



## ***Rapporto di verifica dei risultati della gestione***

**2017**

***VALUTAZIONE SINTETICA DEI RISULTATI***

## **SINTESI DEI RISULTATI**

### **Premessa**

Il presente rapporto di verifica illustra i risultati conseguiti dall’Agenzia delle entrate-Riscossione che, come noto, a partire dal 1 luglio 2017, ha assunto la qualifica di “Agente della riscossione” in tutto il territorio nazionale ad esclusione della Sicilia.

Tale riassetto organizzativo, previsto dal decreto legge n. 193 del 2016, convertito con modificazioni in Legge n. 225 del 2016, è stato dettato dalla necessità e urgenza di riformare il sistema di riscossione nazionale al fine di migliorare il rapporto tra fisco e contribuenti anche sulla base delle indicazioni fornite dall’Organizzazione Internazionale per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dal Fondo Monetario Internazionale (FMI) che, nell’ambito dei recenti rapporti sull’Amministrazione fiscale italiana, avevano evidenziato una eccessiva frammentazione delle relative funzioni e la sovrapposizione di alcuni ruoli e responsabilità all’interno del sistema.

Il nuovo Ente pubblico economico “Agenzia delle entrate–Riscossione” è sottoposto all’indirizzo e alla vigilanza del Ministro dell’Economia e delle Finanze, con il quale, annualmente, stipula un Atto aggiuntivo alla convenzione di cui all’art. 59 del D.Lgs. 300/1999, per assicurare lo svolgimento delle funzioni relative alla riscossione e degli altri compiti attribuiti dalle previsioni normative vigenti, contribuendo al conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria.

Si evidenzia che il Piano dell’Agenzia, parte integrante dell’Atto aggiuntivo 2017, fa riferimento all’intero esercizio. Infatti gli obiettivi e i relativi target, finalizzati a realizzare e favorire l’operatività dei cittadini attraverso i canali remoti resi disponibili dall’Agenzia, ad aumentare i volumi complessivi della riscossione in linea con gli obiettivi di finanza pubblica previsti dal Legislatore e – in ottica di efficientamento complessivo del sistema - al contenimento dei costi della riscossione, prendono in considerazione il periodo 1 gennaio-31 dicembre 2017

### **Area Strategica Servizi**

Per quanto riguarda l’Area Strategica Servizi, l’Agenzia, grazie all’attivazione o al miglioramento dei servizi digitali, ha pienamente conseguito i target programmati sia con riferimento all’ “Incidenza degli accessi ai canali alternativi alla rete sportellare resi disponibili dall’Agenzia” sia riguardo all’

“Incidenza dei pagamenti effettuati presso i canali alternativi alla rete sportellare resi disponibili dall’Agenzia” realizzando risultati pari rispettivamente all’86,84% e al 92,47%.

Il portale di Agenzia ha registrato 10,8 milioni di accessi con un incremento di 2,8 milioni rispetto all’anno precedente mentre la App Equiclick è stata scaricata da 63.000 utenti e il servizio di alert SMS-Se mi Scordo ha registrato l’adesione di 145.000 utenti.

Il numero dei pagamenti effettuati in modalità alternativa alla rete sportellare è stato di 16.111.390 in tutto il 2017, di cui 9.021.381 nel secondo semestre, mentre il numero di pagamenti effettuati dai contribuenti al front office (comprensivo di quelli effettuati a titolo di Definizione Agevolata) è di 1.312.884 nel 2017, di cui 622.134 nel secondo semestre.

### ***Area Strategica Riscossione***

Gli incassi complessivi conseguiti nell’esercizio 2017 per la riscossione dei debiti affidati dagli Enti creditori sono stati pari a 12,7 miliardi di Euro, con un incremento del 45,1% rispetto al 2016 e del 54,1% rispetto al 2015.

Tale risultato di riscossione beneficia degli incassi derivanti dall’adesione alla Definizione Agevolata dei debiti iscritti nei ruoli consegnati ad Equitalia a partire dall’anno 2000 sino al 31 dicembre 2016, come previsto dall’art. 6, del citato D.L. 193/2016. Si è pertanto registrato un aumento significativo degli incassi rispetto all’equivalente periodo del 2016.

In particolare, la massiccia adesione dei contribuenti alla Definizione Agevolata, presentando apposita dichiarazione di adesione entro la scadenza del 21 aprile 2017, è stata determinata dalla possibilità di estinguere il proprio debito fiscale con il pagamento delle somme affidate a titolo di “capitale” e “interessi”, degli importi maturati a favore dell’Agente della riscossione a titolo di aggio sulle predette somme, delle spese di notifica della cartella e delle spese eventualmente già sostenute per le procedure esecutive. Non sono invece da corrispondere le somme affidate in riscossione a titolo di sanzione né gli interessi di mora.

Le istanze ricevute, riferite ad una platea di circa 1,5 milioni di contribuenti, sono risultate complessivamente pari ad oltre 1,7 milioni contribuendo alla riscossione di circa 6,5 miliardi di euro.

Si segnala inoltre che il decreto legge del 16 ottobre 2017, convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 4 dicembre 2017, n. 172, ha previsto la riapertura dei termini per la presentazione di una dichiarazione di adesione per i carichi già ricompresi nell’ambito applicativo della Definizione

Agevolata di cui al citato D.L. 193/2016 (e non ricompresi nella precedente dichiarazione accolta dall'Agente della riscossione), ha esteso la possibilità di definire in via agevolata anche i carichi affidati dal 1° gennaio 2017 al 30 settembre 2017. Tra le novità introdotte dal D.L. 148/2017, vi è stata anche la proroga al 7 dicembre 2017 per il pagamento della terza rata della Definizione Agevolata e delle rate scadute a luglio e a settembre 2017.

### ***Area Strategica Efficienza***

A partire dalla riforma del sistema nazionale della riscossione del 2005 l'Ente ha attivato molteplici iniziative finalizzate alla riduzione progressiva del peso complessivo del costo della riscossione sulla collettività.

Per quanto riguarda il costo per euro riscosso (inteso come totale costi da conto economico consolidato al netto del risultato d'esercizio), esso è passato dai circa 30 euro per ogni 100 euro riscossi del 2005 a meno di 12 euro per ogni 100 euro riscossi del 2016 grazie alle molteplici iniziative finalizzate all'incremento della riscossione e all'efficientamento dei costi.

Nel 2017 il costo per euro riscosso risulta pari a 9,4 euro per ogni 100 determinando un conseguimento del 121,3% del risultato atteso. Si precisa che nel 2017 l'indicatore di riferimento ha beneficiato del significativo apporto della riscossione derivante dalle adesioni alla definizione agevolata che di fatto ha determinato anche una anticipazione di parte degli incassi altrimenti destinati alle rateizzazioni già attivate dai contribuenti. Normalizzando il volume di riscossione 2017 si otterrebbe, in coerenza con l'importo degli aggi e oneri di riscossione contabilizzati, un valore di circa 11,275 miliardi di euro che, confrontato ai costi totali al netto del risultato di esercizio, restituirebbe un indicatore di 10,6 euro per ogni 100 euro riscossi.

### ***Attività di investimento***

Nel corso del 2017, in linea con quanto previsto dal programma di iniziative denominato Agenda Digitale AER, l'Ente ha effettuato nell'ambito dei Servizi per i contribuenti, 38 attività di sviluppo e manutenzione evolutiva ed adeguativa, e in ambito Servizi agli Enti, ha realizzato l'implementazione del colloquio in cooperazione applicativa tra il servizio per la Gestione delle dichiarazioni di autotutela ed il sistema di Agenzia delle entrate per la trasmissione delle istanze dei contribuenti.

Nell'ambito della Fiscalità Locale, il servizio per la Gestione delle Entrate Patrimoniali (SIFL), attivato a fine 2016, è stato arricchito di ulteriori funzionalità.

Nell'ambito dei Servizi di supporto alla Riscossione, sono stati effettuati interventi sui sistemi gestionali dell'attività istituzionale, volti ad assicurare il rispetto della compliance all'evoluzione della normativa in materia di riscossione.

Ai fini della gestione del contenzioso esattoriale, sono stati condotti numerosi interventi evolutivi sul servizio Agenda Legale, con la realizzazione di nuove funzionalità.

Relativamente al servizio di Elaborazione e Stampa della Cartella di Pagamento, è stato completato l'intervento di revisione grafica del layout della Cartella di pagamento, con l'obiettivo di assicurarne una sempre maggiore leggibilità, trasparenza e chiarezza per il contribuente.

Per quel che concerne il settore Logistica, Infrastrutture e Security, i principali investimenti riguardano l'ottimizzazione e la razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse infrastrutturali, nonché l'ammodernamento, la manutenzione e la valorizzazione degli immobili. È stato inoltre attivato un apposito Gruppo di Lavoro congiunto con Agenzia delle Entrate che ha l'obiettivo di identificare ed implementare le sinergie immobiliari della rete sportellare al fine di migliorare il livello di servizio ai contribuenti.

### ***Interventi di Audit e sicurezza sulle strutture periferiche***

L'attività di Internal audit svolta dall'Ente nel secondo semestre 2017 è stata caratterizzata dall'esigenza di effettuare gli interventi previsti nel Piano di audit 2017, e di dare continuità alle attività già avviate dall'analoga struttura della ex Equitalia SpA.. Nel complesso l'attività è stata svolta sui n.14 interventi di audit descritti di seguito.

### ***Risorse umane***

Il personale per lo svolgimento delle complessive attività dell'Agenzia nell'esercizio 2017 ammonta a 7.612 unità. La tabella raffigura la composizione dell'organico del personale suddiviso per categorie di inquadramento.

<b>Categorie di inquadramento</b>	<b>Rete Nord</b>	<b>Rete Sud</b>	<b>Strutture Centrali</b>	<b>Totale</b>
Dirigenti	12	15	48	75
Quadri	537	483	436	1456
Aree professionali	2.514	2.730	837	6.081
<b>TOTALE</b>	<b>3.063</b>	<b>3.228</b>	<b>1.321</b>	<b>7.612</b>

Di seguito sono rappresentati, distintamente per area strategica, gli aspetti più significativi della gestione dell'Ente ai sensi dell'art. 1, dell'Allegato 2 dell'Atto Aggiuntivo alla convenzione di cui all'articolo 59 del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 300.

***Livello di conseguimento degli obiettivi***

Dalla valutazione del livello di *performance* raggiunto sui singoli indicatori consuntivati dall'Ente, risulta che quest'ultimo ha conseguito tutti gli obiettivi programmati.

Roma, lì

*Il Direttore Generale delle Finanze  
Fabrizia Lapecorella*

*(Firmato digitalmente)*

*Il Presidente dell'Agenzia delle entrate-Riscossione  
Ernesto Maria Ruffini*

*(Firmato digitalmente)*

***ANALISI DEI RISULTATI GESTIONALI CONSEGUITI***



## Area Strategica Servizi

In linea con la strategia dell'Ente che punta al costante miglioramento del rapporto con il contribuente e, coerentemente con gli obiettivi indicati nell'atto aggiuntivo, l'Agenzia ha perseguito e completato molteplici iniziative finalizzate alla digitalizzazione, razionalizzazione e semplificazione dei servizi erogati a cittadini e imprese.

AREA STRATEGICA SERVIZI			
OBIETTIVO 1: Garantire il miglioramento della relazione con il contribuente, incrementando la gamma dei servizi e semplificandone l'accesso, in ottica di trasparenza e fiducia reciproca			
Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato al 31/12/2017	Risultato al 31/12/2017 Vs Risultato atteso 2017
	(a)	(b)	(c=b/a)
Incidenza degli accessi ai canali alternativi alla rete sportellare resi disponibili dall'Agenzia	Valore non inferiore all'80%	86,84%	108,5%
Incidenza dei pagamenti effettuati presso i canali alternativi alla rete sportellare resi disponibili dall'Agenzia	Valore non inferiore all'80%	92,47%	115,6%

### 1. Incidenza degli accessi ai canali remoti

Con riferimento all'indicatore "Incidenza degli accessi ai canali alternativi alla rete sportellare resi disponibili dall'Agenzia" si rileva, a fine 2017, un risultato pari all'86,84%.

Il valore positivo dell'indicatore è il risultato della strategia di trasformazione digitale, avviata negli ultimi anni con un programma di iniziative orientato a innovare i rapporti tra Agenzia delle entrate-Riscossione, cittadini e imprese, attraverso azioni coordinate dirette a favorire lo sviluppo di domanda e offerta di servizi digitali innovativi e a incentivare cittadini ed imprese all'utilizzo dei servizi digitali.

