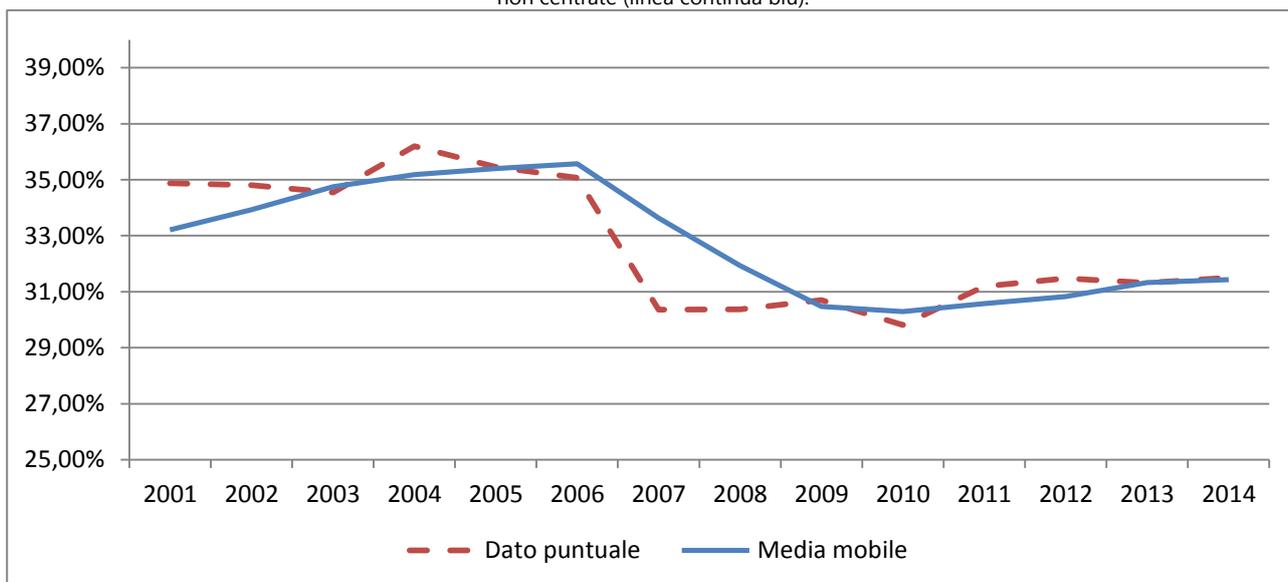
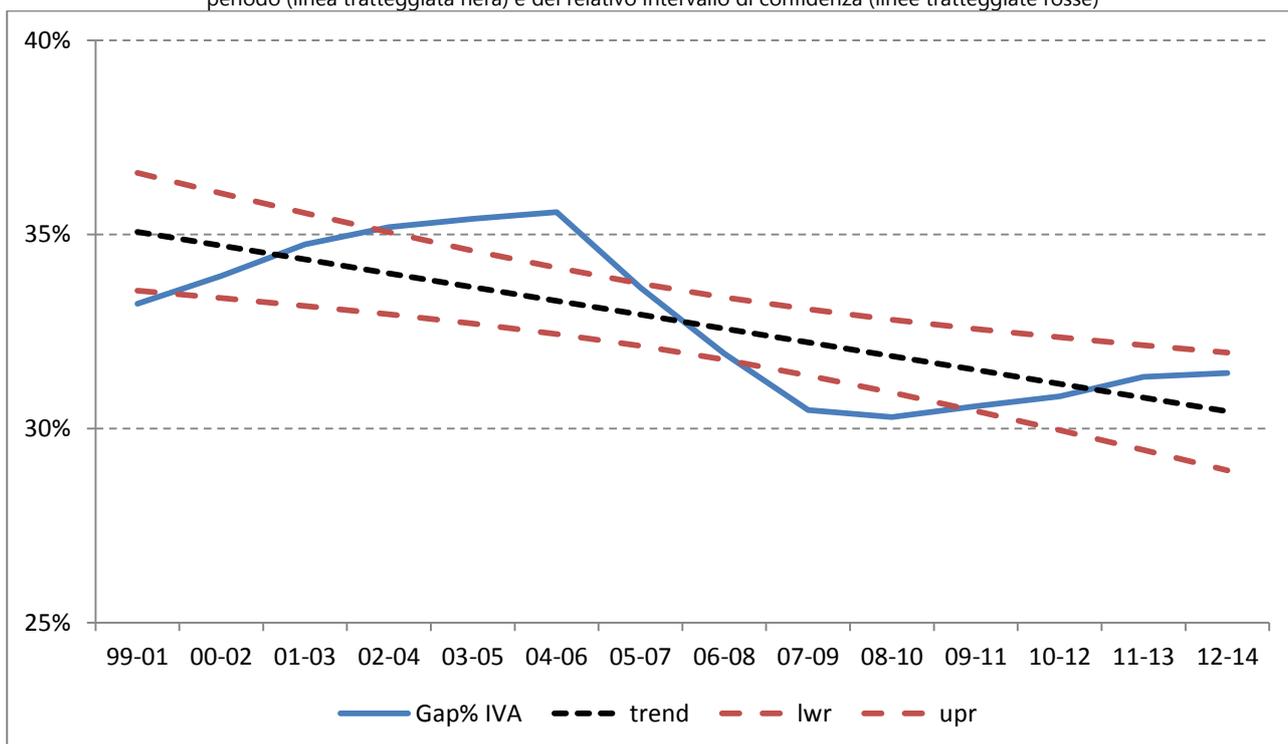


