



Piano della performance 2020-2022

INTRODUZIONE AL PIANO	3
PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE	7
MISSIONE E PRINCIPALI ATTIVITÀ.....	10
PROCESSI	16
ORGANIZZAZIONE.....	23
GLI ORGANI DELL'AGENZIA.....	23
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	25
PERSONALE	31
BILANCIO	39
RISORSE FINANZIARIE	39
POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	45
LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE	55
QUADRO DI RIFERIMENTO.....	55
GLI STAKEHOLDER.....	61
LE DINAMICHE DEL CONTESTO ESTERNO E INTERNO.....	64
La stima del tax-gap	64
Contesto esterno e analisi territoriale	65
Il contesto interno	70
GLI OBIETTIVI SPECIFICI DELL'AMMINISTRAZIONE.....	71
LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE.....	73
AREA STRATEGICA SERVIZI	77
AREA STRATEGICA PREVENZIONE	82
AREA STRATEGICA CONTRASTO.....	87
AREA STRATEGICA RISORSE	90
L'EFFICIENZA IN AGENZIA	93
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA.....	94
AZIONI POSITIVE.....	96
DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	97

INTRODUZIONE AL PIANO

Il presente Piano della *performance*, redatto ai sensi dell'art. 10 del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009¹, e strutturato secondo le linee guide emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica², ha lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance* dell'Agenzia delle Entrate (di seguito Agenzia).

Attraverso questo Piano si intende rendere espliciti gli indirizzi strategici e operativi dell'Agenzia, nonché i relativi obiettivi, definendo, nel contempo, gli indicatori di valutazione della *performance* organizzativa e individuale.

Le informazioni contenute nel Piano offrono ai cittadini e, più in generale, agli *stakeholder* di riferimento, informazioni strutturate sull'identità dell'Agenzia, sul contesto in cui opera, sull'azione pubblica svolta e sugli obiettivi strategici e operativi perseguiti.

Nel triennio cui si riferisce il presente Piano, l'Agenzia è chiamata ad assumere un ruolo strategico di vitale importanza per lo sviluppo del Paese. L'inaspettata criticità manifestatesi con l'avvento della crisi epidemiologica da Covid-19, ha fatto emergere nuovi scenari conseguenti ai molteplici provvedimenti governativi adottati e finalizzati a dare risposte alle istanze dei cittadini e dei soggetti produttivi duramente colpiti dalle restrizioni imposte per ragioni sanitarie, con inevitabili ripercussioni sul tessuto economico e sociale del Paese.

Tali provvedimenti hanno tutti avuto la finalità di fornire sostegno finanziario alle imprese e ai lavoratori, mediante il differimento degli adempimenti tributari e del pagamento delle imposte, nonché di rendere disponibili, anche in ambito fiscale, strumenti agili che permettano ai cittadini di assolvere in sicurezza i propri obblighi tributari.

Inoltre, al fine di tutelare la salute pubblica e garantire, al contempo, la continuità dell'azione amministrativa, l'Agenzia ha adottato, a sua volta, provvedimenti volti a ridurre la permanenza in ufficio dei propri dipendenti. Dal punto di vista organizzativo, la modalità ordinaria di lavoro prevista per il personale dell'Agenzia è stata fin da subito quella del cosiddetto lavoro agile, finalizzata a ridurre al minimo la presenza presso gli uffici dei circa 33mila dipendenti e, in tal modo, garantire la tutela della salute dei medesimi, nonché dei cittadini potenzialmente esposti a contatti con un numero significativo di soggetti. Tutto questo è stato possibile implementando in tempi brevissimi soluzioni tecnologiche a carattere straordinario, in particolare assicurando l'accesso da casa al PC dell'ufficio o alla posta elettronica attraverso *internet*.

¹ Considerata la specificità dell'Amministrazione finanziaria, l'articolo 57, comma 21, del decreto legislativo 30 dicembre 2010, n. 235 ha demandato a un apposito decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, da adottare di concerto con il Ministro dell'Economia e delle finanze, la determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione dei Titoli II e III del decreto legislativo n. 150 del 2009 al Ministero dell'Economia e delle finanze e alle agenzie fiscali. Tale decreto è stato emanato il 15 giugno 2016, (n. 158) e, pertanto, l'Agenzia delle entrate dal 2017 ha ritenuto di predisporre il proprio Piano della *performance* come sviluppo del piano dell'Agenzia, redatto ai fini della stipula della Convenzione.

² Vedi Linee guida e riferimenti normativi al seguente indirizzo: <https://performance.gov.it/riferimenti-normativi-delibere>.

Seppure in un contesto operativo difficile come quello delineato, le attività inizialmente programmate nel 2020 dall’Agenzia si sono poste, in continuità con il 2019, l’obiettivo di migliorare la *compliance* volontaria dei contribuenti e di ridurre strutturalmente il *tax gap*.

Al fianco delle iniziative già intraprese negli ultimi anni per rendere il sistema fiscale più equo e sensibile alle richieste dei contribuenti, con i decreti cc.dd. “Cura Italia”³, “Liquidità”⁴ e “Rilancio”⁵, il Governo ha messo in campo ulteriori iniziative di carattere agevolativo e di sostegno, soprattutto di natura fiscale, a cui l’Agenzia dovrà dare continuità per rendere concrete ed efficaci tali misure.

In un tale contesto, che si caratterizza per la sua straordinarietà, l’Agenzia, in linea con le nuove politiche fiscali che stanno cercando di modificare il rapporto tra Amministrazione finanziaria e contribuenti, punta a rafforzare il dialogo con questi ultimi, soprattutto preventivo, anche attraverso una sempre maggiore semplificazione e digitalizzazione degli adempimenti, al fine di instaurare una costante cooperazione tra le parti, basata sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca, che possa favorire comportamenti virtuosi. Lo scopo evidente è quello di giungere a prevenire i possibili rischi di evasione e di elusione, evitarli grazie al confronto preventivo e limitare, quindi, azioni successive di repressione minimizzando di conseguenza il contenzioso con i contribuenti.

Anche nell’esercizio 2020 l’Agenzia si pone l’obiettivo di potenziare ulteriormente l’assistenza al contribuente e la gamma di servizi offerti, per agevolare al massimo l’assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali e, al contempo, porre in essere una serie di attività per promuovere la *tax compliance*, al fine di diminuire il *tax gap* e ricondurre così l’evasione fiscale in Italia a livelli comparabili con quelli dei partner europei più virtuosi.

Per quanto attiene alla sua struttura, il Piano della *performance* 2020-2022 prevede, rispetto al precedente, l’individuazione di una quarta area strategica, l’area “Risorse” che prende in considerazione taluni aspetti strategici relativi alle risorse umane che, come noto, rappresentano il principale fattore critico di successo per realizzare gli obiettivi di qualunque organizzazione. La nuova area strategica, pertanto, intende porre attenzione - in un’ottica di progressivo miglioramento dell’efficienza gestionale - alla valorizzazione delle risorse umane, da intendersi soprattutto come investimento in tali risorse e nella capacità e crescita professionale del personale.

Le quattro aree strategiche (Servizi, Prevenzione, Contrasto e Risorse) descrivono gli ambiti delle attività di Agenzia e individuano le priorità politiche perseguite; all’interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e le azioni da mettere in atto con i relativi indicatori istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Anche quest’anno sono presenti alcuni indicatori di impatto, volti a monitorare, nel medio periodo, gli esiti effettivi delle varie attività svolte dall’Agenzia.

³ D.L. 17 marzo 2020, n. 18.

⁴ D.L. 8 aprile 2020, n. 23.

⁵ D.L. 19 maggio 2020, n. 34.

Il processo di pianificazione e programmazione dell’Agenzia, che ha risentito nell’ultima parte dello scorso esercizio e nei primi mesi di quello corrente, dell’assenza degli Organi di Vertice, nominati solo nel corso del presente anno, ha registrato un inevitabile rallentamento a seguito dell’emergenza sanitaria da Covid-19, le cui ripercussioni sulle attività e sui processi di Agenzia, con la conseguente riorganizzazione delle modalità lavorative, hanno determinato la necessità di una revisione degli obiettivi strategici e degli indicatori, al fine di renderli quanto più realistici e coerenti con il mutato contesto.