Il portale di Agenzia delle entrate-Riscossione ha registrato 10,8 milioni di accessi con un incremento di 2,8 milioni rispetto all'anno precedente mentre la App Equiclick è stata scaricata da 63.000 utenti e il servizio di alert SMS-Se mi Scordo ha visto l'adesione di 145.000 utenti.

I positivi risultati raggiunti da tali iniziative sono confermati dal calo del numero di utenti complessivamente serviti allo sportello (100 mila rispetto al 2016) nonostante l'elevata affluenza che è stata registrata nel primo quadrimestre dell'anno (circa 555.000 contribuenti serviti di media al mese) per la richiesta di informazioni e la presentazione della domanda di adesione alla definizione Agevolata.

In sintonia con i programmi dell'Agenda Digitale Italiana, promossa e governata dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) l'Agenzia ha proseguito lo sviluppo di nuovi servizi orientati a innovare i rapporti tra pubblica amministrazione, cittadini e imprese.

L'Agenda Digitale AeR si colloca all'interno di un quadro strategico coerente con le disposizioni del Codice dell'Amministrazione digitale (CAD) di cui al D.Lgs. 7 marzo 2005 n. 82, come modificato ed integrato D.Lgs. 179 del 26 agosto 2016, e con il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019.

In particolare sono stati realizzati o migliorati i servizi digitali per:

- accedere autonomamente alle informazioni sulla propria posizione debitoria;
- ricevere assistenza su problematiche specifiche entrando in contatto con l'Agenzia attraverso differenti canali di contatto;
- semplificare l'accesso alla rateizzazione del debito prevista dalla normativa di settore;
- richiedere la sospensione della riscossione;
- effettuare i pagamenti utilizzando la pluralità di canali disponibili;
- ricevere avvisi di cortesia tramite SMS ed e-mail;
- ricevere via PEC le cartelle e gli avvisi di pagamento emessi dall'Agenzia delle entrate-Riscossione;
- delegare un intermediario nella gestione del rapporto con l'Agenzia delle entrate-Riscossione.

L'obiettivo è di fornire un ulteriore impulso per:

- realizzare una crescente automazione dei processi di back office per minimizzare i tempi di risposta al cittadino su tutti canali resi disponibili;
- implementare una strategia omni-canale per migliorare la customer experience attraverso la realizzazione di ulteriori servizi self service per i cittadini;
- sviluppare il capitale umano favorendo lo sviluppo di competenze digitali e di eccellenza operativa basata sul miglioramento continuo;

- implementare la strategia di comunicazione per far conoscere alla collettività il modello di servizio digitale di Agenzia delle entrate-Riscossione.

In tale contesto, nel corso del secondo semestre 2017, oltre all'allineamento alla nuova web identity connessa all'istituzione del nuovo Ente, è stata completata la realizzazione di diversi interventi evolutivi – principalmente sui canali web - finalizzati ad incrementare la capacità operativa dell'Ente e, conseguentemente, la platea di cittadini a cui poter fornire quotidianamente informazioni, assistenza e servizi.

Più in dettaglio, i principali interventi realizzati in ottica di digitalizzazione dei servizi sono:

- Portale web - Area Riservata al Contribuente (differenziata per utenti Cittadini e Imprese), nella quale sono disponibili, oltre al servizio di consultazione della propria posizione debitoria (Servizio Estratto Conto), anche: il servizio di rateizzazione in modalità self service, per i debiti fino a 60.000 Euro; il servizio di richiesta di sospensione della riscossione in autotutela; il servizio informativo per ricevere comunicazioni in merito al rischio di decadenza da piani di rateizzazione in caso di mancato pagamento delle relative rate e/o un promemoria in caso di affidamento ad Agenzia delle entrate-Riscossione di un nuovo carico da riscuotere (Servizio Se Mi Scordo).
- Portale web - Area Riservata agli Intermediari (EquiPro), attraverso la quale i soggetti abilitati all'esercizio dell'intermediazione fiscale (commercialisti, consulenti del lavoro, tributaristi, CAF, ecc.) muniti di delega possono verificare la posizione debitoria (Servizio Estratto Conto) e presentare in via telematica richieste (rateizzazioni, sospensioni, ecc.) per i loro clienti, evitando quindi il ricorso allo sportello fisico;
- App Equiclick, attraverso la quale gli utenti possono verificare da smartphone e tablet la propria posizione debitoria, richiedere e ottenere rateizzazioni per debiti complessivi fino a 60 mila euro, pagare, richiedere la sospensione nonché trovare lo sportello più vicino.

Per quanto riguarda le nuove specifiche funzionalità del portale web si segnalano quelle relative:

- alla *Definizione agevolata* dei carichi ai sensi dell'art. 6 del D.L. 193/2016 e dell'art. 1 del D.L. 148/2017, che consentono la:
  1. consultazione dei carichi potenzialmente interessati dalla definizione agevolata;
  2. simulazione degli importi da corrispondere selezionando, a discrezione del contribuente, i singoli carichi per effettuare la richiesta;

3. compilazione "diretta" della richiesta di adesione attraverso il form online (Fai.D.A.Te) presente nel portale.

Inoltre è stata garantita ai cittadini anche la possibilità di trasmettere il modulo di adesione alla definizione agevolata (DA 2000/17), scaricabile dal portale e previa compilazione dello stesso, attraverso la posta elettronica certificata ovvero di consegnarlo presso gli sportelli della rete territoriale dell'Agenzia. Circa il 57% delle domande pervenute sono state trasmesse con canali telematici. Come previsto dalla legge, per agevolare il pagamento delle rate della definizione agevolata, è stata attivata la possibilità per il contribuente di avvalersi della domiciliazione sul proprio conto corrente e, lo stesso servizio Se Mi Scordo è stato arricchito con la possibilità di ricevere via SMS o email, in prossimità della scadenza di pagamento, un promemoria per ciascuna delle rate del piano di Definizione agevolata. Al fine di agevolarne la comprensione, tutti i contenuti sulla definizione agevolata presenti sul portale e la App sono accompagnati da guide all'utilizzo dei servizi, alla compilazione dei Form (online e cartaceo), da FAQ e da video tutorial.

- ai *Servizi realizzati per facilitare gli adempimenti dei contribuenti* come il servizio ContiTu con il quale i contribuenti che intendevano/potevano pagare solo alcuni dei documenti (cartelle/avvisi) contenuti nella comunicazione ricevuta, hanno potuto individuarli in maniera semplice, autonoma e ottenere i nuovi bollettini RAV sostitutivi di quelli allegati alla comunicazione delle somme dovute inviata dall'Agente della riscossione.

Anche nel 2017 è proseguito il servizio cartella amica, che prevede l'invio, contestuale alla cartella, di una proposta di piano di dilazione precompilato, per tutte le cartelle che sono rateizzabili a semplice richiesta, ovvero nel caso in cui le somme iscritte a ruolo siano inferiori ai 60.000 euro, ai sensi dell'art. 19 del DPR n. 602/1973. Nel 2016, anno di prima sperimentazione e avvio del servizio, sono state 1.728.000 le cartelle di pagamento contenenti il piano di dilazione precompilato, di cui circa 1.300.000 milioni relative a contribuenti persone fisiche mentre le restanti 428.000 a contribuenti società o ditte individuali. Nel 2017 le "cartelle amiche" sono state complessivamente circa 2.226.000 di cui circa 1.544.000 relative a persone fisiche e 682.000 relative a società e ditte individuali.

Al fine di velocizzare l'iter procedurale, efficientare i processi interni che presuppongono il buon fine dell'adempimento e il risparmio sui costi di stampa e postalizzazione dei

documenti esattoriali, l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata (PEC) per la notifica dei documenti esattoriali ai contribuenti da parte delle persone giuridiche e ditte Individuali, è stata estesa, successivamente all'entrata in vigore a giugno 2016 delle disposizioni contenute all'articolo 14 del D.Lgs. 159/2015, anche ai professionisti iscritti agli Ordini e alle persone fisiche che ne facciano richiesta. I volumi dei documenti trasmessi ai contribuenti tramite il canale PEC hanno registrato un +17% rispetto all'esercizio 2016, passando da 5,44 milioni a 6,36 milioni di pezzi.

Tra le iniziative finalizzate a migliorare il rapporto con cittadini, imprese e professionisti, si evidenzia che nel 2017 è proseguita la sospensione delle attività di notifica di cartelle e atti della riscossione durante i periodi festivi (Natale e Ferragosto) per circa due settimane, con l'eccezione dei casi inderogabili.

## **2. Incidenza dei pagamenti effettuati presso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia.**

L'incidenza dei pagamenti effettuati dai Contribuenti presso i canali remoti, a fine esercizio, risulta, alla rilevazione di fine 2017, pari a circa il 92,47%. Infatti, il numero dei pagamenti effettuati con tale modalità è stato di 16.111.390 in tutto il 2017, di cui 9.021.381 nel secondo semestre, mentre il numero di pagamenti effettuati dai contribuenti al front office (comprensivo di quelli effettuati a titolo di Definizione Agevolata) è di 1.312.884 nel 2017, di cui 622.134 nel secondo semestre.

I risultati conseguiti sono determinati dalle iniziative di trasformazione digitale realizzate nel corso degli anni che hanno consentito di ampliare i canali di pagamento a disposizione dei contribuenti e di abilitare la verifica e l'eventuale aggiornamento automatico dell'importo dovuto al momento del pagamento, assicurando al contribuente la certezza della chiusura della relativa posizione debitoria e l'assenza di pagamenti doppi o non più dovuti. Il risultato 2017 ha potuto beneficiare delle seguenti iniziative realizzate nel corso del 2016:

- l'attivazione del servizio di pagamento delle rate mediante addebito diretto su conto corrente (SEPA Direct Debit);
- l'attivazione del canale pagoPA per i pagamenti effettuati attraverso il sito web, che ha ampliato gli strumenti elettronici a disposizione dei contribuenti su tale canale (in precedenza solo carta di credito);

- la possibilità per i contribuenti di verificare la propria situazione debitoria, dagli sportelli ATM Bancomat o accedendo all'internet banking degli istituti bancari aderenti, ed eventualmente effettuare il relativo pagamento.

Il portale web dell' Agenzia costituisce uno sportello virtuale dove il contribuente può pagare cartelle e avvisi dal proprio pc, tablet o smartphone sia collegandosi all'indirizzo web istituzionale sia tramite l'App Equiclick, con le seguenti modalità:

- in area pubblica, senza bisogno di autenticazione, tramite il servizio Paga online che consente di effettuare pagamenti attraverso la piattaforma PagoPA. In alternativa, il contribuente può utilizzare il servizio di home banking messo a disposizione dagli istituti di credito che offrono il servizio CBILL;
- in area riservata con le credenziali di accesso di SPID, Agenzia delle entrate, Inps o CNS.

Inoltre, è possibile pagare attraverso altri canali tra i quali: gli sportelli bancari, gli uffici postali, i tabaccai convenzionati con banca 5 S.p.A., i punti vendita Sisal e Lottomatica e gli sportelli di Agenzia delle entrate-Riscossione, nei quali il contribuente può pagare con carte di credito o prepagate, carte bancomat (nelle casse abilitate) e con titoli di credito, quali assegni circolari e postali vidimati, assegni di conto corrente bancario e postale e in contanti, nel rispetto della normativa antiriciclaggio. Per agevolare il pagamento delle cartelle e avvisi nonché le rate contenute nei piani scelti dai contribuenti per la definizione agevolata, è stata anche attivata la possibilità per il contribuente di avvalersi della domiciliazione sul proprio conto corrente.

Inoltre, con l'attivazione del servizio Se Mi Scordo, il contribuente riceve un avviso tramite sms o email nel caso in cui:

- non sia stata pagata la metà del numero massimo delle rate previste per la decadenza del proprio piano di rateizzazione;
- manchi una rata per far decadere la rateizzazione in essere;
- una nuova cartella, ovvero un nuovo Avviso di accertamento esecutivo (Ave)/Avviso di addebito (Ava), intestati al contribuente siano stati presi in carico da parte di Agenzia delle entrate-Riscossione.

Il servizio prevede la possibilità di ricevere un promemoria per ciascuna delle rate del piano di Definizione agevolata scelto dal contribuente in prossimità della scadenza del relativo pagamento.

Il servizio Equipay permette di consultare la propria posizione debitoria e di effettuare il pagamento dei documenti ancora da saldare utilizzando gli ATM e/o l'internet banking del proprio istituto bancario (ad oggi le banche aderenti sono oltre 120).