Figura 1b Serie storica del *gap* IVA, calcolato tramite medie mobili non centrate (linea continua blu), stima della tendenza di lungo periodo (linea tratteggiata nera) e del relativo intervallo di confidenza (linee tratteggiate rosse)



Se si parte dall'assunto che l'obiettivo che si intende raggiungere è quello di innescare una graduale riduzione della propensione al *gap* che ci conduca, in un ragionevole lasso di tempo, ad allinearci con la media europea, 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.

I tempi dettati dalla predisposizione della Convenzione tra il Dipartimento delle Finanze e l'Agenzia delle entrate hanno suggerito di individuare un indicatore a carattere sperimentale, a partire dal 2017. Tale scelta è stata dettata, inoltre, 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 2017 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2013-2015 rapportata a quella degli anni 2012-2014 (si veda figura 1b). Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale variazione dovrà collocarsi all'intervallo compreso tra -0,16% e -0,55%. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a -0,36%.



---

## **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 .....	8
5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE .....	11

## **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 2017, 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 2017	Incentivazione indicatore €/mln
Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari  (Peso 15% - Valore €/mln)	Percentuale di 730 precompilati trasmessi dal contribuente e/o dagli intermediari rispetto al totale dei 730 ricevuti dall'Agenzia	70	75%	8,61
	Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	30	100%	3,69
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 1</b>	<b>100</b>		<b>12,3</b>
Obiettivo n. 2	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2017	Incentivazione indicatore €/mln
Migliorare i servizi erogati e la qualità e completezza delle banche dati catastali e cartografiche  (Peso 20% - Valore €/mln)	% di fruizione/utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	10	48%	1,64
	Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	10	90%	1,64
	% di atti di intestazione catastale evasi	5	95%	0,82
	% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	5	93%	0,82
	Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)	10	26'	1,64
	Tempo massimo di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente	5	30 gg.	0,82
	N. di rimborsi IVA lavorati/magazzino	12	70%	1,98
	N. di rimborsi Imposte Dirette pregressi lavorati/magazzino	15	80%	2,46
	Realizzazione di azioni di miglioramento in esito all'indagine di <i>customer satisfaction</i> prevista nella Convenzione 2016-2018 sui servizi erogati dai Centri di Assistenza Multicanale	10	SI	1,64
	Indicatore di completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	6	87%	0,98
	Indicatore di congruenza geometrica tra mappe contigue	6	2%	0,98
	Indicatore sull'attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	6	57%	0,98
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 2</b>	<b>100</b>		<b>16,4</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI</b>			<b>28,7</b>	
AREA STRATEGICA PREVENZIONE				
Obiettivo n. 3	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2017	Incentivazione indicatore €/mln
Promuovere l'adempimento degli obblighi tributari e	Incremento % di versamenti spontanei da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione rispetto all'anno precedente	15	10%	2,46
	% di grandi contribuenti che accedono al regime di <i>cooperative compliance</i> rispetto alla platea	15	20%	2,46