Considerata la specificità dell’Amministrazione finanziaria, l’articolo 57, comma 21, del decreto legislativo 30 dicembre 2010, n. 235 ha demandato a un apposito decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, da adottare di concerto con il Ministro dell’ Economia e delle finanze, la determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione dei Titoli II e III del decreto legislativo n. 150 del 2009 al Ministero dell’ Economia e delle finanze e alle agenzie fiscali. Tale decreto è stato emanato il 15 giugno 2016, (n. 158) e, pertanto, l’Agenzia delle entrate dal 2017 ha ritenuto di predisporre il proprio Piano della *performance* come sviluppo del piano dell’Agenzia, redatto ai fini della stipula della Convenzione.

Il presente Piano è predisposto ai sensi dell’art. 10 D.lgs. n. 150 del 2009, come modificato dal D.lgs. n. 74 del 2017, anche sulla base delle indicazioni metodologiche contenute nelle “Linee guida per il Piano della *performance*” emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel mese di giugno del 2017, dirette ai Ministeri. Ciò per rendere compiutamente conto della *performance* dell’azione pubblica, offrendo ai cittadini e agli stakeholder esterni informazioni strutturate sull’identità dell’Agenzia, sul contesto in cui opera e sugli obiettivi strategici ed operativi perseguiti.

In tale prospettiva si è ritenuto tuttavia di non poter diffondere elementi informativi che possano incidere sulla politica economica e tributaria, anche sotto il profilo del contrasto all’evasione fiscale, ossia di tutti quei dati di dettaglio che possano essere utilizzati per favorire comportamenti elusivi delle norme da parte di contribuenti, con particolare riferimento all’articolazione sulle diverse strutture territoriali degli obiettivi di produzione assegnati ai responsabili delle unità organizzative.

Nella “Matrice degli obiettivi” contenuta nel paragrafo 4 sono evidenziate, per ogni obiettivo operativo presente nel Piano della *performance* dell’Agenzia, le strutture responsabili della realizzazione delle attività. Gli obiettivi assegnati nell’ambito del ciclo della programmazione annuale assumono rilevanza ai fini dell’individuazione e successiva assegnazione degli obiettivi al personale dirigente per la valutazione della *performance* individuale.

* * * * *

In conformità a quanto previsto dall'art. 10, comma 8, del decreto legislativo 33/2013, il Piano della *performance* è pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale⁶.

Le azioni e gli obiettivi illustrati nel successivo paragrafo 2, in particolare le schede contenenti gli indicatori e i relativi risultati attesi nel triennio 2020-2022, potranno essere oggetto di revisione a seguito dell'emanazione dei documenti di riferimento non ancora adottati alla data di pubblicazione di questo Piano.

⁶ L'Agenzia si è avvalsa quest'anno della previsione dell'art. 10, comma 5, del decreto legislativo 150/2009, dando comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica - Ufficio per la valutazione della performance delle cause che hanno impedito la pubblicazione nei termini ordinari.

PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Agenzia delle entrate, operativa dal 1° gennaio 2001, nasce dalla riorganizzazione dell'Amministrazione finanziaria a seguito del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300. Con tale provvedimento normativo l'Amministrazione finanziaria è stata riorganizzata secondo un modello per Agenzie, nella consapevolezza che il successo della riforma, tanto dal punto di vista amministrativo quanto da quello organizzativo, passava attraverso una sostanziale innovazione nelle regole di funzionamento, che introducesse sistemi efficaci di gestione e di sviluppo delle risorse, umane e materiali, favorendo nel contempo un cambio di mentalità, abbandonando la logica del formalismo a favore di quella del risultato.

L'Agenzia delle entrate è un ente pubblico non economico, il cui funzionamento è disciplinato dal decreto legislativo 300/1999 e dallo Statuto; ha un proprio Regolamento di amministrazione e un Regolamento di contabilità e, sebbene la funzione svolta sia di rilevante interesse pubblico, opera secondo regole di gestione mutate dal settore privato.

I suoi organi sono: il Direttore, il Comitato di gestione e il Collegio dei Revisori dei conti.

Per garantire il massimo livello di *tax compliance*, attraverso l'assistenza ai contribuenti e il recupero dell'evasione fiscale, l'Agenzia delle entrate svolge i servizi relativi all'amministrazione, alla riscossione e al contenzioso dei principali tributi del nostro ordinamento:

- imposte dirette;
- imposta sul valore aggiunto (a eccezione degli aspetti collegati agli scambi internazionali, di competenza dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli);
- imposta di registro e tributi ad essa collegati (imposte ipotecarie e catastali, imposta sulle successioni e donazioni);
- altri tributi minori quali l'imposta di bollo e le tasse di concessione governativa.

Svolge, inoltre, anche tutte le funzioni in materia di catasto, geotopocartografia e conservatorie dei registri immobiliari, costituzione dell'anagrafe dei beni immobiliari esistenti sul territorio nazionale e gestione dell'osservatorio del mercato immobiliare e dei connessi servizi estimativi⁷.

Le suddette funzioni istituzionali al servizio dei cittadini e a presidio della legalità tributaria, sono esercitate uniformando l'azione a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità, trasparenza.

In tale quadro di riferimento, l'azione dell'Agenzia è diretta a favorire l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari da parte dei contribuenti e a stabilire una relazione con il cittadino-contribuente basata sulla fiducia e sulla reciproca collaborazione.

⁷ Attività svolte, dalla fine del 2012, a seguito dell'incorporazione dell'ex Agenzia del territorio.

In questa prospettiva diventa essenziale l'impegno a semplificare adempimenti, procedure e modulistica e a promuovere forme di comunicazione chiare ed efficaci, favorendo la diffusione della cultura digitale. Questa infatti è la strada maestra per ridurre la distanza tra Amministrazione e cittadini, soprattutto in un ambito quale quello tributario.

I principali valori di riferimento cui si ispira l'operato dell'Agenzia sono:

- impegno costante nell'assistenza al cittadino;
- affidabilità, intesa come capacità di rispettare gli impegni assunti;
- orientamento all'utente nell'ottica di una relazione di fiducia e reciproca cooperazione;
- comunicazione chiara e diretta;
- facilità di accesso ai servizi anche grazie all'utilizzo crescente delle più moderne tecnologie informatiche;
- competenza, cortesia e disponibilità del personale.

L'Agenzia è sottoposta alla vigilanza del sig. Ministro dell'Economia e delle finanze, che mantiene la responsabilità di indirizzo politico, anche attraverso l'emanazione dell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale, e agisce in piena responsabilità gestionale in quanto gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria.

I rapporti tra l'Agenzia e il sig. Ministro dell'Economia e delle finanze sono regolati – ai sensi dell'art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999 – da una Convenzione triennale, con adeguamento annuale per ciascun esercizio finanziario, nella quale sono indicati i servizi da assicurare, gli obiettivi da raggiungere e le relative risorse. La Convenzione è composta da un articolato e dagli allegati "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia", "Piano dell'Agenzia", "Sistema incentivante" e "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati"⁸.

Essa rappresenta l'atto finale di un processo "a cascata" che prende il via con l'Atto di Indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale, emanato dal sig. Ministro dell'Economia e delle finanze in coerenza con i vincoli e gli obiettivi stabiliti nei principali documenti di finanza pubblica.

⁸ Nella Convenzione sono definiti:

- gli impegni istituzionali dell'Agenzia e del Ministero e le risorse finanziarie da trasferire a fronte dello svolgimento delle funzioni istituzionali (nell'articolato);
- il Sistema di relazioni tra Ministero e Agenzia, per regolamentare l'esercizio della funzione di vigilanza, la comunicazione istituzionale, la qualità dei servizi ai contribuenti, i sistemi informativi, la cooperazione amministrativa e quella internazionale nonché la collaborazione operativa (nell'allegato 1 al predetto articolato);
- il Piano dell'Agenzia che comprende le attività da sviluppare nelle aree strategiche, gli obiettivi e gli indicatori con i risultati attesi nel triennio nonché la strategia in materia di risorse umane, la politica degli investimenti e la previsione dei costi di funzionamento (nell'allegato 2 al predetto articolato);
- il Sistema incentivante che stabilisce le modalità di calcolo della quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione, graduata in modo da tenere conto del miglioramento dei risultati complessivi e del recupero di gettito nella lotta all'evasione effettivamente conseguiti (nell'allegato 3 al predetto articolato);
- il Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati, che disciplina le modalità di esercizio del monitoraggio della gestione nonché quelle di verifica dei risultati complessivi della stessa (nell'allegato 4 al predetto articolato).