Negli ultimi mesi del 2017, nelle more di un accordo con Poste italiane sul formato da utilizzare per il bollettino postale pagoPA, è stato attivato il servizio che consente di effettuare pagamenti pagoPA presso i Prestatori di Servizi di Pagamento (PSP) utilizzando gli attuali bollettini cartacei.

### **3. Ulteriori attività di semplificazione**

#### Semplificazione del linguaggio

Nel corso dell'intero esercizio 2017 l'Ente ha dato un notevole impulso all'attività di semplificazione del linguaggio attraverso la revisione della modulistica in uso allo sportello, dei contenuti del portale e dell'App solitamente accompagnati da guide all'utilizzo dei servizi, da FAQ e da video tutorial, come nel caso della definizione agevolata.

Nell'ottica di incrementare la trasparenza e la comprensione dei documenti esattoriali inviati ai contribuenti, nel mese di luglio, è stato approvato il nuovo modello di cartella che rappresenta, anche graficamente, in modo più chiaro i suoi contenuti. Il nuovo modello viene utilizzato per tutte le cartelle di pagamento inviate ai contribuenti a fronte dei ruoli affidati dagli enti creditori all'Agente della riscossione dal 1° luglio 2017.

#### Servizi agli enti

Con riferimento ai servizi rivolti agli enti, sono stati effettuati interventi evolutivi prevalentemente sui seguenti ambiti:

- *Gestione delle dichiarazioni di autotutela*, al fine di implementare il colloquio in cooperazione applicativa con il sistema di Agenzia delle entrate, garantendo l'abbattimento dei tempi di trasmissione dei fascicoli delle pratiche stesse, a fine 2017, dopo una sperimentazione con l'Agenzia delle entrate, è stata realizzata l'acquisizione immediata a sistema del fascicolo della pratica.
- *Servizi web a supporto del processo di formazione del ruolo* per recepire le disposizioni previste all'art. 2 del D.L. n. 193/2016 relativamente alla necessità, da parte delle Amministrazioni locali, di procedere all'iscrizione a ruolo solo a seguito dell'emanazione di apposita delibera per l'affido ad Agenzia delle entrate-Riscossione della riscossione coattiva/volontaria delle entrate proprie e delle società da esse partecipate.

- *Gestione delle Entrate Patrimoniali* (SIFL), in ambito Fiscalità Locale, arricchito di diverse funzionalità per gli Enti, quali, ad esempio la possibilità di utilizzare, per alcune tipologie di documento, la spedizione tramite raccomandata, oppure la possibilità di effettuare i pagamenti attraverso il canale pagoPA.
- *Conti di gestione*, il servizio di invio dei suddetti conti a mezzo PEC agli enti creditori.

### Servizi informativi per la gestione aziendale

Per quanto riguarda gli interventi evolutivi realizzati sui servizi ICT a supporto dei processi aziendali si segnalano:

- L'adozione del sistema ERP (Enterprise Resource Planning) a supporto dei processi corporate finalizzati a:
  - assicurare l'integrazione dei processi aziendali, garantendo l'accesso a dati univoci e condivisi, eliminando la disomogeneità delle informazioni e la ridondanza dei dati;
  - supportare maggiormente i processi decisionali aziendali, grazie alla possibilità di accedere a un'unica fonte informativa affidabile e coerente;
  - accrescere i livelli di coordinamento tra le diverse unità organizzative e di monitoraggio delle performance, grazie alla standardizzazione delle funzionalità operative.
- La Gestione della Sicurezza:
  - che consente agli addetti preposti di segnalare eventi relativi alla sicurezza delle sedi aziendali che possano pregiudicare la salvaguardia delle sedi e l'incolumità del personale dipendente, dei contribuenti e dei visitatori;
  - che abilita le risorse dell'Ufficio Sicurezza sul Lavoro alla gestione ed il monitoraggio di tutte le attività disposte dall'ex D. Lgs. n. 81/2008 e consente ai preposti delle sedi di segnalare azioni necessarie per la manutenzione dei luoghi di lavoro e per la prevenzione dei rischi.
- Il Sistema di protocollazione di cui sono state incrementate alcune funzionalità:
  - la creazione di un ambiente dedicato alla reportistica, funzionale al governo delle attività operative;
  - l'estensione delle funzionalità di interfacciamento con altri applicativi mediante l'utilizzo della cooperazione applicativa (tecnologia web service) per consentire la



- protocollazione delle istanze di Definizione agevolata trasmesse dai contribuenti e dagli intermediari tramite il sito web;
- l'attivazione del processo automatico di invio in conservazione dei documenti protocollati.
- Il Supporto alla funzione Risorse Umane arricchito da nuove funzionalità per la gestione dello storico dipendenti e per la gestione provvedimenti disciplinari. Sono inoltre in corso di attivazione le seguenti funzionalità per:
- l'acquisizione e la gestione delle richieste dei trasferimenti del personale dell'Agenzia;
  - l'acquisizione e la gestione delle richieste di assistenza inerenti a segnalazioni legate alla gestione amministrativa del dipendente.

### Front-office

Oltre al potenziamento dei canali informativi e dispositivi telematici, l'Ente ha effettuato interventi di rafforzamento nel front-office per far fronte alla straordinaria affluenza dei contribuenti presso i 200 sportelli distribuiti sul territorio, concentrata soprattutto nei mesi antecedenti la scadenza del termine di presentazione della domanda di adesione alla definizione agevolata.

Il numero dei contribuenti serviti nel primo trimestre del 2017 ha infatti registrato un incremento del 28% rispetto allo stesso periodo del 2016, passando da una media di 416 mila contribuenti serviti al mese a circa 530 mila. Per far fronte a tali picchi di affluenza, è stato incrementato il personale addetto al front office di circa 550 addetti (trasferito temporaneamente da altre funzioni aziendali) oltre ad un allungamento dell'orario di apertura al pubblico degli sportelli nelle sedi di Padova, Bologna, Firenze, Bari, Perugia, Napoli (due sportelli), Caserta, Salerno, Cagliari, Sassari, Catanzaro, Cosenza, Crotone e Reggio Calabria. Le 15 sedi si sono così aggiunte ai 7 sportelli ad alta affluenza, dove era già stata, in via continuativa, attivata l'apertura prolungata degli uffici (tre sportelli a Roma, due a Milano, uno a Torino e uno a Napoli).

Le attività di assistenza al contribuente sono state anche garantite dal Contact center multicanale, attraverso il quale, chiamando il numero telefonico unico "06 0101", è possibile ricevere informazioni in modo semplice e veloce.

#### 4. Ulteriori informazioni sugli aspetti significativi della gestione

Nel prospetto seguente sono riportati gli ulteriori elementi informativi relativi all'Area Strategica Servizi.

AREA STRATEGICA SERVIZI	Valore annuo	Valore semestrale	Note
N. pagamenti effettuati dai contribuenti al front office dell'Ente	1.312.884	622.134	Numero dei pagamenti contabilizzati nel periodo 1/1/2017-31/12/2017 e comprensivo dei pagamenti effettuati a titolo di Definizione Agevolata.
N. pagamenti effettuati attraverso canali alternativi rispetto al front office dell'Ente	16.111.390	9.021.381	Numero dei pagamenti contabilizzati nel periodo 1/1/2017-31/12/2017 e comprensivo dei pagamenti effettuati a titolo di Definizione Agevolata. Sono ricompresi nei canali alternativi i pagamenti effettuati presso le Poste e le banche (compreso il servizio CBILL e rete FIT-Banca5), presso le reti SISAL e Lottomatica e tramite i canali WEB (Sito, App Equiclick, PagoPA)
N. rateizzazioni concesse telematicamente	45.434	24.870	Numero di istanze di dilazione concesse nel periodo 1/1/2017 – 31/12/2017. Sono ricomprese le istanze per le quali non è necessaria l'assistenza degli operatori ovvero quelle tramite l'area riservata del sito web e tramite l'App Equiclick.
Tempo medio di risposta alle chiamate ( <i>contact center</i> )	40 secondi**	10 secondi	Il tempo medio di risposta alle chiamate al call center istituzionale è calcolato sulle circa 730.000 chiamate per le quali è stato richiesto il servizio "parla con un operatore", escludendo quindi le chiamate gestite direttamente dal servizio di risposta automatica interattiva (IVR).

\*\*Il dato annuale risente dell'importante numero di chiamate ricevute in occasione del periodo di aprile, termine della presentazione della Definizione agevolata.

## Area Strategica Riscossione

### 1. Volumi complessivi di riscossione ruoli

Per quanto riguarda i risultati conseguiti nell'esercizio 2017 per la riscossione dei debiti affidati dagli Enti creditori, si segnalano incassi complessivi pari a circa 12,7 miliardi di euro, con un livello di conseguimento pari al 120,96% e con un incremento del 45,1% rispetto al 2016 e del 54,1% rispetto al 2015.

Il risultato ottenuto è principalmente ascrivibile agli effetti della definizione agevolata dei carichi che ha inciso per oltre la metà del volume complessivamente riscosso (51% del totale) e che ha apportato il suo contributo nel secondo semestre, in coerenza ai termini di pagamento delle prime tre rate le cui scadenze erano fissate, inizialmente, nei mesi di luglio, settembre e novembre 2017 per poi essere prorogate al 7 dicembre 2017 con le modifiche introdotte dal D.L. 148/2017.

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE			
OBIETTIVO 2: Realizzare l'obiettivo di gettito complessivo individuato nella relazione tecnica di accompagnamento al D.L. 193/2016			
Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato al 31/12/2017	Risultato al 31/12/2017 Vs Risultato atteso 2017
	(a)	(b)	(c=b/a)
Riscossioni dei ruoli per un importo previsto di 10.504 milioni di Euro, da raggiungere con il contributo delle cifre incassate grazie alla rottamazione dei ruoli affidati ad Equitalia dal 2000 al 2016	10.500 milioni di euro	12.701 milioni di euro	120,96
Livello di incassi non direttamente collegato alla definizione agevolata, correlato alle attività tipiche e ordinarie della riscossione tributi	5.431 milioni di euro	6.188 milioni di euro	113,95%

Nella tabella che segue viene riportato il trend degli incassi nell'ultimo quadriennio distinto per Ente Impositore:

Riscossioni per tipologia di ente impositore - importi in milioni di euro							
	2014	2015	2016	2017	Δ 2017-2016	Δ 2017-2015	Δ 2017-2014
Ruoli Agenzia Entrate	3.931,83	4.253,83	4.668,41	6.953,61	49%	63%	77%
Ruoli altri Enti Statali	323,69	403,47	368,85	433,67	18%	7%	34%
Ruoli Previdenziali (INPS - INAIL)	2.095,17	2.485,88	2.615,10	3.747,27	43%	51%	79%
Ruoli Enti non Statali	1.060,51	1.100,60	1.100,07	1.566,29	42%	42%	48%
<b>TOTALE ADER</b>	<b>7.411,20</b>	<b>8.243,78</b>	<b>8.752,43</b>	<b>12.700,85</b>	<b>45%</b>	<b>54%</b>	<b>71%</b>

Nella tabella seguente viene riportata la percentuale di riscosso nell'anno 2017, distinta per fasce di debito che evidenzia un incremento delle riscossioni rispetto all'esercizio precedente nella fascia da 50.001 euro a 100.000 euro.

Ripartizione percentuale delle riscossioni per fascia di debito			
Fasce di debito cumulato per codice fiscale	% 2015	% 2016	% 2017
da 0 a 1.000 euro	3,0	2,5	1,4
da 1.001 a 5.000 euro	8,3	7,1	5,0
da 5.001 a 10.000 euro	6,1	5,6	4,9
da 10.001 a 50.000 euro	19,7	20,2	21,8
da 50.001 a 100.000 euro	9,1	9,8	12,0
> 100.001 euro	53,8	54,8	54,9

### 1.1. Carichi affidati

Sulla base dei carichi riferiti ai ruoli conferiti all'Agente della riscossione nel 2017 si osserva una sostanziale stabilità delle somme affidate dagli enti creditori e poste in riscossione rispetto all'anno precedente. Viceversa, il raffronto del valore complessivo dei carichi complessivamente affidati nell'ultimo biennio 2016-2017 rispetto al precedente evidenzia una decisa contrazione dei relativi importi, pari circa a 10 miliardi.

Tale contrazione è ascrivibile principalmente ai carichi ricompresi nei ruoli affidati dall'Agenzia delle Entrate (biennio 2016-2017 – 16% rispetto al biennio 2014-2015).