aumentare la <i>tax compliance</i>  (Peso 20% - Valore €/mln)	% di istanze di collaborazione volontaria esitate nei tempi previsti	10	100%	1,64
	% di esame delle istanze di <i>ruling</i> internazionale rispetto a quelle presentate entro il 31 dicembre del biennio precedente	15	50%	2,46
	% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate entro 31 dicembre del biennio precedente	15	90%	2,46
	Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	15	40%	2,46
	% di procedure amichevoli ( <i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i> ) trattate nell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016	15	20%	2,46
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 3</b>		<b>100</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE</b>		<b>16,4</b>		
<b>AREA STRATEGICA CONTRASTO</b>				
Obiettivo n. 4	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2017	Incentivazione indicatore €/mln
Procedere ad una revisione del sistema dei controlli con l'obiettivo di migliorare la <i>compliance</i> fiscale  (Peso 15% - Valore €/mln)	Tasso di copertura della platea	20	23%	2,46
	Progressiva sostituzione degli Studi di settore con indici sintetici di affidabilità fiscale	20	33%	2,46
	Tasso di copertura dei controlli ordinari in ambito immobiliare	20	29%	2,46
	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	20	65%	2,46
	Tasso di positività dei controlli sostanziali	20	94%	2,46
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 4</b>		<b>100</b>		<b>12,3</b>
Obiettivo n. 5	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2017	Incentivazione indicatore €/mln
Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non <i>compliance</i> da parte dei contribuenti  (Peso 15% - Valore €/mln)	Riscossioni complessive da attività di contrasto dell'evasione	70	15,7 €/mld	8,61
	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	10	17.000 €	1,23
	Tasso di definizione della maggiore imposta accertata (MIA)	10	50%	1,23
	Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	10	140.000	1,23
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 5</b>		<b>100</b>		<b>12,3</b>
Obiettivo n. 6	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2017	Incentivazione indicatore €/mln
Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale  (Peso 15% - Valore €/mln)	% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	40	66%	4,92
	% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	30	61%	3,69
	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	30	76%	3,69
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 6</b>		<b>100</b>		<b>12,3</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTRASTO</b>		<b>36,9</b>		
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa)</b>		<b>82</b>		

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

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

#### 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 sottostanti.

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

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore (" $I_{nm}$ "<sup>11</sup>) è associata una valutazione ( $VI_{nm}$ ) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

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

---

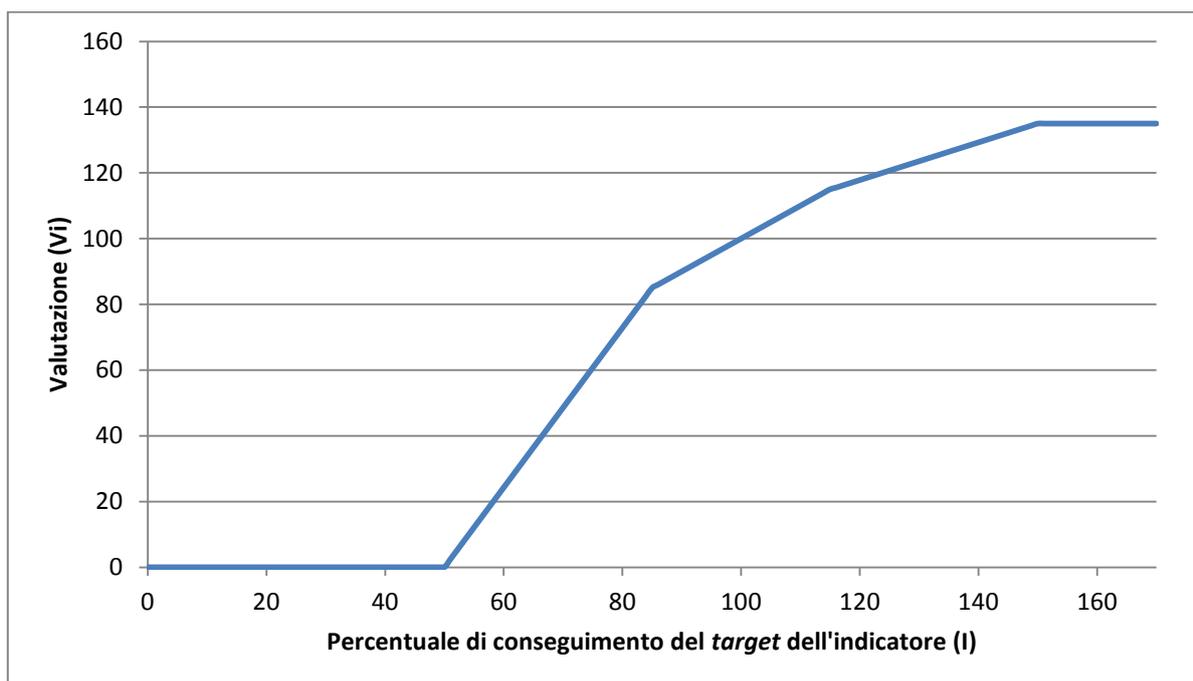
<sup>11</sup> La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