Mediante tale Atto il sig. Ministro determina annualmente e in una prospettiva temporale triennale:

- gli sviluppi della politica fiscale;
- le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria;
- le grandezze finanziarie e le altre condizioni nelle quali si sviluppa l'attività dell'Agenzia.

La Convenzione rappresenta, in sostanza, lo strumento negoziale mediante il quale le direttive politiche sono tradotte in obiettivi strategici e operativi che l'Agenzia si impegna a raggiungere nel rispetto della propria missione istituzionale.

Nella Convenzione vengono infatti fissati:

- i servizi dovuti e gli obiettivi da raggiungere;
- le direttive generali sui criteri della gestione e i vincoli da rispettare;
- le strategie per il miglioramento;
- le risorse disponibili;
- gli indicatori e i parametri in base ai quali misurare l'andamento della gestione.

Per l'attuazione del Piano di Convenzione l'Agenzia individua iniziative progettuali e predispone il budget tecnico-fisico, che definisce gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse strutture, al fine di tradurre le linee strategiche in azioni mediante l'individuazione di indicatori e target che consentono la valutazione del grado di conseguimento dei risultati attesi.

L'operato dell'Agenzia, relativamente agli impegni assunti nella Convenzione in ordine ai risultati della gestione, è sottoposto a verifica da parte del Dipartimento delle finanze del Ministero dell'Economia e delle finanze, che esercita la vigilanza anche sotto il profilo della trasparenza, dell'imparzialità e della correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti.

A tal fine, al sig. Ministro dell'Economia e delle finanze devono essere sottoposte per l'approvazione le delibere del Comitato di gestione dell'Agenzia che riguardano lo Statuto, i Regolamenti nonché gli atti di interesse generale che ne regolano il funzionamento, che la Convenzione ha individuato nel budget economico annuale ed eventuali revisioni in corso d'anno, nel bilancio di esercizio, nel piano degli investimenti e in ogni altro atto gestionale di carattere generale.

L'Agenzia è soggetta, inoltre, al controllo successivo di legittimità e di regolarità nella gestione amministrativo-finanziaria da parte della Corte dei conti.

Come già ricordato, l'Agenzia gode di autonomia:

- organizzativa: può modellare con flessibilità l'organizzazione dei propri uffici;
- gestionale: può adottare scelte strategiche e operative che saranno valutate nell'ottica dei risultati conseguiti e non della verifica formale dei singoli atti di gestione;

- contabile e finanziaria: l’Agenzia ha un proprio regolamento di contabilità che prevede la redazione del bilancio d’esercizio secondo criteri civilistici nonché la redazione del budget economico e del piano degli investimenti per la gestione delle risorse finanziarie assegnate.

MISSIONE E PRINCIPALI ATTIVITÀ

La missione dell’Agenzia è quella di:

- promuovere l’adempimento spontaneo dell’obbligazione tributaria (*tax compliance*), al fine di diminuire il *tax gap* e ricondurre così l’evasione fiscale in Italia a livelli comparabili con quelli dei partner europei più virtuosi;
- offrire i servizi catastali e geotopografici, curare la conservazione dei registri immobiliari, gestire l’osservatorio del mercato immobiliare e fornire servizi estimativi alle pubbliche amministrazioni.

Sul fronte dei servizi offerti ai contribuenti/utenti, l’Agenzia dedica particolare cura allo sviluppo di quelli telematici al fine di consentire una sempre maggiore accessibilità e fruibilità dei dati da parte dei contribuenti e il miglioramento della qualità dei servizi stessi. L’ampio utilizzo dei servizi telematici è una caratteristica distintiva dell’Agenzia, che la colloca tra gli operatori pubblici che si sono maggiormente impegnati su questo fronte. A partire da aprile 2018 tutti i servizi web forniti dall’Agenzia sono accessibili, oltre che con il PIN e la password rilasciati dall’Agenzia, anche con le credenziali SPID. Questa novità rappresenta un contributo rilevante al complessivo processo di digitalizzazione dell’intero sistema Paese.

Le iniziative in ambito telematico sono rivolte sia a un pubblico specialistico di professionisti, intermediari e grandi imprese (canale Entratel), sia alla generalità dei contribuenti (canale Fisconline): gli utenti in possesso delle credenziali per accedere a Entratel e Fisconline hanno raggiunto nel 2019 quota 11,7 milioni. Attraverso questi canali è possibile presentare dichiarazioni e comunicazioni, registrare atti, effettuare il pagamento dei tributi, chiedere assistenza sulle comunicazioni di irregolarità, sugli avvisi telematici e sulle cartelle di pagamento.

Fin dal 2015 l’Agenzia ha messo a disposizione dei contribuenti la dichiarazione dei redditi precompilata, che contiene diversi elementi reddituali già inseriti e che il contribuente può accettare così come gli viene proposta oppure modificare, rettificando i dati comunicati dall’Agenzia e/o inserendo ulteriori informazioni. Il progetto, partito in via sperimentale nel 2015, ha riguardato inizialmente una platea limitata di contribuenti, successivamente estesa, anche ai cittadini che presentavano il modello Unico, raggiungendo così circa 30 milioni di destinatari.

Per l’elaborazione della dichiarazione precompilata 2019 sono state utilizzate ulteriori informazioni relative a spese deducibili e detraibili, che hanno consentito di rendere disponibile ai contribuenti una dichiarazione più completa, con la possibilità, per un numero maggiore di essi, di accettarla senza modifiche. Sono presenti, infatti, i premi per assicurazioni aventi per oggetto il rischio di eventi calamitosi e le spese relative ad interventi di sistemazione a verde degli immobili (*bonus verde*) su parti comuni condominiali.

In un'ottica di massima trasparenza e per aumentare il grado di consapevolezza da parte dei contribuenti in relazione al proprio contributo alla collettività, a partire dal 2018 è stato reso disponibile, nella stessa procedura per la dichiarazione precompilata, un prospetto che illustra in modo semplice e intuitivo come vengono impiegate dallo Stato le entrate dei tributi versati all'Erario.

Nel proprio cassetto fiscale inoltre, cui è possibile accedere registrandosi sul sito istituzionale di Agenzia, ogni contribuente ha a disposizione un'ampia gamma di informazioni sulla sua posizione, costantemente aggiornate e vari strumenti per gli adempimenti, quali, ad esempio, le comunicazioni di irregolarità sulle liquidazioni periodiche IVA e "la dichiarazione integrativa assistita" che, dal 2018, consente di integrare la propria dichiarazione importando i dati contenuti nelle lettere per la promozione della *compliance*.

Per quanto riguarda la fatturazione elettronica, che dal 1° gennaio 2019 comprende tutte le operazioni commerciali tra soggetti residenti che comportano l'emissione di una fattura (sia B2B sia B2C), nel 2019 sono state gestite dal Sistema di Interscambio (SdI) circa 2.067 milioni di file fattura, valore al di sopra delle aspettative, per un imponibile registrato di circa 3 mila miliardi di euro e con un'imposta registrata di circa 376 miliardi di euro. Il sistema di fatturazione elettronica ha permesso, nel 2019, di individuare circa 945 milioni di euro di falsi crediti IVA e un incremento della percentuale dei versamenti IVA, rispetto al 2018, di circa il 3,6%⁹. Il numero di file fattura è così suddiviso: 55% nell'ambito della fatturazione elettronica B2B (*Business to Business*), 44% nell'ambito della fatturazione elettronica B2C (*Business to Consumer*) e circa l'1% nell'ambito della fatturazione elettronica B2G (*Business to Government*).

I servizi telematici dell'Agenzia hanno fatto registrare un *trend* in costante crescita, confermato anche nel corso del 2019:

- circa 3,2 milioni di contribuenti hanno utilizzato e presentato direttamente la dichiarazione precompilata contro 2,9 milioni del 2018, con un incremento di oltre il 10%;
- oltre 1 milione di contribuenti hanno chiesto e ricevuto assistenza in via telematica su cartelle di pagamento, comunicazioni e per rettifiche su modelli F24;
- circa 1,37 milioni di registrazioni di contratti di locazione (più del 71% del totale) sono state effettuate telematicamente senza recarsi in ufficio;
- con riguardo ai servizi erogati dagli uffici per i quali è presente un omologo servizio telematico, il 65% di essi è stato fruito dai contribuenti in via telematica.