Carichi ruoli affidati in riscossione in milioni di Euro					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Agenzia delle Entrate</b>	<b>69.090</b>	<b>63.014</b>	<b>66.060</b>	<b>54.688</b>	<b>54.121</b>
<b>Altri enti erariali (Dogane, Ministeri, ec.)</b>	<b>3.852</b>	<b>4.362</b>	<b>3.770</b>	<b>4.160</b>	<b>6.465</b>
<b>Enti Previdenziali</b>	<b>11.580</b>	<b>16.286</b>	<b>11.484</b>	<b>11.854</b>	<b>11.571</b>
INPS	10.617	15.153	10.081	11.530	10.268
INAIL	964	1.133	1.403	324	1303
<b>Altri Enti non statali</b>	<b>4.236</b>	<b>3.859</b>	<b>3.740</b>	<b>4.400</b>	<b>3.454</b>
COMUNI	2.689	1.741	1.723	1.684	1.484
ALTRI ENTI	1.548	2.118	2.017	2.716	1.970
<b>TOTALE</b>	<b>88.758</b>	<b>87.521</b>	<b>85.054</b>	<b>75.102</b>	<b>75.611</b>
I dati esposti nella precedente tabella sono aggiornati al 31/12/2017 e sono comprensivi degli interessi di dilazione in essere al momento della rilevazione e comprendono i soli soggetti intestatari, per evitare le duplicazioni di importi nel caso di più soggetti coobbligati al pagamento dello stesso debito. Gli importi esposti, pertanto, possono subire variazioni in conseguenza della data di elaborazione, senza che ciò pregiudichi la congruità complessiva della rappresentazione.					

## 1.2. Definizione agevolata (D.L. 193/2016)

Come già evidenziato, i risultati della riscossione nell'esercizio 2017 hanno risentito di una quota rilevante di incassi collegati all'adesione da parte dei contribuenti alla definizione agevolata.

Quest'ultima consente ai contribuenti che hanno aderito presentando apposita dichiarazione di adesione entro la scadenza del 21 aprile 2017, l'estinzione del proprio debito, riferito ai carichi dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2016 con il pagamento delle somme affidate a titolo di "capitale" e "interessi", degli importi maturati a favore dell'Agente della riscossione a titolo di aggio sulle predette somme, delle spese di notifica della cartella e delle spese eventualmente già sostenute per le procedure esecutive. La norma ha previsto che non sono invece da corrispondere le somme affidate in riscossione a titolo di "sanzione", gli interessi di mora di cui all'articolo 30, comma 1 del DPR 602/1973, ovvero le sanzioni e somme aggiuntive di cui all'articolo 27, comma 1, del D.Lgs. 46/1999. Successivamente il D.L. 148/2017 (convertito con modificazioni dalla Legge 172/2017), per i carichi rientranti nell'ambito applicativo della citata definizione agevolata, ha modificato il calendario dei pagamenti fissando al 7 dicembre 2017 il termine per il pagamento della terza rata per i contribuenti che non avevano rispettato il piano di pagamento prestabilito (le cui scadenze erano fissate, rispettivamente, nei mesi di luglio, settembre e novembre 2017). Inoltre è stata posticipata al 31 luglio 2018 la quarta rata, precedentemente fissata al 30 aprile 2018, mentre è rimasta invariata la data del 30 settembre 2018 per il pagamento dell'ultima rata.

In generale, la gestione dell'istituto della definizione agevolata ha avuto un forte impatto sulle strutture dell'Ente che si sono dovute dedicare allo sviluppo, gestione e controllo delle attività poste a carico dell'Agente della riscossione.

Le istanze ricevute ai sensi della definizione agevolata entro la scadenza del termine di presentazione del 21 aprile 2017, che fanno riferimento ad una platea di circa 1,5 milioni di contribuenti, sono risultate complessivamente pari ad oltre 1,7 milioni (atteso che era facoltà del contribuente presentare più istanze, ciascuna per carichi differenti) e le stesse hanno contribuito alla riscossione dell'esercizio per circa 6,5 miliardi di euro come evidenziato nella seguente tabella.

Riscossione 2017 a titolo di Definizione Agevolata DL 193/2016 - importi in milioni di euro				
	<b>Riscossione 2017 totale</b>	<b>Riscossione Ordinaria</b>	<b>Riscossione Definizione Agevolata DL 193/2016</b>	<b>Peso riscossione Def.Age. su totale</b>
<b>Ruoli Agenzia Entrate</b>	6.953,61	2.947,44	4.006,18	58%
<b>Ruoli altri Enti Statali</b>	433,67	310,90	122,77	28%
<b>Ruoli Previdenziali (INPS - INAIL)</b>	3.747,27	2.180,81	1.566,46	42%
<b>Ruoli Enti non Statali</b>	1.566,29	749,20	817,09	52%
<b>TOTALE ADER</b>	<b>12.700,85</b>	<b>6.188,35</b>	<b>6.512,49</b>	<b>51%</b>

Nella Relazione Tecnica che ha accompagnato la conversione in legge del D.L. 193/2016, erano stati previsti 7.247 milioni di euro di gettito atteso complessivo da definizione agevolata, così ripartito nel biennio 2017-2018:

- Anno 2017: 5.073 milioni di Euro (70%);
- Anno 2018: 2.174 milioni di Euro (30%).

Rispetto a tale previsione, pertanto, le riscossioni consuntivate nel 2017, che fanno riferimento a circa 6,3 milioni di cartelle di pagamento, avvisi di addebito e avvisi di accertamento, registrano una variazione positiva di oltre 1,4 miliardi di euro, solo in parte dovuta alla scelta del contribuente di corrispondere gli importi da pagare per la definizione agevolata in unica soluzione.

Si ricorda, inoltre, che il già citato D.L. 148/2017 ha riaperto i termini per la presentazione di una dichiarazione di adesione per i carichi già ricompresi nell'ambito applicativo della definizione agevolata (e non ricompresi nella precedente dichiarazione di adesione accolta dall'Agente della

riscossione) estendendo la possibilità di "rottamazione" anche ai carichi affidati dal 1° gennaio 2017 al 30 settembre 2017 con presentazione della dichiarazione di adesione entro il 15 maggio 2018.

## **2. Livello di incassi non direttamente collegato alla definizione agevolata**

I volumi complessivamente conseguiti nell'esercizio 2017 dall'agente della riscossione in via ordinaria, non relativi, pertanto, alla Definizione Agevolata, si attestano a 6.188 milioni di Euro con un livello di conseguimento pari al 113,95% rispetto al volume obiettivo di 5.431 milioni di Euro previsto nella Relazione Tecnica di accompagnamento alla conversione in legge del D.L. 193/2016. La flessione attesa delle riscossioni ordinarie è stata contenuta rispetto alle aspettative, principalmente per effetto degli incassi derivanti da rateazioni, relative ai contribuenti che hanno preferito mantenere il beneficio del pagamento rateale piuttosto che aderire alla definizione agevolata, che anche per il 2017 hanno rappresentato oltre la metà delle riscossioni conseguite (52,9% del totale riscosso in via ordinaria).

### **2.1. Istanze di rateizzazione**

Negli ultimi esercizi, anche a causa della congiuntura economica particolarmente sfavorevole, l'istituto della rateazione si è tradotto in un aiuto concreto a cittadini e imprese in difficoltà. Gli interventi normativi hanno dato la possibilità di dilazionare ulteriormente le rateazioni già precedentemente concesse, in presenza di un peggioramento della difficoltà economica posta a base della prima dilazione. Inoltre, è stato facilitato l'accesso concedendo la rateazione a semplice istanza, fino a 50 mila euro (60 mila per i provvedimenti di rateazione concessi dal 21 agosto 2016), senza necessità di allegare alcuna documentazione. È stato inoltre previsto che il contribuente possa fruire nuovamente, per ben due volte, della rateazione, anche qualora sia già decaduto dal beneficio per precedenti piani di dilazione non rispettati. Le modalità per pagare a rate le cartelle sono state ampliate nel 2013, con la possibilità di ottenere un piano straordinario di rateizzazione fino a 120 rate (10 anni), mentre in precedenza il limite era quello del piano ordinario in 72 rate.

A partire dal 2008 – anno nel quale è stata trasferita agli Agenti della riscossione la competenza in materia – e fino alla fine del 2017, l'Agenzia delle entrate-Riscossione ha gestito oltre 7,2 milioni istanze di rateazione presentate ai sensi dell'art. 19 del D.P.R. n. 602/1973, con una movimentazione del carico iscritto a ruolo per oltre 136 miliardi di euro. Tale cifra comprende anche le richieste di rinegoziazione per proroga, accesso a rata variabile, accesso a piani

straordinari (120 rate) o eccezionali (ripristino dilazioni decadute). Il 52,7% delle richieste è stato avanzato da persone fisiche, il 72,9% è rappresentato da debiti fino a 5.000 euro e oltre il 75% ha una durata fino a 60 mesi, mentre le dilazioni straordinarie (oltre i 72 mesi) sono pari all'1,7% del totale.

Nella tabella seguente si forniscono alcuni dati relativi all'esercizio 2017.

Istanze di rateazione lavorate - importi in milioni di euro				
STATO LAVORAZIONE	Situazione al 01/01/2017		Situazione al 01/01/2018	
	nr. istanze	carico protocollato	nr. istanze	carico protocollato
Concesse	3.483.199	42.275	3.433.611	36.382
Non concesse	239.538	15.017	275.759	16.690
Revocate	2.825.164	69.376	3.459.690	83.076
<b>Totale</b>	<b>6.547.901</b>	<b>126.668</b>	<b>7.169.060</b>	<b>136.148</b>

Rispetto alle istanze concesse e non revocate (oltre 3,4 milioni), risulta inoltre che:

- circa 1,8 milioni di istanze, per 7,7 miliardi di euro di carico, sono sostanzialmente estinte, ovvero il contribuente ha già assolto la pretesa tributaria dilazionata anche beneficiando di eventuali sgravi delle quote;
- i restanti. 1,6 milioni di istanze, per un carico complessivo di circa 28,7 miliardi di euro, hanno un piano di ammortamento non ancora concluso ovvero non totalmente onorato.

Nel corso del 2017, considerando anche le richieste di rinegoziazione per proroga e l'accesso a piani straordinari o eccezionali e al netto delle istanze annullate, sono state presentate complessivamente 618.984 istanze di rateazione per un totale di 9,2 miliardi di euro.

Le istanze effettivamente lavorate nel corso dell'anno, anche considerando quelle presentate negli ultimi giorni dell'anno precedente, risultano pari a 621.159: di queste 584.938 sono state accolte (pari al 94,2%), mentre 36.221 (pari al 5,8% delle lavorate), sono state respinte per mancanza dei requisiti richiesti.



Andamento istanze di rateazione ultimi 2 anni - importi in milioni di euro						
	2016		2017		2017 vs 2016	
	nr. istanze	carico protocollato	nr. istanze	carico protocollato	nr. istanze	carico protocollato
<b>a) Dilazioni all'1/1</b>	<b>3.133.794</b>	<b>38.445</b>	<b>3.483.199</b>	<b>42.275</b>	<b>349.405</b>	<b>3.830</b>
b) Dilazioni presentate nell'anno	1.110.874	20.640	618.984	9.258	-491.890	-11.382
c) Dilazioni lavorate. Di cui:	1.120.073	21.520	621.159	9.481	-498.914	-12.039
c1) Concesse	1.076.482	18.865	584.938	7.808	-491.544	-11.057
c2) Non Concesse	43.591	2.655	36.221	1.673	-7.370	-982
d) Revocate	727.077	15.035	634.526	13.702	-92.551	-1.333
<b>Dilazioni al 31/12 (a + c1 - d)</b>	<b>3.483.199</b>	<b>42.275</b>	<b>3.433.611</b>	<b>36.382</b>	<b>-49.588</b>	<b>-5.894</b>

L'andamento registrato nel 2017 risulta fortemente condizionato dalla possibilità offerta ai contribuenti di definire in via agevolata i propri debiti.

Ciò nonostante valutando l'impatto delle rateazioni dal punto di vista degli incassi, si evidenzia che anche nel 2017, gli incassi derivanti da dilazioni in essere hanno rappresentato oltre il 50% del totale complessivamente riscosso in "via ordinaria".

Riscossione da rateazioni - importi in milioni di euro		
	2016	2017
<b>Riscossioni da rateazioni</b>	<b>4.697</b>	<b>3.275</b>
variazione vs anno precedente	14,8%	-30,3%
incidenza su riscossioni totali	53,7%	25,8%
incidenza su riscossione "ordinaria"	53,7%	52,9%

## 2.2. Cartelle emesse

In coerenza con la flessione del valore complessivo dei carichi registrata nell'ultimo biennio, anche il numero dei documenti inviati ai contribuenti presenta una contrazione, come risulta nella seguente tabella.