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

Percentuale di conseguimento dell'indicatore	Risultati ottenuti dalla funzione di valutazione
Da 0 a 50	0
51	2,4
52	4,9
53	7,3
54	9,7
55	12,1
56	14,6
57	17
58	19,4
59	21,9
60	24,3
61	26,7
62	29,1
63	31,6
64	34
65	36,4
66	38,9
67	41,3
68	43,7
69	46,1
70	48,6
71	51
72	53,4
73	55,9
74	58,3
75	60,7
76	63,1
77	65,6
78	68
79	70,4
80	72,9
81	75,3
82	77,7
83	80,1
84	82,6
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100

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

Graficamente:



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

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo,  $VOB_m$ , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> In termini formali:  $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{nm} \times VI_{nm}$ , 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 <i>performance</i>	% di q.i. riconosciuta
96,1%-97%	99%
95,1%-96%	98%
94,1%-95%	97%
93,1%-94%	96%
92,1%-93%	95%
91,1%-92%	94%
90,1%-91%	93%
89,1%-90%	92%
88,1%-89%	91%
87,1%-88%	90%
86,1%-87%	89%
85,1%-86%	88%

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

al massimo previsto, per come illustrati nella tabella seguente, incrementano il valore dell'incentivazione erogabile all'Agenzia nel caso in cui sussistano risorse residue per effetto del mancato pieno conseguimento di altri obiettivi (ricadenti nei livelli di *performance* D e C):

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



---

## **ALLEGATO 4**

---

---

*MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI  
RISULTATI*

---

## INDICE

1. PREMESSA .....	15
2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE .....	16
2.1. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO .....	16
2.2. IL MONITORAGGIO INFRANNUALE.....	16
3. LA VERIFICA DEI RISULTATI.....	17
3.1. OGGETTO DELLA VERIFICA.....	17
3.2. IL PROCESSO DI VERIFICA .....	17
3.3. REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA .....	18
3.3. I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA.....	18
Scheda 1.....	25
Scheda 2.....	26
Scheda 3.....	28
Scheda 4.....	28

## 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;
  - tempi medi di attesa per l'erogazione dei servizi, dettagliando, in particolare, i servizi di informazione e assistenza al contribuente distinguendo tra quelli erogati in ufficio e quelli tramite *call center*;
  - 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 n. 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 comunicazioni di irregolarità inviate entro il 31/12/2017 rispetto al numero delle dichiarazioni Unico 2015 pervenute

Percentuale comunicazioni di irregolarità inviate entro il 31/12/2017 rispetto al numero delle dichiarazioni Unico 2016 pervenute

Percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate

**Obiettivo n. 2: Migliorare i servizi erogati e la qualità e completezza delle banche dati catastali e cartografiche**

Numero accessi agli uffici

Numero di risposte telefoniche fornite dai CAM e dai mini *call center*

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

Dati di dettaglio consuntivi relativi agli indicatori che compongono il "Barometro della qualità del servizio", la "Percentuale di atti di aggiornamento catastali e cartografici evasi" e la "Percentuale di atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare lavorati".