Accanto ai servizi telematici l'Agenzia eroga anche quelli tradizionali presso i propri sportelli, che sono stati circa 12,8 milioni: circa 10,4 milioni presso i *front office* e quasi 2,4 milioni telefonicamente. Sempre sul fronte dei servizi, sono stati erogati nel 2019 circa 2,9 milioni di rimborsi ai contribuenti per un controvalore di oltre 18,9 miliardi di euro e gestiti circa 197 milioni di modelli di pagamento F24, per un controvalore di oltre 626 miliardi di euro.

⁹ Fonte MEF - Rapporto sulle entrate tributarie e contributive.

A seguito dell'incorporazione dell'Agenzia del territorio, avvenuta come già ricordato nel 2012, l'Agenzia gestisce anche il catasto italiano, che rappresenta l'inventario dei beni immobili presenti nel territorio nazionale¹⁰, composto dal Catasto terreni, costituito da oltre 85 milioni di particelle, e dal Catasto edilizio urbano, costituito da circa 74 milioni di unità immobiliari di natura civile, industriale e commerciale. Annualmente vengono presentati con modalità esclusivamente telematiche atti di aggiornamento di questi archivi nell'ordine di 0,3 milioni per il Catasto terreni e 1,4 milioni per quello edilizio urbano. Nel 2019 la consultazione degli archivi ha determinato circa 3,2 milioni di visure presso gli uffici e circa 47 milioni attraverso il canale telematico.

La legge 2 febbraio 1960, n. 68, ha individuato l'ex Amministrazione del Catasto e dei servizi tecnici erariali (oggi Agenzia delle Entrate) come uno dei cinque organi cartografici dello Stato italiano. Il patrimonio cartografico italiano, che realizza la copertura totale del territorio nazionale (circa 300.000 Km²), è costituito da 300.000 fogli di mappa e 20.000 allegati.

Attraverso il sistema di pubblicità immobiliare, inoltre, l'Agenzia rende sicure le transazioni immobiliari garantendo la conoscibilità ai terzi degli atti aventi ad oggetto beni immobili. In tale ambito, nel 2019 sono state eseguite 3,7 milioni di formalità e cancellazioni ipotecarie semplificate, circa 2,3 milioni di ispezioni ipotecarie (presso il front-office) e oltre 45 milioni di consultazioni della banca dati di pubblicità immobiliare tramite *Sister*.

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

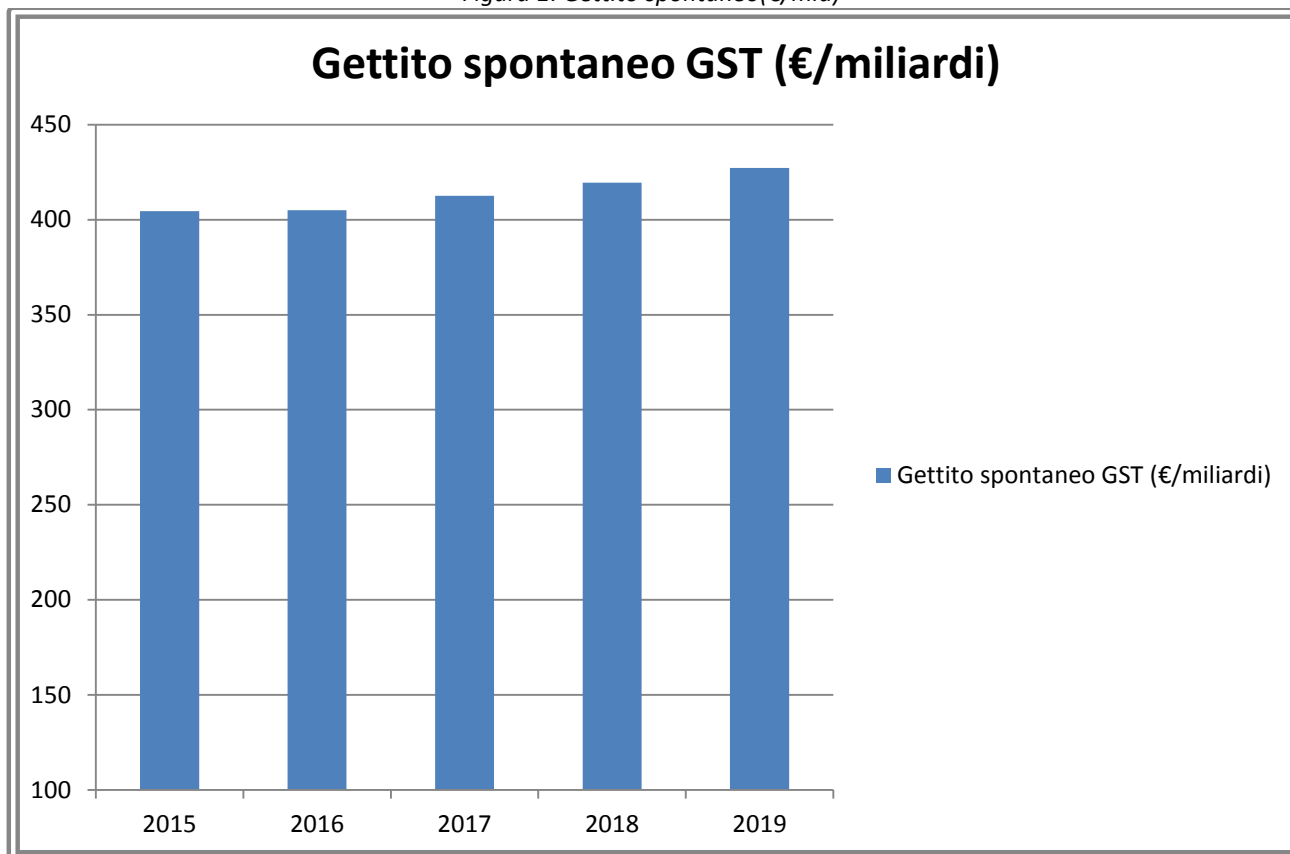
Per realizzare la sua missione di promuovere la *tax compliance*, l'Agenzia si è fortemente impegnata a facilitare l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari, anche attraverso forme di dialogo con i contribuenti che possano disporre di dati e informazioni utili a prevenire possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate. Nei confronti dei soggetti inadempienti, invece, l'Agenzia utilizza tutti gli strumenti che ha a disposizione per contrastare i più significativi fenomeni di evasione.

In questo specifico ambito e secondo gli ultimi dati disponibili, l'Agenzia gestisce quasi 6 milioni di partite IVA, sottopone a controllo automatizzato annualmente oltre 40 milioni di dichiarazioni dei redditi, effettua all'incirca 1 milione di controlli e riscuote ogni anno da attività di controllo importi assai rilevanti, il cui trend è riportato nella figura 2.

¹⁰ Nelle province autonome di Trento e Bolzano vige il catasto tavolare che è gestito direttamente dalle predette province autonome.

I grafici seguenti riportano in sintesi l'andamento, espresso in miliardi di euro, del gettito spontaneo relativo ai tributi gestiti dall'Agenzia (Fig. 1)¹¹, delle riscossioni da attività di controllo (Fig. 2) e di quelle da attività di promozione della *compliance* (Fig. 3):

Figura 1: Gettito spontaneo(€/mld)



¹¹ Nella figura 1 per gli anni 2013 e 2014, rispetto al dato contabile, sono stati neutralizzati gli effetti dei maggiori acconti IRES e IRAP richiesti ai contribuenti per l'anno 2013 ai sensi del D.L. n. 76/2013, del D.L. n. 133/2013 e del D.M. 30 novembre 2013 (emanato in attuazione del D.L. n. 102/2013).