Numero cartelle, Avvisi di addebito e Avvisi di accertamento esecutivo inviati negli ultimi 5 anni					
	2013	2014	2015	2016	2017
Cartelle di pagamento	14.404.214	14.046.007	15.053.069	13.253.519	12.061.228
Avvisi di addebito (Ava)	3.081.523	3.987.027	2.502.965	3.643.838	2.543.258
Avvisi di accertamento esecutivo (Ave)	256.388	213.360	228.258	145.438	184.015
<b>TOTALE</b>	<b>17.742.125</b>	<b>18.246.394</b>	<b>17.784.292</b>	<b>17.042.795</b>	<b>14.788.501</b>

Il dato esposto rappresenta il numero delle cartelle di pagamento inviate ai contribuenti senza considerare i documenti emessi su soggetti coobbligati da ruolo o in via esecutiva. Con riferimento agli Avvisi di addebito e Avvisi di accertamento esecutivo (emessi e notificati direttamente da INPS, Agenzia delle Entrate e Agenzia delle Dogane e dei Monopoli) i volumi vengono esposti nelle varie annualità solo al momento dell'affidamento all'Agente della Riscossione del relativo debito da riscuotere.

### 2.3. Procedure cautelari/esecutive

Nella tabella seguente è riportato il volume delle attività poste in essere nel corso del 2017.

Attività poste in essere nel 2017	
	2017
Avvisi di intimazione	5.846.806
Solleciti	1.225.522
Preavvisi di Fermo Amministrativo	66.676
Comunicazioni preventive di ipoteca	42.805
Trascrizioni di Fermo Amministrativo	360.515
Iscrizioni ipotecarie	26.691
Pignoramenti mobiliari	8.731
Pignoramenti beni mobili registrati	10.582
Pignoramenti presso terzi	170.888
Pignoramenti immobiliari	168
Procedure concorsuali	54.171
Interventi in esecuzioni immobiliari promosse da terzi	40.519
Accessi ed ispezioni documentali (art. 35 DL n.223/2006)	1.826

Con riferimento al volume delle azioni cautelari nel corso del 2017 sono state iscritte 26.691 ipoteche nei registri immobiliari presso le conservatorie e sono stati trascritti, nei pubblici registri, 360.515 fermi amministrativi di beni mobili registrati.

Con riferimento al volume delle procedure esecutive nel corso del 2017 sono stati attivati 190.369 pignoramenti (mobiliari, immobiliari e presso terzi) oltre che 40.519 interventi in esecuzioni immobiliari promosse da terzi.

### 3. Ulteriori informazioni sui fatti gestionali interni

#### 3.1. Importo remunerazione (aggi e oneri di riscossione) su somme iscritte a ruolo riscosse

Al fine di consentire l'analisi e la confrontabilità dell'andamento delle riscossioni, e dei correlati oneri di riscossione sulle somme iscritte a ruolo riscosse, nei prospetti seguenti vengono rappresentati i risultati complessivi di incasso realizzati nel 2017 suddivisi rispetto alle annualità di emissione.

Riscosso 2017 Valori in Euro milioni	ANNO EMISSIONE RUOLI											
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2000/2006
12.700,8	1.156,4	2.685,8	2.049,0	1.751,0	1.168,1	868,0	661,6	530,7	356,9	314,9	253,8	904,7

  

Riscosso 2017 Valori %	ANNO EMISSIONE RUOLI											
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2000/2006
100,0%	9,1%	21,1%	16,1%	13,8%	9,2%	6,8%	5,2%	4,2%	2,8%	2,5%	2,0%	7,1%

L'attuale sistema di remunerazione - in applicazione del D.Lgs. 159/2015 - e a partire dai ruoli consegnati dal 1° gennaio 2016, prevede una percentuale di oneri di riscossione del 6% a sua volta posto a carico del contribuente in una percentuale del 3% nel caso in cui il pagamento avvenga entro 60 giorni dalla notifica della cartella di pagamento e integralmente oltre i 60 giorni dalla notifica. All'Ente creditore compete una percentuale di oneri della riscossione pari al 3% nel caso del pagamento entro i 60 giorni dalla notifica.

Per il 2017 è necessario inoltre considerare il significativo apporto degli incassi determinati dall'adesione alla Definizione Agevolata dei ruoli. Detta condizione ha di fatto innalzato l'aggio mediamente registrato sulle riscossioni complessive, che riflette la condizione significativamente distribuita tra le annualità di emissione delle posizioni debitorie incassate.

Al fine di far fronte alla suddetta diminuzione degli oneri di riscossione per il periodo 2016/2018, il D.Lgs. 159/2015 ha previsto una contribuzione (40 milioni per il 2016, 45 milioni per il 2017 e 40 milioni per il 2018) a sostegno della tenuta dei conti a carico dell'Agenzia delle Entrate. tale contribuzione non è stata ad oggi pienamente utilizzata, in quanto la citata Definizione Agevolata dei ruoli ha, di fatto, posticipato il pieno impatto della contrazione dei ricavi sugli esercizi

successivi, a partire dal 2019. Ciò ha comportato un gettito superiore alle aspettative di legge, trasladando su esercizi successivi l'impatto in contrazione della remunerazione sulle somme effettivamente riscosse, e rendendo in parte non necessaria, per il triennio inizialmente previsto, l'effettiva erogazione del meccanismo per la tenuta dei conti, il quale potrebbe invece rendersi necessario per i futuri esercizi non supportati dagli incassi della Definizione Agevolata. Nella tabella seguente viene rappresentata la suddivisione degli oneri di riscossione posti a carico del contribuente e degli enti creditori per l'anno 2017 a confronto con il 2016, al lordo dei risconti calcolati sulle riscossioni da Definizione Agevolata, determinati da pagamenti di contribuenti con piani di rateazione attiva. In questo caso nel bilancio dell'Ente detti ricavi, sono stati riscontati per 114,9 milioni di euro e rinviati agli esercizi successivi per la quota riferita a piani di rateazione attivi e secondo le competenze effettive dei piani di rateazione originari.

	2016	2017
Incasso ruoli	8.752,4	12.700,8
Aggi e oneri di riscossione	592,0	896,3
- di cui riscontati nel bilancio dell'Agenzia	-	114,9
- di cui a carico del contribuente	508,5	779,7
- di cui a carico degli enti	83,5	116,7
<b>Aggi e oneri di riscossione a bilancio</b>	<b>592,0</b>	<b>781,5</b>
Percentuale media di incidenza degli oneri di riscossione	6,76%	7,06%
- di cui a carico del contribuente	5,81%	6,14%
- di cui a carico degli enti creditori	0,95	0,92%

#### 4. Ulteriori informazioni sugli aspetti significativi della gestione

Il prospetto seguente riporta ulteriori dati e informazioni relativamente all'Area Strategica Riscossione.

AREA STRATEGICA RISCOSSIONE	Valore annuo	Note
N. riscossioni di importo superiore a € 500.000	1.404	Numero dei contribuenti che hanno effettuato un singolo pagamento di importo superiore a € 500.000 nel periodo 1/1/2017 – 31/12/2017
Tempo medio di riscossione degli importi (riscossioni del periodo in relazione all'anno affidamento del carico)	***	

Tempo medio di notifica della cartella	104,9	Numero medio di giorni che intercorrono dalla data di elaborazione/creazione della cartella di pagamento alla data di perfezionamento della notifica, calcolato prendendo a riferimento i documenti notificati nel corso del 2017 attraverso i vari canali utilizzati (PEC, messo notificatore, raccomandata).
N. di rateazioni facilitate per contribuenti in difficoltà	15.352	Numero delle istanze di dilazione concesse nel periodo 1/1/2017-31/12/2017 con un numero di rate superiore alle 72.
Tasso di riscossione volontaria (% della riscossione nei 60 gg dalla notifica della cartella o da rateazioni richieste nei 60 gg dalla notifica della cartella)	11,4%	Percentuale, rispetto al totale comprensivo delle riscossioni effettuate a titolo di Definizione Agevolata, dell'importo riscosso entro i 60 gg dalla data di notifica della relativa cartella di pagamento oppure dell'importo riscosso in forma rateale per piani di dilazione concessi entro 60 gg dalla data di notifica della cartella di pagamento.

\*\*\*La riscossione registrata nel 2017 è ripartita per anno di affidamento del carico riscosso secondo il seguente schema:

Riscossioni per anno di affidamento del carico - importi in milioni di euro		
Anno di affidamento del carico	Riscossione anno 2017	Peso %
2017 (riscosso entro 1 anno)	1.156,37	9,10%
2016 (riscosso al 2° anno)	2.685,82	21,15%
2015 (riscosso al 3° anno)	2.048,97	16,13%
2014 (riscosso al 4° anno)	1.750,96	13,79%
2013 (riscosso al 5° anno)	1.168,09	9,20%
2012 (riscosso al 6° anno)	868,01	6,83%
2011 (riscosso al 7° anno)	661,61	5,21%
2010 (riscosso al 8° anno)	530,68	4,18%
2009 (riscosso al 9° anno)	356,90	2,81%
2008 (riscosso al 10° anno)	314,92	2,48%
2007 (riscosso al 11° anno)	253,82	2,00%
2006 (riscosso al 12° anno)	266,00	2,09%
2005 (riscosso al 13° anno)	123,63	0,97%
2004 (riscosso al 14° anno)	107,20	0,84%
2003 (riscosso al 15° anno)	87,68	0,69%
2002 (riscosso al 16° anno)	83,28	0,66%
2001 (riscosso al 17° anno)	104,94	0,83%
2000 (riscosso al 18° anno)	131,97	1,04%
<b>Totale</b>	<b>12.700,85</b>	<b>100,00%</b>

Attribuendo un tempo di riscossione pari alla differenza tra l'anno di affidamento e l'anno 2017, partendo da un valore di riferimento pari a 1 anno per i carichi affidati e riscossi nel 2017 e ponderando in base al peso dell'importo riscosso nel 2017 per ciascuna annualità di affidamento del carico, il tempo medio di riscossione registrato nel 2017 risulta pari a circa 4,87 anni.

## Area Strategica Efficienza

### 1. Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi

A partire dalla riforma del sistema nazionale della riscossione del 2005 l'Ente ha attivato molteplici iniziative finalizzate alla riduzione progressiva del peso complessivo del costo della riscossione sulla collettività.

AREA STRATEGICA EFFICIENZA			
OBIETTIVO 3: Incrementare i livelli di efficienza e contribuire al progressivo contenimento dei costi nel rispetto dei vincoli di spesa prescritti dal legislatore, nonché in attuazione delle ulteriori misure di risparmio ed efficientamento previste.			
Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato al 31/12/2017	Risultato al 31/12/2017 Vs Risultato atteso 2017
	(a)	(b)	(c=b/a)
Contenere il costo per ogni 100 euro riscossi	<= 12 euro per ogni 100 euro riscossi	9,4 euro per ogni 100 euro riscossi	121,3

I risultati conseguiti sono stati realizzati grazie all'effetto combinato dell'incremento della riscossione e dell'efficientamento dei costi. Dall'esame dei dati riportati nel prospetto seguente, emerge che il costo per euro riscosso (inteso come totale costi da conto economico consolidato al netto del risultato d'esercizio) sia passato dai circa 30 euro per ogni 100 euro riscossi del 2005 a meno di 12 euro per ogni 100 euro riscossi del 2016.

dati in milioni di euro		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
riscossione ruoli		3.874,0	5.018,0	6.737,7	7.013,5	7.734,9	8.876,0	8.622,4	7.530,7	7.133,5	7.411,2	8.243,8	8.752,4	12.700,8
costi totali				1.343,8	1.317,0	1.203,0	1.342,8	1.131,8	1.052,9	961,3	973,4	1.043,3	1.021,3	1.226,2
risultato d'esercizio				56,8	123,9	16,2	28,2	-73,5	8,3	2,7	14,5	0,9	0,1	26,9
costi esercizio (totale costi - risultato)		1.234,0	0,0	1.287,0	1.193,1	1.186,8	1.314,5	1.205,3	1.044,7	958,6	958,9	1.042,4	1.021,2	1.199,4
costo in euro per ogni 100 euro riscossi		31,9	0,0	19,1	17,0	15,3	14,8	14,0	13,9	13,4	12,9	12,6	11,7	9,4
														riduzione vs 2005 -70,4%

Nel 2017 il costo per euro riscosso risulta essere pari a 9,4 per ogni 100 determinando, dal 2005 a oggi, una diminuzione di circa il 70,4% rispetto alla gestione degli ex concessionari, e un conseguimento del 121,3% del risultato atteso.