Numero e importo (quota capitale) dei rimborsi giacenti distinti per tipologia di imposta.

% di utilizzo della cassa destinata all'erogazione dei rimborsi

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 U.I.U. aggiornate con Docfa pervenuti per via telematica / NUMERO di U.I.U. aggiornate complessivamente con Docfa

Numero atti di aggiornamento cartografico (Pregeo) pervenuti per via telematica / N. totale degli atti cartografici pervenuti (Pregeo) (Sono esclusi gli atti pervenuti inidonei)

Numero estratti di mappa digitali telematici rilasciati / N. totale estratti di mappa digitali rilasciati

Percentuale di atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare lavorati

Percentuale di atti di aggiornamento catastali e cartografici evasi

Tempo medio di attesa della telefonata

AREA STRATEGICA PREVENZIONE  
Ulteriori elementi informativi

**Obiettivo n. 3: Promuovere l'adempimento degli obblighi tributari e aumentare la *tax compliance***

Attività svolte in tema di fatturazione elettronica

Numero di imprese piccole e medie e di lavoratori autonomi che nel 2015 e nel 2016 hanno presentato la dichiarazione IVA nei termini

Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti

Versamenti spontanei da attività volte a favorire l'emersione dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto

**AREA CONTRASTO**  
Ulteriori elementi informativi

**Obiettivo n. 4: Procedere alla revisione del sistema dei controlli con l'obiettivo di migliorare la *compliance* fiscale**

**Obiettivo n. 5: Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non *compliance* da parte dei contribuenti**

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

MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo

Valore mediano della distribuzione della MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo

Accertamenti relativi ad atti e dichiarazioni soggetti a registrazione

Maggiore imposta accertata (Totale)

Numero accertamenti eseguiti e positivi, per tipologia di accertamento e relativa MIA

Valore mediano della distribuzione della MIA relativa a: II.DD., IVA e IRAP per tipologia di accertamento

Redditività dell'attività di contrasto all'evasione (MIA/ore lavorate)

Maggiore imposta accertata (MIA) relativa agli accertamenti definiti per adesione per tipologia di accertamento

Maggiore imposta definita (MID) per adesione per tipologia di accertamento

Numero accertamenti definiti per acquiescenza per tipologia di accertamento

MIA relativa agli accertamenti definiti per acquiescenza (D.Lgs. 218/97) per tipologia di accertamento

Maggiore imposta definita (MID) per adesione e acquiescenza/ Maggiore imposta accertata (MIA) complessiva

Numero di accertamenti collegati ai pvc della Guardia di Finanza

Numero di servizi estimativi predisposti per gli accertamenti ai fini delle imposte sui trasferimenti immobiliari e alle connesse agevolazioni fiscali

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

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

Somme riscosse rispetto al carico dei ruoli affidato per anno di competenza
Numero di verifiche effettuate 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 verifiche effettuate su unità immobiliari ai sensi dell'art. 2, comma 36, del D.L. n. 262/2006 (su fabbricati mai dichiarati)
Numero di verifiche effettuate su unità immobiliari ai sensi dell'art. 2 comma 36 del DL n. 262/2006 (su fabbricati ex rurali)
Numero di verifiche effettuate su unità immobiliari ai sensi dell'art. 1 comma 277 della legge n. 244/2007
Accertamenti da segnalazioni qualificate dei Comuni
<b>Obiettivo n. 6: migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>
Numero dei ricorsi presentati nell'anno in CTP e CTR suddivisi per fasce di valore economico
Numero di conciliazioni giudiziali depositate nell'anno (art. 48, D.Lgs. n. 546/1992)
Sentenze depositate in CTP e CTR distinte per esito, con indicazione del relativo importo deciso
Esiti definitivi delle controversie tributarie, distinti per grado di giudizio di conclusione del processo , per tipo di esito , per tipologia di atto impugnato e, in riferimento al primo grado, per assoggettamento o meno a procedimento di mediazione concluso negativamente

## SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

Scheda 1

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI**

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

Scheda 2

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI**

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

Scheda 3

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI**

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

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

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