Figura 2: Riscossioni da attività di controllo(€/mld)

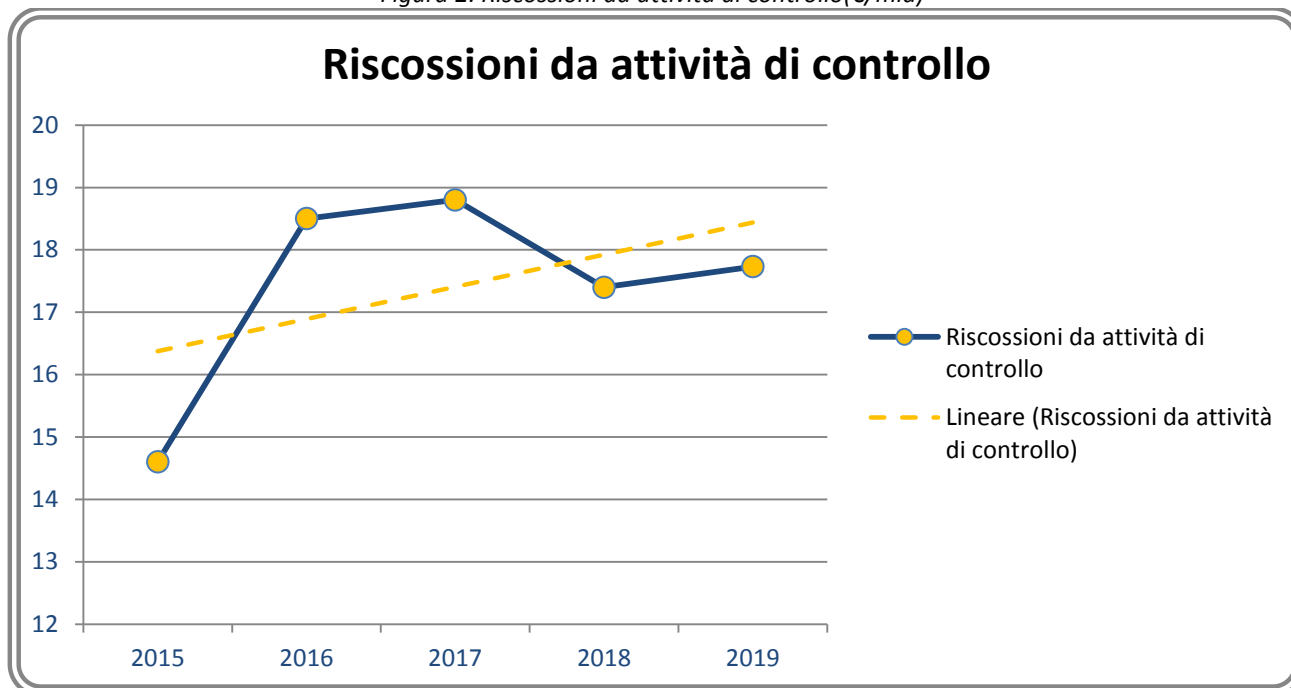


Figura 3: Versamenti da attività di promozione della compliance (€/mld)



Nell'ambito delle attività di controllo catastale, nel corso del 2019 sono state effettuate oltre 500.000 verifiche sul classamento delle unità immobiliari urbane presenti nei documenti di aggiornamento DOCFA¹²; oltre 62.000 sono state le unità verificate in sopralluogo e sono stati eseguiti oltre 3.500 controlli in sopralluogo sugli atti di aggiornamento geometrico (Pregeo¹³).

¹² Procedura informatica dell'Agenzia utilizzata per la presentazione agli uffici degli atti tecnici di aggiornamento del Catasto Fabbricati.

¹³ Procedura informatica dell'Agenzia utilizzata per la predisposizione e presentazione agli uffici degli atti geometrici per l'aggiornamento della banca dati del Catasto Terreni.

Inoltre, sono state aggiornate le posizioni di circa 31.000 immobili non in regola con gli obblighi di accatastamento.

* * * * *

Oltre alle attività che svolge direttamente attraverso le sue strutture, l’Agenzia si avvale di soggetti esterni per lo svolgimento delle seguenti attività:

- *accertamento delle imposte*: nelle attività di contrasto all’evasione l’Agenzia utilizza le risultanze delle istruttorie effettuate dalla Guardia di finanza di carattere amministrativo o derivanti da indagini di polizia giudiziaria con rilievi anche fiscali. Inoltre l’Agenzia delle entrate e la Guardia di finanza svolgono in modo congiunto analisi di rischio su platee di contribuenti da selezionare per le rispettive attività di controllo. In tale ambito l’Agenzia si avvale altresì delle istruttorie esterne della SIAE - Società Italiana degli Autori e degli Editori e dell’Agenzia delle Dogane e dei monopoli per alcuni più limitati ambiti di attività di contrasto all’evasione. In base a quanto previsto dall’articolo 1 del decreto legge 30 settembre 2005, n. 203 e dai relativi provvedimenti attuativi, inoltre, l’attività di contrasto viene svolta anche con la partecipazione dei comuni, attraverso l’invio da parte di tali enti di apposite segnalazioni qualificate.
- *collaborazione in ambito catastale*: l’articolo 1, comma 336, della legge 30 dicembre 2004, n. 311 prevede che i Comuni, a seguito della constatazione del mancato accatastamento o della sussistenza di situazioni, originate da attività edilizie, di fatto incoerenti con i vigenti classamenti catastali, notificano agli intestatari delle unità immobiliari interessate la richiesta di aggiornamento catastale, dandone comunicazione all’Agenzia. In caso di mancato adempimento spontaneo, l’Agenzia procede all’accatastamento d’ufficio, con spese e oneri a carico degli intestatari. I tributi speciali, le sanzioni e gli interessi, riscossi a seguito della regolarizzazione di situazioni incoerenti, sono devoluti al Comune interessato in applicazione del citato articolo 1 del decreto legge 30 settembre 2005, n. 203. Inoltre, l’art. 34-*quinquies* della legge 9 marzo 2006, n. 80, prevede che, fino a quando non sarà operativo il Modello unico digitale per l’edilizia (MUDE), l’Agenzia fornisca per via telematica ai Comuni le dichiarazioni di variazione e di nuova costruzione (Docfa) presentate. I Comuni, sulla base degli atti in loro possesso, segnalano eventuali incongruenze all’Agenzia, che provvede agli adempimenti di competenza;
- *riscossione delle imposte*: la riscossione spontanea è affidata al sistema bancario e a Poste, ma sono sempre più diffusi i sistemi di pagamento telematici. La riscossione coattiva, invece, è esercitata dall’Agenzia delle entrate-Riscossione, ente pubblico economico sottoposto all’indirizzo e alla vigilanza del sig. Ministro dell’Economia e delle finanze¹⁴;

¹⁴ Il decreto legge 22 ottobre 2016 n. 193, convertito con modificazioni dalla legge 1° dicembre 2016, n. 225, nell’ottica di una maggiore unicità decisionale ed efficienza organizzativa nel campo della riscossione, ha previsto dal 1 luglio 2017 la soppressione di Equitalia S.p.A. e ha attribuito all’Agenzia delle entrate le funzioni relative alla riscossione nazionale che le esercita attraverso l’Agenzia delle entrate-Riscossione, ente pubblico economico di nuova costituzione, sottoposto all’indirizzo e vigilanza del Ministero dell’Economia e delle finanze il cui presidente è il Direttore dell’Agenzia delle entrate.

- *information technology*: la Società Generale d'Informatica S.p.A. (Sogei) è una società controllata al 100% dal Ministero dell' Economia e delle finanze e opera sulla base del modello organizzativo dell'*in house providing*. Partner tecnologico unico del MEF, Sogei S.p.A. ha progettato e realizzato il Sistema informativo della fiscalità, del quale segue conduzione ed evoluzione e sviluppa sistemi, applicazioni e servizi per le esigenze di automazione e informatizzazione dei processi operativi e gestionali del Ministero, Corte dei conti, Agenzie fiscali e altre pubbliche amministrazioni;
- *indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA)*: le attività relative alla realizzazione e aggiornamento degli ISA, che hanno sostituito gli studi di settore, sono affidate alla società Soluzioni per il Sistema Economico S.p.A. (SOSE). SOSE è una Società per Azioni costituita dal Ministero dell'Economia e delle finanze (89%) e dalla Banca d'Italia (11%), in base all'art. 10, comma 12 della legge n. 146 del 1998. La società svolge anche attività di analisi strategica dei dati e di supporto metodologico all'Amministrazione finanziaria in materia tributaria e di economia d'impresa al fine di creare sistemi di prevenzione dell'evasione, nonché di determinare i fabbisogni standard in attuazione del Federalismo Fiscale.

La trasmissione telematica delle dichiarazioni dei redditi è affidata ai Centri di assistenza fiscale (CAF) e ai professionisti abilitati di cui all'art. 3, comma 3, del D.P.R. n. 322 del 1998, ossia:

- a) gli iscritti negli albi dei dottori commercialisti, dei ragionieri e dei periti commerciali e dei consulenti del lavoro;
- b) i soggetti iscritti alla data del 30 settembre 1993 nei ruoli di periti ed esperti tenuti dalle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura per la sub-categoria tributi, in possesso di diploma di laurea in giurisprudenza o in economia e commercio o equipollenti o diploma di ragioneria;
- c) le associazioni sindacali di categoria tra imprenditori indicate nell'articolo 32, comma 1, lettere a), b) e c), del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241, nonché quelle che associano soggetti appartenenti a minoranze etnico-linguistiche;
- d) gli altri incaricati individuati con decreto del Ministro dell'Economia e delle finanze.