Nel 2017 l'indicatore di riferimento ha beneficiato del significativo apporto della riscossione derivante dalle adesioni alla definizione agevolata che di fatto ha determinato anche una anticipazione di parte degli incassi altrimenti destinati alle rateizzazioni già attivate dai contribuenti. Nello specifico, nel corso del 2017 sono state registrate riscossioni per definizione agevolata derivanti da contribuenti con piani di rateazioni attivi per circa 1,922 miliardi di euro, di questi oltre 1,425 miliardi da rate che sarebbero scadute in esercizi successivi, questo ha determinato nel bilancio dell'Agenzia risconti di ricavi per circa 114,9 milioni di euro.

Normalizzando il volume di riscossione 2017 si otterrebbe, in coerenza con l'importo degli aggi e oneri di riscossione contabilizzati, un valore di circa 11,275 miliardi di euro che confrontato ai costi totali al netto del risultato di esercizio, restituirebbe un indicatore di 10,6 euro per ogni 100 euro riscossi.

### **Organizzazione**

Nel corso del periodo 1/7/2017 – 31/12/2017 l'Ente ha implementato il nuovo assetto organizzativo la cui attuazione è avvenuta con l'approvazione delle seguenti determinazioni:

- **Regolamento di amministrazione** previsto ai sensi dell'art. 1 comma 2 dello Statuto, definito sulla base di quanto previsto dal D.L. 193/2016, adottato con D.P.C.M. del 5 giugno 2017. Il Regolamento è articolato in due parti, Titolo 1 – Organizzazione e funzionamento e Titolo 2 – Personale. In relazione al Titolo 1, il Regolamento contiene le linee guida dell'organizzazione dell'Ente, definite sulla base delle attività istituzionali attribuite e dei principi e obiettivi di riferimento, prevedendo la macro articolazione del medesimo con la suddivisione in Strutture Centrali e Regionali, e con l'indicazione delle principali aree di competenza assegnate. Il Titolo 2 disciplina gli aspetti legati alla gestione del personale tra i quali l'inquadramento professionale, il reclutamento, la formazione del personale, nonché le relazioni sindacali.
- **Modello organizzativo per il nuovo Ente**, definito sulla base delle linee guida contenute nella Regolamento di Amministrazione e del quadro normativo definito dal D.L. 193/2016 e dallo Statuto dell'Ente. Il modello organizzativo dell'Ente ha previsto:
  - l'accorpamento delle strutture omogenee presenti in Equitalia S.p.A. e in Equitalia Servizi di riscossione S.p.A. In particolare si è proceduto all'accorpamento e all'integrazione delle strutture organizzative incaricate della gestione dei processi di governo e di supporto



(Risorse Umane, Legale, Sicurezza, Amministrazione, ecc.), provvedendo alla rimodulazione dell'articolazione delle stesse sulla base delle mutate esigenze gestionali e operative. La rimodulazione ha previsto la complessiva riduzione del numero dei riporti diretti delle strutture di vertice dell'Ente (dai 12 di Equitalia S.p.A. e 12 di Equitalia Servizi di riscossione S.p.A., alle 7 strutture di vertice del modello organizzativo dell'Ente proposto), con conseguente implementazione dei livelli delle sotto-strutture.

- l'adeguamento al nuovo quadro normativo applicabile all'Ente. In particolare, gli elementi di maggiore rilievo ai fini del modello organizzativo attengono all'introduzione del patrocinio dell'Avvocatura dello Stato, in via residuale, di avvocati del libero Foro - nel rispetto degli articoli 4 e 17 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 - e di propri dipendenti (davanti al tribunale e giudice di pace) per la gestione del contenzioso, e alle mutate modalità di assegnazione all'Ente dei servizi di riscossione da parte degli enti locali e territoriali;
- l'adozione di soluzioni organizzative finalizzate a garantire un miglior presidio di alcune aree di processo/attività sia accentrate (quali quelle relative agli sviluppi informatici - siano essi relativi ai processi di riscossione che relativi ai servizi ai contribuenti), che periferiche (ad esempio il contenzioso della riscossione) attraverso una diversa articolazione delle strutture centrali e regionali.
- **Funzionigramma dell'Ente**, che definisce, in coerenza con il Regolamento di Amministrazione e con il Modello organizzativo, gli ambiti di competenza e di responsabilità attribuiti a ciascuna struttura organizzativa dell'Ente, nonché le principali figure che assumono il ruolo di responsabile del procedimento amministrativo (ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241 e s.m.i.);
- **Sistema normativo dell'Ente**, che disciplina le modalità di regolamentazione interna, con indicazione delle tipologie di documenti dispositivi e informativi necessari al governo e alla gestione degli aspetti organizzativi ed operativi e dell'iter di predisposizione, adozione, diffusione e conservazione dei documenti stessi;
- **Circolare per l'avvio dell'Ente**, che fornisce le indicazioni al personale per garantire, senza soluzione di continuità, l'operatività del servizio dal 1° luglio 2017.
- **Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231**, quale strumento di sensibilizzazione per l'assunzione di

comportamenti conformi alle norme e quale mezzo di prevenzione contro il rischio di commissione dei reati previsti dal decreto citato.

Inoltre, nel corso del 2017, sono stati apportati i necessari affinamenti allo stesso, in relazione alle esigenze emerse con l'obiettivo di rendere più efficaci i processi decisionali, migliorare i processi operativi e quelli di monitoraggio e controllo.

### 1.1. Gestione Risorse Umane

Nel periodo di riferimento l'Ente è stato impegnato nelle attività di gestione del personale e nella ricerca della più corretta allocazione delle risorse presso le strutture organizzative.

Al 31 dicembre 2017 risultano assegnati n° 820 incarichi di responsabilità, in particolare:

	RETE NORD	di cui ad interim	RETE SUD	di cui ad interim	STRUTTURE CENTRALI	di cui ad interim	TOTALE
<b>Nomine Responsabili</b>	424	20	390	18	6	1	<b>820</b>
- di cui Responsabili di Area Territoriale	35	0	26	0			<b>61</b>
- di cui Responsabili di Sportello	101	9	81	10			<b>182</b>

Nel corso dell'esercizio si sono, altresì, verificate le seguenti movimentazioni dell'organico in uscita, con le conseguenti ricadute di carattere gestionale:

Uscite Luglio - Dicembre 2017	Rete Nord	Rete Sud	Strutture Centrali	Totale
Decesso	3	4	1	<b>8</b>
Dimissioni	0	2	0	<b>2</b>
Fine rapporto lavoro TD	0	0	1	<b>1</b>
Licenziamento Giusta causa	0	4	0	<b>4</b>
Pensionamento	0	0	2	<b>2</b>
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>17</b>

Per quanto riguarda i rapporti di lavoro a tempo parziale, nel periodo preso a riferimento, come si evince dalla tabella seguente, rappresentano circa il 10%.

<b>Totale Part Time</b>	<b>768</b>
Totale risorse al 31.12.2017	7.612
% PT su organico	10,09%

Per quanto riguarda la composizione dell'organico del personale suddiviso per categorie di inquadramento si riportano i seguenti dati di sintesi:

<b>Categorie di inquadramento</b>	<b>Rete Nord</b>	<b>Rete Sud</b>	<b>Strutture Centrali</b>	<b>Totale</b>
Dirigenti	12	15	48	75
Quadri	537	483	436	1456
Aree professionali	2.514	2.730	837	6.081
<b>TOTALE</b>	<b>3.063</b>	<b>3.228</b>	<b>1.321</b>	<b>7.612</b>

Nel totale organico sono presenti 36 risorse distaccate presso Enti terzi:

- 32 risorse, presso Equitalia Giustizia;
- 2 risorse, presso il Garante della Privacy;
- 2 risorse, presso l'Avvocatura dello Stato.

Nella seguente tabella viene riassunta la movimentazione del personale a partire dalla costituzione dell'Ente, con evidenza delle risorse distaccate da e presso terzi al 31 dicembre 2017:

<b>Categorie di inquadramento</b>	<b>01/07/2017</b>	<b>entrate</b>	<b>uscite</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>Distacchi da terzi</b>	<b>Distacchi presso terzi</b>	<b>Forza di lavoro netta 31/12/2017</b>
Dirigenti	77	0	2	75	1	0	76
Quadri	1.459	0	3	1.456	1	1	1.456
Aree professionali	6.093	0	12	6.081	0	35	6.046
<b>TOTALE</b>	<b>7.629</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>7.612</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>7.578</b>

Nel periodo di riferimento, inoltre, l'Ente ha definito due nuove procedure in materia di nomine di incarichi e accesso alla dirigenza:

- procedura per la nomina di incarichi di Direttori Centrali, Direttori di Area, Responsabili delle Strutture Centrali e Responsabili delle Strutture territoriali;
- procedura per l'accesso alla dirigenza.

In merito alle Convenzioni con Enti terzi relativi alla mobilità e al distacco di personale dell'Ente, l'Ufficio ha stipulato i seguenti accordi:

- con Equitalia Giustizia: distacco parziale di una unità di personale stipulato in data 30/11/2017;
- con il Garante per la protezione dei Dati Personali: rinnovo di accordo di collaborazione per il distacco di due unità di personale sottoscritto in data 20/12/2017;
- con la Corte dei Conti: accordo di distacco di una unità di personale stipulato in data 29/12/2017 (con decorrenza del distacco 01/01/2018);
- con Avvocatura dello Stato: accordo di distacco di due unità di personale stipulato in data 26/10/2017. È stato realizzato infine un progetto trasversale in collaborazione con l'ufficio Formazione e Sviluppo sulle norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (legge 241/90) al fine di verificare le modalità di accesso agli atti del nuovo Ente Pubblico da parte dei dipendenti o terzi, per le materie di competenza delle Risorse Umane.

L'Ufficio Gestione Strutture Reti Territoriali ha attuato, in una prospettiva di economicità di gestione, i necessari adempimenti per la prosecuzione delle attività inerenti l'accordo di cooperazione per l'esecuzione del servizio di scansione elettronica e di trasmissione degli atti in materia di crediti di giustizia (Accordo stipulato in data 28 giugno 2017 tra Equitalia Servizi di riscossione S.p.A. e Equitalia Giustizia S.p.A.).

Tali attività prevedono che siano adibite, alla data del 31 dicembre 2017 in via non prevalente n° 303 risorse per le attività di reperimento e scansione presso i Tribunali della documentazione utile ai fini dell'identificazione dei debitori e della quantificazione del credito.

Le nuove nomine per Ufficiale della riscossione sono state n. 574 nomine su n. 600 richieste. Per l'attività di notifica sono state rilasciate n° 274 nomine a Messo Notificatore.

## **1.2. Formazione e Sviluppo**

La Definizione agevolata ha comportato la necessità di un percorso formativo che ha caratterizzato tutto il 2017, sia con momenti dedicati in aula, sia con affiancamento *on the job*. Anche nel corso del secondo semestre tutte le attività successive alla presentazione delle istanze sono state oggetto di ulteriori momenti formativi, soprattutto nella forma di affiancamento ai colleghi assegnati alle strutture di *front line* a supporto dell'ordinario dimensionamento organizzativo.

Ulteriori azioni formative nel secondo semestre 2017 sono state effettuate per l'aggiornamento dei corsi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro che coinvolgerà tutta la popolazione dell'Ente.

Sempre nel corso del secondo semestre 2017, a seguito di progressiva migrazione su nuova piattaforma di ERP dei principali processi correlati al ciclo passivo e alla fatturazione elettronica, si è proceduto alla formazione in presenza sulla gestione del nuovo processo e sul relativo utilizzo dei moduli informatici di ERP dedicati. Tali percorsi formativi hanno coinvolto la partecipazione anche di tutti i dirigenti dell'Ente nell'esercizio dei loro compiti di RUP (responsabile unico del procedimento) e DEC (direttore dell'esecuzione del contratto) di volta in volta assegnati per competenza.

Nel corso dell'ultimo trimestre 2017 si sono intensificate le attività in sinergia con Agenzia delle Entrate, sia in ottica di progettazione di percorsi formativi comuni, che in tema di gestione condivisa di strumenti di lavoro (es. aule, materiale didattico, tools).

Oltre a quanto descritto, le attività di formazione hanno garantito il consueto supporto allo svolgimento delle attività ordinarie e caratteristiche di riscossione.

Nel periodo di osservazione, secondo semestre 2017, l'Ente ha complessivamente erogato 20.860 ore, articolate in 300 edizioni formative per una partecipazione individuale di 5.438 dipendenti.

### **1.3. Iniziative di contenimento e razionalizzazione della spesa**

L'analisi a consuntivo dei risultati di efficientamento raggiunti, necessita di un confronto con l'intero esercizio precedente, anche se l'istituzione dell'Agenzia delle Entrate – Riscossione è avvenuta a partire dal 1 luglio.

Inoltre si segnala che il processo di efficientamento si innesta in percorso già intrapreso con il consolidamento delle precedenti 36 società private e 2 rami d'azienda, in un unico gruppo di proprietà pubblica. Tale processo ha permesso di attivare economie di scala e di scopo tali da determinare una significativa riduzione dei costi di gestione, in particolare per quanto riguarda l'efficientamento delle spese informatiche, oggi indirizzate su un unico sistema, e in precedenza distribuite su molteplici piattaforme gestionali della riscossione che avevano necessità di essere adeguate e mantenute in sincronia.

Anche la distribuzione territoriale della rete sportellare e delle sedi, ha subito un significativo adeguamento, nel rispetto dei livelli di servizio offerti all'utenza, che oggi prevede sedi e sportelli

territorialmente presenti a livello regionale e provinciale, utilizzando dove possibile locali concessi da altre amministrazioni.

In questo ambito le spese per locazione si sono ridotte passando dagli oltre 39,3 milioni di euro nel 2012 ai 26,9 del 2016 e ai 24,8 del 2017.

Sul piano delle attività acquisitive, l'Agenzia è sottoposta alle misure previste per le amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 3 della legge 31 dicembre 2009, n. 196 e rilevabili nell'elenco pubblicato annualmente dall'ISTAT nella Gazzetta Ufficiale. A questo proposito, e in relazione al citato consolidamento delle precedenti numerose realtà societarie, si evidenzia la consistente riduzione del numero di contratti di fornitura attraverso la centrale di committenza unica Consip e il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione da questa gestito.

Le spese per servizi e in particolare quelle relative alla produzione nel 2017 registrano una contrazione significativa in quanto la produzione di cartelle di pagamento è risultata inferiore a quella degli anni precedenti, così come quella degli atti associati alla riscossione coattiva per effetto di una fisiologica contrazione determinata dalle adesioni alla già citata definizione agevolata.

La riduzione delle spese di postalizzazione e notifica beneficia sia della contrazione contingente dei volumi di attività, sia di efficientamenti di sistema riconducibili in parte all'obbligo di notifica tramite Posta Elettronica Certificata, per i soggetti previsti dalla legge, a agli adempimenti di perfezionamento che a partire dal giugno 2016 prevedono il deposito telematico.

Le spese di patrocinio legale per la rappresentanza, assistenza e difesa in giudizio con particolare riferimento al contenzioso con i contribuenti, presentano un incremento di 2,2 milioni di euro (circa il 5%).

La diminuzione per 4,2 milioni di euro delle commissioni passive bancarie e postali, è riferibile principalmente alle commissioni passive sulle riscossioni da distinte di versamento F23 e residualmente alle commissioni per servizi di cash management.

Le spese per il personale riflettono accantonamenti in bilancio per il rinnovo del contratto di categoria, scaduto nel 2010 e rinnovato a fine marzo 2018.

Tra gli altri oneri di gestione si rileva un incremento delle spese per soccombenze in giudizio legate al contenzioso esattoriale.

## 2. Ulteriori informazioni sugli aspetti significativi della gestione

Nella tabella seguente sono rappresentati le ulteriori informazioni concernenti l'Area Strategica Efficienza.

AREA STRATEGICA EFFICIENZA	Valore annuo	Note
% di utilizzo del canale PEC per l'invio dei documenti esattoriali	22,4%	Percentuale di utilizzo del canale PEC rispetto al totale dei documenti elaborati per l'invio ai contribuenti nel periodo 1/1/2017 – 31/12/2017
Costo locazione annuo per dipendente (con esclusione degli archivi)	€ 3.246,1	Per l'anno di riferimento è stato considerato l'importo corrisposto per le locazioni uso ufficio (con l'esclusione del canone corrisposto per la sede di Via Licini 12 – Roma adibita ad archivio centralizzato) e lo stesso è stato diviso per il numero di dipendenti di AeR in pianta organica al 31 dicembre 2017
N. di metri quadrati per dipendente per gli spazi adibiti ad ufficio	18,79	Per l'anno di riferimento è stata considerata la somma dei metri quadrati ad uso ufficio relativa a tutte le sedi sul territorio nazionale, la stessa è stata divisa per il numero di dipendenti di AeR in pianta organica al 31 dicembre 2017.

## Attività di investimento

Nel corso del 2017, in linea con quanto previsto dal programma di iniziative denominato Agenda Digitale AER (già Agenda Digitale Equitalia) e nei limiti del Budget approvato, l'Ente ha effettuato attività di investimento relative all'area informatica (Acquisto Hardware, Acquisto licenze Software, Sviluppi Software e Manutenzione Evolutiva) necessarie a rispondere alle esigenze del business e a rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi di efficienza, in ottica di miglioramento continuo e di costante adeguamento all'evoluzione della normativa del settore.

Nell'ambito dei Servizi per i contribuenti, sono stati effettuati investimenti in 38 attività di sviluppo e manutenzione evolutiva ed adeguativa sul Portale Web (Desktop e mobile), sull'App Equiclick, sui servizi ICT di sportello (Scrivania di Sportello ed eliminacode) e sui servizi a supporto della relazione con il contribuente, quali: fascicolo del contribuente, estratto conto, il servizio informativo via SMS o email (Se Mi Scordo) ed interventi evolutivi sui servizi per la gestione della rateizzazione.

Inoltre, fanno parte di questa macro area d'intervento anche tutte le iniziative evolutive dei servizi di pagamento.

Riguardo agli investimenti in ambito Servizi agli Enti, costituiti essenzialmente da sviluppi e manutenzione evolutiva dei servizi per l'informatizzazione degli Enti non telematici, necessari ad allineare i servizi istituzionali all'evoluzione della normativa in materia è stata realizzata l'implementazione del colloquio in cooperazione applicativa tra il servizio per la Gestione delle dichiarazioni di autotutela ed il sistema di Agenzia delle entrate per la trasmissione delle istanze dei contribuenti.

Inoltre, nell'ambito della Fiscalità Locale, il servizio per la Gestione delle Entrate Patrimoniali (SIFL), attivato a fine 2016, è stato arricchito di ulteriori funzionalità per gli Enti.

Nell'ambito dei Servizi di supporto alla Riscossione, sono stati effettuati interventi sui sistemi gestionali dell'attività istituzionale, volti ad assicurare il rispetto della compliance all'evoluzione della normativa in materia di riscossione.

In tale fattispecie ricadono gli interventi finalizzati alla gestione della definizione agevolata, con la gestione dell'intero processo dall'acquisizione delle istanze dei contribuenti, sino al monitoraggio del rispetto dei termini di pagamento delle somme dovute, ai fini della chiusura delle posizioni ovvero della ripresa delle attività di riscossione.

Ai fini della gestione del contenzioso esattoriale, sono stati condotti numerosi interventi evolutivi sul servizio Agenda Legale, con la realizzazione di nuove funzionalità.



Relativamente al servizio di Elaborazione e Stampa della Cartella di Pagamento, oltre alle attività di manutenzione determinate dall'adozione di nuovi modelli erariali, è stato completato l'intervento di revisione grafica del layout della Cartella di pagamento, con l'obiettivo di assicurarne una sempre maggiore leggibilità, trasparenza e chiarezza per il contribuente.

Nell'ambito dei Servizi ICT di Corporate sono stati effettuati investimenti per lo sviluppo e la manutenzione evolutiva del nuovo sistema ERP e degli altri sistemi a supporto, oltre a quelli per le attività di help desk e Intranet.

Gli investimenti in Infrastrutture ICT, essenzialmente connessi all'acquisizione di infrastrutture tecnologiche hardware e software, sono stati indirizzati a perseguire obiettivi di standardizzazione delle infrastrutture e dei processi ICT e, al contempo, garantire la riduzione dei costi operativi; tra questi, si segnalano in particolare:

- nell'ambito degli interventi volti al miglioramento del servizio erogato agli sportelli, il completamento del piano di installazione dei nuovi Eliminacode, integrati con il servizio Scrivania di Sportello;
- nell'ambito degli interventi di consolidamento dell'infrastruttura di rete, l'installazione di 234 apparati di rete (Switch) di nuova generazione in 22 sedi.

Per quel che concerne il settore Logistica, Infrastrutture e Security, i principali investimenti del 2017, in coerenza con quanto previsto nel Piano Triennale e nei limiti del Budget approvato, sono stati relativi alle seguenti aree di intervento:

- l'ottimizzazione e razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse infrastrutturali;
- l'ammodernamento e la manutenzione degli immobili con obiettivo di garantire la compliance con le normative di riferimento;
- la valorizzazione degli immobili di proprietà, grazie al rinnovo dei certificati di prevenzione incendi, e con interventi mirati ad una maggiore efficienza energetica e controllo emissioni CO<sub>2</sub>;
- il trasferimento delle sedi e sportelli in zone cittadine periferiche, al fine di perseguire una maggiore economicità e riduzione dei canoni locativi. Nell'ambito del progetto di razionalizzazione delle unità immobiliari delle sedi direzionali dell'ex Gruppo Equitalia nel Comune di Roma sono stati terminati i lavori di ampliamento della sede di via G. Grezar 14, propedeutici al trasferimento delle risorse stanziate in via B. Croce.

- la standardizzazione e normalizzazione delle forniture ed efficientamento dei servizi, in particolare la predisposizione della documentazione per l'affidamento della procedura per l'acquisto delle nuove "Identità Visive Esterne definitive".

E' stato inoltre attivato un apposito Gruppo di Lavoro congiunto con Agenzia delle Entrate che ha l'obiettivo di identificare ed implementare le sinergie immobiliari della rete sportellare al fine di migliorare il livello di servizio ai contribuenti. Al momento si è in fase di analisi dei rispettivi portafogli immobiliari ed identificazione delle linee guida operative ed eventuali vincoli legati alla diversa natura giuridica degli Enti.

## **Numero degli interventi di audit e una relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza interna svolta**

L'attività di Internal audit svolta dall'Ente nel secondo semestre 2017 è stata caratterizzata dall'esigenza di effettuare gli interventi previsti nel Piano di audit 2017, e di dare continuità alle attività già avviate dall'analoga struttura della ex Equitalia SpA.. Nel complesso l'attività è stata svolta sui n.14 interventi di audit descritti di seguito.

### *1. Richieste di anticipazione dei rimborsi spese esecutive ai sensi dell'art. 17 del D.Lgs. n. 112/99*

Nel periodo sono state completati gli interventi di audit sulle "richieste di anticipazione dei rimborsi spese esecutive ai sensi dell'art. 17 del D.Lgs. n. 112 del 1999" di competenza dell'Agenzia delle Entrate, per procedure esecutive rimaste infruttuose. In particolare tali interventi hanno riguardato:

- le procedure dei rimborsi maturati nell'anno 2014; le attività sono state svolte congiuntamente all'Agenzia delle entrate nell'ambito della collaborazione prevista dalla convenzione triennale in essere alla data tra Equitalia e l'Agenzia stessa;
- le procedure dei rimborsi maturati nell'anno 2015; le attività sono state condotte esclusivamente dalla Funzione Internal audit di Equitalia S.p.A..

Dalle verifiche effettuate sono emerse anomalie dovute principalmente alla mancata reperibilità di talune evidenze documentali a supporto delle spese sostenute.

Tali interventi hanno evidenziato un'incidenza di anomalie nella misura complessiva del 3,5% degli importi. Gli esiti sono stati valutati ai fini dei relativi accantonamenti nel bilancio di chiusura di Equitalia Servizi di Riscossione S.p.A..

Dal punto di vista organizzativo, sono state fornite idonee raccomandazioni per una revisione della normativa aziendale in materia di individuazione delle spese oggetto di rimborso e sulle modalità di archiviazione/conservazione della documentazione a supporto.

### *2. Aree Territoriali Lecce e Bari - Infrazione ex D. Lgs. n. 231/07 - Assegni privi della clausola d'intrasferibilità*

La verifica è stata avviata a seguito dell'emanazione, nel maggio 2017, di provvedimenti sanzionatori da parte della Ragioneria Territoriale dello Stato di Bari nei confronti di tre cassieri della Direzione Regionale Puglia, per il mancato pagamento in forma agevolata delle sanzioni già

contestate nel 2012 per aver accettato in pagamento assegni di conto corrente privi della clausola di "non trasferibilità".

Dalle verifiche non sono emerse carenze nella normativa aziendale in materia di antiriciclaggio, mentre la causa principale risulta correlata ad un'errata gestione documentale dei relativi atti interni.

L'iter di formalizzazione dell'intervento alle strutture competenti risulta in fase di completamento.