PROCESSI

L'Agenzia delle Entrate si è dotata di un'apposita mappa dei processi che consente una visione globale del proprio operato, fornendo una rappresentazione dettagliata e analitica dei processi in cui si aggregano le attività.

La mappa si articola nei seguenti livelli gerarchici:

- **Area**, intesa come un insieme di azioni e di tecnologie – peculiari dal punto di vista strategico – che generano valore e permettono all'organizzazione di perseguire le finalità istituzionali e soddisfare i bisogni dei suoi *stakeholder* esterni. Le aree individuate sono: "Servizi", "Prevenzione", "Contrasto", "Risorse";

- **Processo**, inteso come un insieme di attività che, partendo da un *input* e aggiungendovi valore (attraverso l'impiego di risorse umane, tecnologiche, strutturali, di *know-how*, ecc.) produce *output* (prodotti finiti, definiti e misurabili) per un cliente, interno o esterno;
- **Fasi**, che costituiscono uno dei segmenti in cui può essere articolato un processo. Le fasi si succedono, generalmente, ma non necessariamente, in sequenza. Per ogni fase è stato identificato il relativo scopo;
- **Attività**, costituite da operazioni elementari realizzate da individui, gruppi o strumenti automatici che trasformano *input* in *output*.

Di seguito un dettaglio dei processi all'interno delle aree.

Tabella 1: Processi

Area Strategica	Processo
Servizi	Identificare i contribuenti
	Assistere i contribuenti e fornire altri servizi
	Liquidare le imposte
	Censire i beni immobili
	Aggiornare i registri di pubblicità immobiliare
	Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare
	Migliorare la qualità delle Banche Dati
Prevenzione	Rimborsare il credito
	Agevolare l'adempimento spontaneo
Contrasto	Verificare i dati indicati nelle dichiarazioni e negli atti anche con l'ausilio del contribuente
	Accertare l'imposta non dichiarata
	Controllare la correttezza dei dati e delle rendite
	Difendere gli atti impugnati
Risorse	Recuperare il credito erariale
	Gestire le politiche del personale
	Amministrare il rapporto di lavoro
	Amministrare i beni aziendali
	Amministrare la contabilità
	Amministrare l'Information Technology
Gestire i sistemi di controllo interno e di sicurezza	
Gestire le relazioni esterne	

In ogni processo sono presenti una serie di attività. Per individuare i servizi diretti, indiretti o di amministrazione generale erogati dell'Agenzia, si è ritenuto appropriato considerare le sole attività operative che li generano. Le attività di supporto, all'interno di ogni area, e quelle indirette, all'interno dei processi dell'area "Risorse", sono state considerate a completo ausilio delle precedenti e quindi non suscettibili di generare, se non indirettamente, un servizio a favore dell'utenza finale.

Nel corso del 2020 l'Agenzia ha avviato un progetto finalizzato a redigere il nuovo manuale dei processi e delle procedure, i cui obiettivi sono:

- a) creare un riferimento unico, chiaro, uniforme ed esaustivo, per l'esecuzione delle attività lavorative, abilitando uniformità del comportamento dell'Agenzia in tutte le strutture centrali e periferiche;
- b) rendere possibile il riscontro oggettivo delle attività dell'Agenzia rispetto alla normativa e alle regole interne ed esterne;
- c) abilitare la riconoscibilità della qualità delle attività dell'Agenzia anche verso attori esterni;
- d) integrare le mappature e descrizioni di processi o attività eseguite per esigenze specifiche, separatamente, da diverse strutture dell'Agenzia.

Nella tabella che segue, sono elencate le attività operative dell'Agenzia. A queste attività corrispondono uno o più servizi e/o prodotti. Al fine di garantire la leggibilità e sinteticità del Piano, non si forniscono ulteriori elementi di dettaglio rimandando, per eventuali approfondimenti, alla lettura delle informazioni presente nella "Carta dei Servizi" pubblicata sul sito *internet*¹⁵.

¹⁵ <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-servizi>

Tabella 2: attività operative

PROCESSO	ATTIVITA' OPERATIVE
Identificare i contribuenti	Attribuire e rilasciare codice fiscale/partita iva Rilasciare l'abilitazione per l'accesso ai servizi telematici
Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	Autorizzare attività (vendita valori bollati, stampa e vendita documenti fiscali, riscossione rimborsi da parte di eredi di persone decedute, pagamento virtuale imposta bollo e imposta su contratti borsa, assistenza fiscale - caf, emissione tratte personalizzate, commercio misuratori fiscali, esenzione tasse automobilistiche, pagamento cumulativo tassa automobilistica - rimorchi) Certificare (esistenza carichi pendenti o contenzioso, dati reddituali, cessioni d'azienda) Regolarizzare atti e documenti emessi in violazione di norme (sull'imposta di bollo) Vidimare i registri Effettuare la prima informazione Rispondere a quesiti telefonici Attività di centralinista Fornire servizi a terzi Effettuare consulenze e stime Consultare la banca dati catastale Consultare la banca dati di pubblicità immobiliare Gestire la cassa Gestire le istanze di accesso alla banca dati dell'Anagrafe tributaria compreso l'Archivio dei rapporti finanziari ex art. 492 bis cpc Esaminare la posizione del contribuente per il gratuito patrocinio
Liquidare le imposte	Assegnare atti telematici e non telematici Registrare atto privato Controllare regolarità pagamenti annualità successive alla prima nei contratti di locazione pluriennali Verificare l'autoliquidazione degli atti pubblici Registrare atto giudiziario Registrare e liquidare dichiarazione di successione Gestire i tributi minori (imposta di bollo, valori bollati, tassa di circolazione, tassa di concessione governativa su telefonia mobile, imposta sostitutiva su finanziamenti, imposta su assicurazione) Verificare pagamento e iscrivere a ruolo
Censire i beni immobili	Acquisire atti di aggiornamento Catasto Edilizio Urbano, Catasto terreni e dati di possesso Verificare atti di aggiornamento dei dati di possesso Gestire la cassa Aggiornare il catasto terreni Aggiornare il catasto terreni per variazione colturale Aggiornare il catasto fabbricati Registrare le volture catastali

PROCESSO	ATTIVITA' OPERATIVE
Aggiornare i registri di pubblicita' immobiliare	Acquisire formalita'
	Trattare i procedimenti di giurisdizione volontaria
	Gestire la cassa
	Eseguire le trascrizioni e le iscrizioni
	Eseguire le annotazioni e le cancellazioni semplificate
Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare	Acquisire le informazioni relative al mercato immobiliare
	Aggiornare la banca dati OMI
	Pubblicare e divulgare le quotazioni del mercato immobiliare
Agevolare l'adempimento spontaneo	Acquisire e assegnare le istanze
	Esaminare la sussistenza dei requisiti per ammissione al regime o adesione all'accordo
	Rispondere alle istanze di interpello
	Definire i termini di sottoscrizione dell'accordo ruling e patent box
	Effettuare tutoraggio per contribuenti minimi
Verificare i dati indicati nelle dichiarazioni e negli atti anche con l'ausilio del contribuente	Verificare efficacia del sistema di controllo del rischio fiscale
	Assegnare liste dei soggetti da controllare
	Selezionare i soggetti da sottoporre al controllo (diversi da quelli presenti nelle liste centralizzate)
	Acquisire, compilare e inviare dichiarazioni
	Esaminare la posizione ai sensi dell'art. 36 bis e 54 bis
	Fornire assistenza su comunicazioni di irregolarita' e cartelle
	Effettuare i controlli degli esiti della liquidazione centralizzata
	Fornire assistenza sulle comunicazioni preventive
	Effettuare controllo formale ai sensi dell'art. 36 ter
	Effettuare controllo formale campione unico
attivit� fittizia per dichiarazione integrativa	
Verificare pagamento e iscrivere a ruolo	
Accertare l'imposta non dichiarata	Analizzare rischi e fenomeni evasivi e elusivi
	Assegnare le attivita di controllo
	Effettuare verifiche
	Effettuare accessi brevi
	Effettuare accessi mirati
	Effettuare tutoraggio per i grandi contribuenti
	Effettuare accertamento unificato
	Effettuare accertamento parziale automatizzato
	Effettuare accertamento da studi di settore
	Effettuare accertamento registro
	Irrigare sanzioni
	Effettuare accertamento registro su cessione d'azienda
	Effettuare accertamento registro su altre tipologie di cessione (terreni edificabili, immobili)
Controllare le ONLUS	
Verificare pagamento e iscrivere a ruolo	
Controllare la correttezza dei dati e delle rendite	Pianificare e assegnare gli atti di aggiornamento Catasto Terreni da sottoporre a collaudo
	Pianificare e assegnare gli atti di aggiornamento Catasto Fabbricati da controllare
	Selezionare, pianificare e assegnare gli immobili da sottoporre a verifica
	Effettuare il sopralluogo sull'unita immobiliare da controllare
	Effettuare la verifica in sopralluogo
	Effettuare il collaudo degli atti di aggiornamento Catasto Terreni
	Verificare il classamento
	Effettuare controlli sugli atti di aggiornamento Catasto Terreni per variazione colturale
	Eseguire l'aggiornamento catastale d'ufficio
	Attribuire la rendita catastale presunta
	Attribuire la rendita aggiornata all'evoluzione del mercato immobiliare
Verificare il pagamento e iscrivere a ruolo	

PROCESSO	ATTIVITA' OPERATIVE
Rimborsare il credito	Assegnare le richieste di rimborso
	Liquidare il rimborso iva
	Liquidare il rimborso iva auto
	Liquidare il rimborso II,DD,
	Liquidare le imposte di registro e le imposte minori
	Effettuare l'esame delle istanze di utilizzo in compensazione del credito IVA infrannuale
	Liquidare i rimborsi delle imposte catastali e ipotecarie
	Emettere il dispositivo di pagamento o comunicare il diniego del rimborso
Difendere gli atti impugnati	Assegnare il ricorso
	Predisporre le difese
	Predisporre le difese di tipo seriale
	Effettuare l'esame del reclamo
	Rappresentare l'agenzia nelle udienze
	Esaminare i provvedimenti e valutare le azioni successive
	Dare esecuzione ai provvedimenti giurisdizionali
Recuperare il credito erariale	Monitorare e analizzare le partite scartate
	Apporre il visto sul ruolo e consegnare il ruolo reso esecutivo all'agente di riscossione
	Effettuare lo sgravio e convalidare la partita di sgravio
	Monitorare le partite di sgravio
	Effettuare le sospensioni dei ruoli
	Monitorare le sospensioni dei ruoli
	Fornire all'agente della riscossione elementi utili alla riscossione
	Monitorare lo stato delle attività di riscossione dell'agente
	Curare le transazioni fiscali
	Tutelare il credito a fronte di procedure concorsuali
	Monitorare e curare l'esecuzione delle misure cautelari
	Irrogare sanzioni nei confronti dell'agente
	Curare la riscossione internazionale
	Verificare corretta esecuzione di tutte le attività da parte dell'agente e gestire la contabilità con quest'ultimo
	Effettuare il provvedimento di ammissione o il rifiuto del discarico
Migliorare la qualità delle Banche Dati	Integrare le banche dati catastali (CT e CF)
	Bonificare i dati di consistenza e di classamento delle u,i,u, (CF)
	Costituire l'Archivio dei fabbricati
	Realizzare progetto Anagrafe Immobiliare Integrata
	Aggiornare la cartografia e le basi dati del catasto terreni
	Migliorare la qualità degli indirizzi catastali
	Progettare e gestire strumenti e iniziative per lo sviluppo e la valutazione del personale

Per ciascuno dei processi di *business* elencati sono stati individuati: la finalità, gli *input* e i relativi *output*, nonché le singole fasi in cui lo stesso si suddivide.

Nell'ambito del modello di valorizzazione economica dei costi sostenuti dall'Agenzia, sono stati individuati i servizi erogati agli utenti, sia finali che intermedi, considerando le sole attività operative, sia di produzione che di post produzione. Le attività di supporto e quelle indirette, invece, sono state considerate a completo ausilio delle precedenti. Ai servizi così determinati ne sono stati aggiunti quattro ulteriori per evidenziare separatamente i costi sostenuti per la riscossione spontanea dei tributi, per la gestione della Tessera Sanitaria, per la riscossione per altri Enti, per la fornitura dati e per la fatturazione elettronica.

Al seguente *link* sono disponibili i costi contabilizzati in relazione ai servizi erogati dall'Agenzia:
<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Agenzia/Amministrazione+trasparente/Servizi+erogati/Costi+contabilizzati/?page=amministrazionetrasparente>

ORGANIZZAZIONE

GLI ORGANI DELL'AGENZIA

Sono organi dell'Agenzia il Direttore, il Comitato di gestione e il Collegio dei Revisori dei conti.

IL DIRETTORE

Il Direttore è il legale rappresentante dell'Agenzia, la dirige e ne è responsabile. Il Direttore svolge tutti i compiti non espressamente assegnati dalle disposizioni di legge e dallo statuto ad altri organi e in particolare:

- presiede il Comitato di gestione e propone allo stesso lo statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, i piani aziendali, il budget aziendale, il bilancio e le spese superiori all'ammontare di 2.600.000 €, la costituzione o la partecipazione ai consorzi e alle società di cui all'articolo 59, comma 5 del decreto istitutivo;
- determina, anche in attuazione della convenzione di cui all'articolo 59 del decreto istitutivo, le scelte strategiche aziendali, previa valutazione del Comitato di gestione;
- stipula la convenzione di cui all'articolo 59 del decreto istitutivo, sentito il Comitato di gestione e consultate, a termini dell'articolo 16, comma 2, del presente statuto, le organizzazioni sindacali;
- provvede, nei limiti e con le modalità previsti dalle norme e dai contratti collettivi, alle nomine dei dirigenti sottoponendo quelle relative alle strutture di vertice alla valutazione preventiva del Comitato di gestione;
- determina gli indirizzi e i programmi generali necessari per raggiungere i risultati previsti dalla convenzione e attribuisce le risorse necessarie per l'attuazione dei programmi e dei progetti;
- pone in essere gli atti di gestione ed esercita i relativi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate, fatte salve le competenze dei dirigenti;
- determina le forme e gli strumenti di collaborazione diretta con le altre agenzie fiscali e con gli altri enti e organi che comunque esercitano funzioni in settori della fiscalità di competenza dello Stato, nonché con il sistema delle autonomie locali e dà attuazione agli indirizzi del Ministro ai fini del coordinamento di cui all'articolo 56, comma 1, lettera d), del decreto istitutivo;
- assicura l'attività di supporto dell'Agenzia nei confronti del Ministero dell'Economia e delle Finanze;

- partecipa, secondo le modalità previste dalla normativa vigente, alla contrattazione del comparto delle agenzie fiscali e sottoscrive i contratti integrativi e gli accordi collettivi dell'Agenzia¹⁶.

In caso di assenza dal servizio o di impedimento temporaneo, nonché in caso di cessazione a qualunque titolo dall'incarico, le attribuzioni del Direttore sono esercitate da un dirigente di vertice dell'Agenzia, nominato dal Comitato di gestione su proposta del Direttore. La relativa delibera di nomina è trasmessa al Ministro.

IL COMITATO DI GESTIONE

Il Comitato di gestione:

- delibera, su proposta del Direttore, sullo statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, i bilanci preventivi e consuntivi, i piani aziendali, le spese superiori all'ammontare di 2.600.000 €, la costituzione o la partecipazione a consorzi e società;
- valuta le scelte strategiche aziendali ed esprime parere in tutti i casi previsti dalle disposizioni del decreto istitutivo e dello statuto e negli altri casi previsti dai regolamenti di contabilità e di amministrazione;
- valuta ogni questione che il Direttore ponga all'ordine del giorno.

IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Il Collegio dei revisori dei conti:

- accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili;
- vigila sull'osservanza delle leggi, dello Statuto e dei regolamenti dell'Agenzia;
- esamina il budget e controlla i bilanci;
- accerta periodicamente la consistenza di cassa;
- redige le relazioni di propria competenza;
- può chiedere al Direttore notizie sull'andamento e la gestione dell'Agenzia, ovvero su singole questioni, riferendo al Ministro dell'Economia e delle finanze le eventuali irregolarità riscontrate;
- svolge il controllo di regolarità secondo le disposizioni del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286;

¹⁶ Il comparto autonomo di contrattazione – a suo tempo previsto dall'art. 71, comma 1, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, e istituito dal CCNQ del 18 dicembre 2002 – è venuto meno a seguito dell'entrata in vigore del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, il cui art. 54, comma 1, ha previsto che nel settore pubblico vengano definiti al massimo quattro comparti di contrattazione; con il CCNQ del 13 luglio 2016 l'ARAN e i sindacati hanno definito la composizione di tali comparti, inserendo le agenzie fiscali in quello denominato "Funzioni centrali".