### *3. Utilizzo dei legali esterni per incarichi fuori standard*

Nel periodo è stato concluso l'intervento svolto su un gruppo consistente di Direzioni regionali (Campania, Lazio, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Abruzzo, Emilia Romagna) e relativo al processo di affidamento a legali esterni di incarichi per la difesa in giudizio nei contenziosi esattoriali che riguardano questioni giuridiche innovative e di particolare rilevanza o complessità (cosiddetti incarichi "fuori standard"), già avviato nel corso del precedente semestre.

Dalle verifiche effettuate a fronte di corrispettivi correttamente riconosciuti ai professionisti incaricati sono emerse alcune anomalie connesse all'errata classificazione come "fuori standard" di incarichi ordinari. L'intervento ha inoltre previsto una verifica di coerenza tra la tipologia di incarico e le tariffe tabellari correlate a prescindere dal parametro di classificazione della causa "ordinaria" o "fuori standard".

Tra le raccomandazioni fornite alle strutture centrali preposte alla gestione del contenzioso, si segnalano quelle riferite allo sviluppo di controlli automatici nell'applicativo informatico in uso per la gestione del contenzioso esattoriale ("Agenda Legale") riguardanti in particolare:

- coerenza sui compensi concordati in sede di conferimento dell'incarico e applicati a favore del professionista affidatario;
- introduzione di specifici alert in caso di incongruenza tra tipologia di incarico (extra standard/standard), Autorità adita e importo del compenso registrato nell'applicativo;
- funzionalità atte a tracciare e storicizzare tutte le modifiche effettuate dagli operatori interni e le operazioni svolte dai legali esterni autorizzati all'accesso all'applicativo.

### *4. Personale in servizio presso la sede di Salerno*

Nell'esercizio 2017 è stato completato un intervento di fraud audit avviato nel 2016 a seguito di una lettera/esposto anonima con cui erano segnalati comportamenti anomali di sedici dipendenti

in servizio presso la sede di Salerno. Gli accertamenti effettuati hanno fatto emergere condotte inosservanti di alcune disposizioni aziendali vigenti e sono stati avviati i conseguenti provvedimenti disciplinari.

*5. Gestione delle procedure finalizzate alla riscossione delle morosità rilevanti nel Molise*

L'intervento di audit è stato indirizzato a verificare la corretta gestione degli adempimenti finalizzati alla riscossione nei confronti di tre contribuenti e ha permesso di rilevare una trattazione non in linea con le disposizioni aziendali in tema di coobbligazione solidale.

In particolare, dalle verifiche effettuate è emersa nel sistema informatico l'assenza di elementi informativi relativi alla data di notifica delle cartelle generate nei confronti dei cosiddetti coobbligati "non da ruolo".

Tra le raccomandazioni fornite alle strutture centrali competenti, è stata segnalata l'opportunità di valutare eventuali modifiche al sistema informativo e alla normativa aziendale per rafforzare i presidi di controllo.

*6. Direzione Regionale Lombardia – comportamento anomalo di un dipendente con carica di Consigliere comunale*

Le attività di audit hanno permesso di verificare l'anomalo comportamento adottato da un dipendente, in contrasto con i principi richiamati nelle disposizioni aziendali in tema di trattamento dei dati personali, Codice Etico e in generale per la normativa aziendale riferita all'accesso/rilascio/custodia di documenti e/o informazioni.

Dalle evidenze di audit e dalle dichiarazioni del dipendente è stata rilevata una modalità operativa prevalentemente indirizzata a favorire alcuni soggetti nell'ottenere informazioni e servizi.

Ad esito della rendicontazione dell'intervento alle competenti strutture, sono stati avviati i conseguenti provvedimenti disciplinari.

*7. Procedure coattive svolte da un Ufficiale della Riscossione della Direzione Regionale Lombardia.*

L'intervento di audit è stato finalizzato alla verifica di conformità alle norme di legge e alle disposizioni aziendali degli atti esecutivi e di notifica esperiti da un Ufficiale della Riscossione licenziato per giusta causa in data antecedente l'apertura dell'intervento. In particolare le competenti strutture aziendali, sulla base della segnalazione di un contribuente, hanno contestato

al dipendente la redazione di un pignoramento mobiliare attestante la nullatenenza di un contribuente in assenza di effettivo accertamento in loco.

La verifica documentale compiuta sugli atti redatti dallo stesso Ufficiale nel periodo gennaio 2016 - giugno 2017 non ha visto emergere ulteriori fattispecie assimilabili a quella contestata.

#### *8. Criteri di scelta degli Istituti di Vendite Giudiziarie nelle procedure esecutive*

È stato avviato un intervento sui criteri di scelta degli Istituti di Vendite Giudiziarie, presso Direzioni regionali Basilicata e Campania, a seguito di una segnalazione pervenuta tramite il Responsabile della Prevenzione della corruzione del Ministero dell'Economia.

L'iter di formalizzazione dell'intervento risulta in fase di completamento.

#### *9. Ciclo di verifiche sugli sportelli*

Nel corso del secondo semestre 2017 è proseguita la realizzazione di un ciclo d'interventi triennale che ha interessato sessanta sportelli - pari a circa un terzo di quelli con piena operatività - delle strutture territoriali dell'Agenzia.

Gli interventi di audit sono stati eseguiti con l'obiettivo di verificare il grado di compliance delle attività svolte presso gli sportelli aperti al pubblico e dei principali adempimenti richiesti ai fini della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Dalla verifica di audit è stata riscontrato un significativo grado di conformità delle principali attività svolte.

Alcune criticità rilevate sulle attività di sportello - di non particolare rilevanza e distribuite pressoché uniformemente sull'intera popolazione degli sportelli analizzati - sono risultate originate dal parziale o mancato rispetto della regolamentazione interna e dai controlli non sempre completamente attuati.

L'iter di formalizzazione dell'intervento risulta in fase di completamento.

#### *10. Porting piattaforma di produzione documentale*

Lo scopo dell'intervento di audit è stato la verifica delle ragioni della mancata dismissione della piattaforma informatica denominata "CSF" dedicata alla produzione, gestione e delivery di documenti esattoriali (cartelle di pagamento, avvisi di intimazione, etc), determinata dal mancato completamento delle attività di porting di tutti i servizi gestiti dalla citata piattaforma sulla nuova piattaforma denominata "PCS".

L'analisi effettuata ha consentito di verificare l'assenza di particolari anomalie gestionali. Il rinvio del porting è stato infatti determinato dalla valutazione dei rischi effettuata dalla struttura competente per evitare eventuali disservizi nella produzione delle cartelle di pagamento.

*11. Follow up dell'intervento di audit sui profili abilitativi e relativi privilegi di accesso ai sistemi informativi*

L'intervento di follow up ha permesso di verificare l'effettiva realizzazione delle azioni di miglioramento raccomandate nel precedente intervento di audit, orientate principalmente all'adozione di una piattaforma informatica evoluta per la gestione delle identificazioni, abilitazioni e autorizzazioni degli utenti per l'accesso ai sistemi informativi aziendali.

Il risultato è la corretta acquisizione e configurazione della citata piattaforma informatica che si è tradotta nell'avvio del sistema denominato IGI. Nei primi mesi del 2018 ne è prevista l'adozione, come esperienza pilota, presso le strutture della Direzione regionale Abruzzo e la successiva diffusione a tutte le strutture aziendali.

*12. Follow up dell'intervento di audit sui "Contratti normativi di appalto, stipulati nel maggio 2013, per l'affidamento del servizio di notifica degli atti della riscossione e servizi connessi"*

L'intervento, oltre alla carenza degli strumenti informatici di supporto allo svolgimento dei controlli e dei criteri di assegnazione degli incarichi RUP e DEC per la gestione del contratto, ha rilevato il permanere di criticità riguardanti i rapporti con i fornitori, in particolare in tema di applicazione delle penali contrattuali.

I controlli sulla qualità della notifica sono stati applicati a seguito dell'aggiunta al contratto originario di atti integrativi che hanno introdotto il metodo di campionamento nell'esecuzione dei controlli. Al riguardo sono state svolte attività di verifica sugli esiti di detti controlli e sulle connesse ricadute inerenti le penali.

L'iter di formalizzazione dell'intervento risulta in fase di completamento.

*13. Intervento di audit su "Potenziale conflitto d'interessi per il Direttore dell'esecuzione di un contratto di fornitura"*

L'intervento ha riguardato il comportamento di un dipendente con il ruolo di Direttore dell'esecuzione di un contratto di fornitura di servizi di Facility management nonché il potenziale conflitto di interessi dello stesso rispetto alla società fornitrice del servizio.

L'analisi, nell'accertare un breve ritardo nella segnalazione effettuata dal dipendente non ha evidenziato rilievi in ordine ad eventuali indebiti vantaggi concessi al fornitore.

#### *14. Contenzioso tributario e mediazione*

L'intervento di audit è finalizzato alla valutazione delle attività dell'Agente della riscossione nella gestione dei ricorsi aventi valore di reclamo, con particolare riferimento alla «gestione del contenzioso tributario a seguito dell'estensione dell'istituto della mediazione alle controversie in cui sono parte gli Agenti della Riscossione», e «all'adeguatezza degli strumenti informatici a disposizione degli utenti per la gestione del nuovo istituto e la congruità delle scelte relative alla coltivazione o all'abbandono del contenzioso».

L'iter di formalizzazione dell'intervento alle strutture competenti risulta in fase di completamento.

#### *15. Altre attività svolte*

- Sistema PERIF: Avvalendosi di specifiche competenze interne alla stessa funzione, che nella sua strutturazione prevede un'unità organizzativa dedicata agli aspetti di Information and Communications Technology (Audit ICT e Enterprise Risk Management), è proseguita l'attività di manutenzione e sviluppo del sistema di prevenzione delle frodi "PERIF", per la creazione di indicatori di rischio (KRI) automatizzati.
- Collaborazione con Agenzia delle Entrate e Organi Inquirenti: È proseguita la stretta collaborazione con la Direzione Centrale Audit dell'Agenzia delle Entrate, in merito a chiarimenti su specifiche segnalazioni afferenti le principali procedure adottate dagli Agenti della Riscossione a seguito di richieste inoltrate da contribuenti.

Infine, è stato fornito supporto agli Organi Inquirenti in merito alle indagini per procedimenti penali in cui risultano coinvolti, direttamente o indirettamente, dipendenti dell'Agenzia.



**INDICE**

<b>VALUTAZIONE SINTETICA DEI RISULTATI.....</b>	<b>2</b>
- <b>SINTESI DEI RISULTATI .....</b>	<b>3</b>
<b>ANALISI DEI RISULTATI GESTIONALI CONSEGUITI.....</b>	<b>8</b>
<b>Area Strategica Servizi .....</b>	<b>9</b>
- <b>Incidenza degli accessi ai canali remoti.....</b>	<b>9</b>
- <b>Incidenza dei pagamenti effettuati presso i canali remoti resi disponibili dall'Agenzia.....</b>	<b>13</b>
- <b>Ulteriori attività di semplificazione.....</b>	<b>15</b>
- <b>Ulteriori informazioni sugli aspetti significativi della gestione .....</b>	<b>18</b>
<b>Area Strategica Riscossione.....</b>	<b>19</b>
- <b>Volumi complessivi di riscossione ruoli .....</b>	<b>19</b>
- <b>Carichi affidati .....</b>	<b>20</b>
- <b>Definizione agevolata (D.L. 193/2016) .....</b>	<b>21</b>
- <b>Livello di incassi non direttamente collegato alla definizione agevolata.....</b>	<b>23</b>
- <b>Istanze di rateizzazione.....</b>	<b>23</b>
- <b>Cartelle emesse .....</b>	<b>25</b>
- <b>Procedure cautelari/esecutive.....</b>	<b>26</b>
- <b>Ulteriori informazioni sui fatti gestionali interni .....</b>	<b>27</b>
- <b>Ulteriori informazioni sugli aspetti significativi della gestione.....</b>	<b>28</b>
<b>Area Strategica Efficienza.....</b>	<b>31</b>
- <b>Contenimento del costo per ogni 100 euro riscossi.....</b>	<b>31</b>
- <b>Gestione Risorse Umane .....</b>	<b>34</b>
- <b>Formazione e Sviluppo .....</b>	<b>36</b>
- <b>Iniziative di contenimento e razionalizzazione della spesa .....</b>	<b>37</b>
- <b>Ulteriori informazioni sugli aspetti significativi della gestione.....</b>	<b>39</b>
<b>Attività di investimento.....</b>	<b>40</b>
<b>Numero degli interventi di audit e una relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza interna svolta.....</b>	<b>43</b>