- esercita ogni altro compito relativo alle funzioni di revisione dei conti.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'organizzazione interna delle strutture di vertice e delle relative posizioni dirigenziali è stabilita con atto del Direttore dell'Agenzia, previo parere del Comitato di gestione.

Il modello organizzativo si prefigge i seguenti obiettivi:

- valorizzare il confronto preventivo tra fisco e contribuente;
- garantire certezza normativa e procedurale;
- realizzare una reale semplificazione dei regimi fiscali e degli adempimenti;
- ridurre l'impatto dell'attività di accertamento sullo svolgimento dell'attività economica dei contribuenti;
- favorire un più efficace presidio sui grandi contribuenti e sul territorio;
- sviluppare la cooperazione internazionale e la correlata capacità di attrarre gli investimenti delle grandi imprese;
- incrementare l'efficienza delle strategie di analisi del rischio.

La tabella seguente riporta sinteticamente il numero delle strutture territoriali dell'Agenzia.

Tabella 1 – Le strutture territoriali dell'Agenzia delle Entrate

STRUTTURE TERRITORIALI AGENZIA DELLE ENTRATE	N.
Divisioni	3
Direzioni centrali	12
Direzioni regionali*	21
Direzioni provinciali	108
Sezioni di assistenza multicanale	7
Centri operativi	3
Uffici provinciali-Territorio aree metropolitane	4

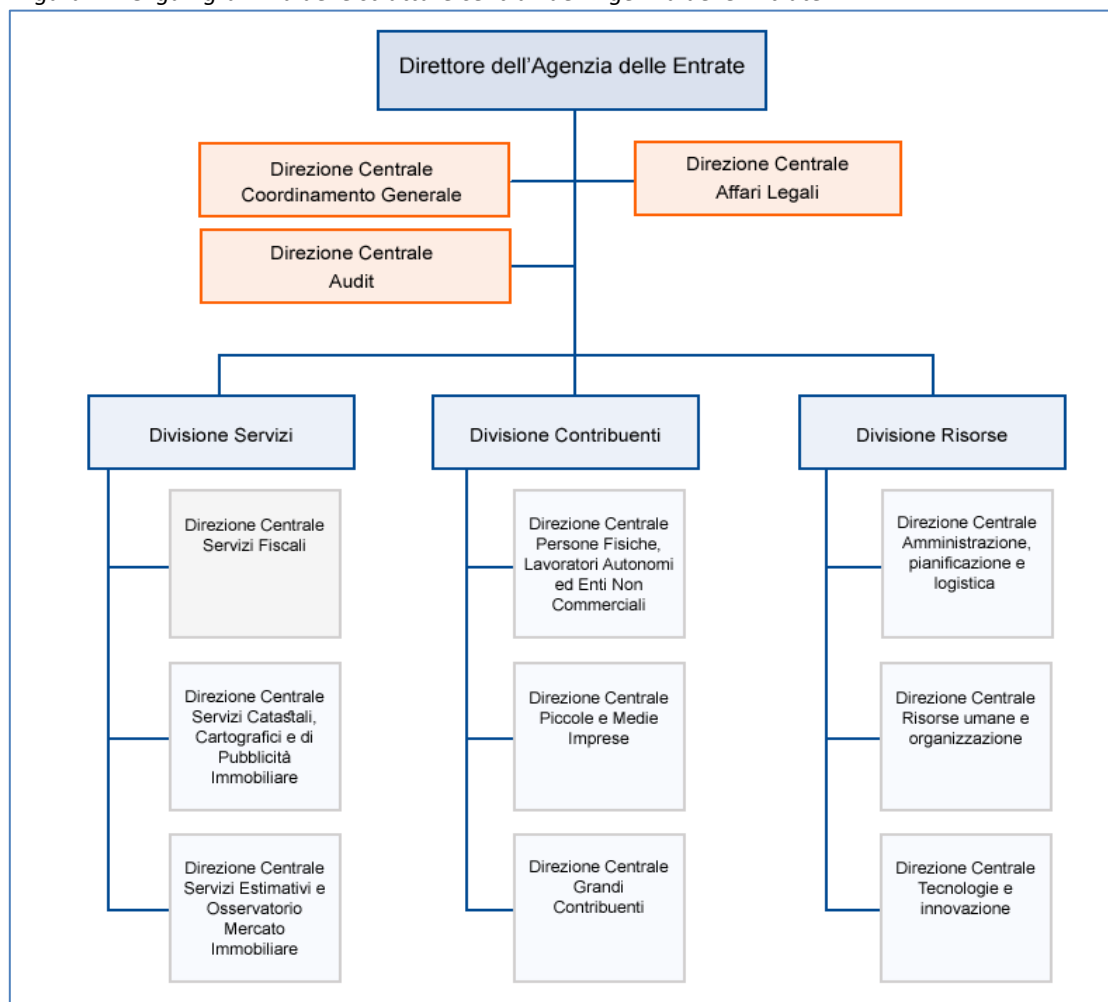
*Nelle province autonome di Trento e Bolzano operano due Direzioni provinciali.

Le strutture centrali dell'Agenzia, le Divisioni e le Direzioni centrali, sono ubicate a Roma, mentre le Direzioni regionali hanno sede in ciascun capoluogo di regione (nelle province autonome di Trento e Bolzano operano due Direzioni provinciali in luogo della Direzione Regionale).

I. LE STRUTTURE CENTRALI

L'assetto centrale prevede tre Divisioni: "Servizi", "Contribuenti" e "Risorse". Le prime due gestiscono, rispettivamente, le attività connesse ai servizi nei confronti dei contribuenti e quelle di gestione della loro posizione fiscale complessiva.

Figura 1 – Organigramma delle strutture centrali dell'Agenzia delle Entrate¹⁷



Nella Divisione Servizi, operano tre Direzioni centrali, preposte a svolgere determinati tipologie di servizi: "Servizi fiscali", "Servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare" e "Servizi estimativi e osservatorio del mercato immobiliare". L'articolazione organizzativa segue la differenziazione dei servizi offerti.

Anche nella Divisione Contribuenti operano tre Direzioni centrali, ciascuna preposta a una specifica tipologia di soggetti: "persone fisiche, lavoratori autonomi ed enti non commerciali", "piccole e medie imprese" e "grandi contribuenti"). In questo caso l'organizzazione è pensata in funzione della tipologia di contribuente, in maniera da avere strutture in grado di affrontare

¹⁷ L'organigramma centrale con l'articolazione dei relativi uffici può essere visionato al seguente link: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/chi-siamo/organigramma-centrale>

integralmente le tematiche che emergono dal confronto con l'utenza finale. I compiti della Divisione Contribuenti, quindi, non sono circoscritti alla sola funzione di indirizzo e coordinamento delle attività di accertamento e controllo, ma si estendono anche alla consulenza, all'interpello e al contenzioso, venendo così a coprire l'intera gestione del rapporto fiscale nei confronti delle diverse tipologie di contribuenti.

Alle due divisioni *core* si affianca la Divisione Risorse, deputata alla gestione unitaria delle risorse umane, strumentali e tecnologiche richieste per l'efficiente funzionamento dell'Agenzia.

Infine, alla diretta dipendenza dal direttore dell'Agenzia operano tre Direzioni Centrali che si occupano del "Coordinamento Generale" delle attività di "Audit" e degli "Affari Legali".

II. LE STRUTTURE REGIONALI

Le Direzioni regionali dell'Agenzia hanno sede in ciascun capoluogo di regione (nelle province autonome di Trento e Bolzano operano due Direzioni provinciali). Svolgono funzioni di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici periferici posti alle loro dipendenze.

Le Direzioni regionali svolgono, inoltre, attività operative di particolare rilevanza in materia di gestione dei tributi, accertamento, contenzioso e riscossione. Nell'ambito delle attività sopra citate, le Direzioni regionali curano in via esclusiva i controlli sui contribuenti con volume di affari, ricavi o compensi maggiori di 100 milioni di euro (i cosiddetti grandi contribuenti).

III. LE STRUTTURE PERIFERICHE

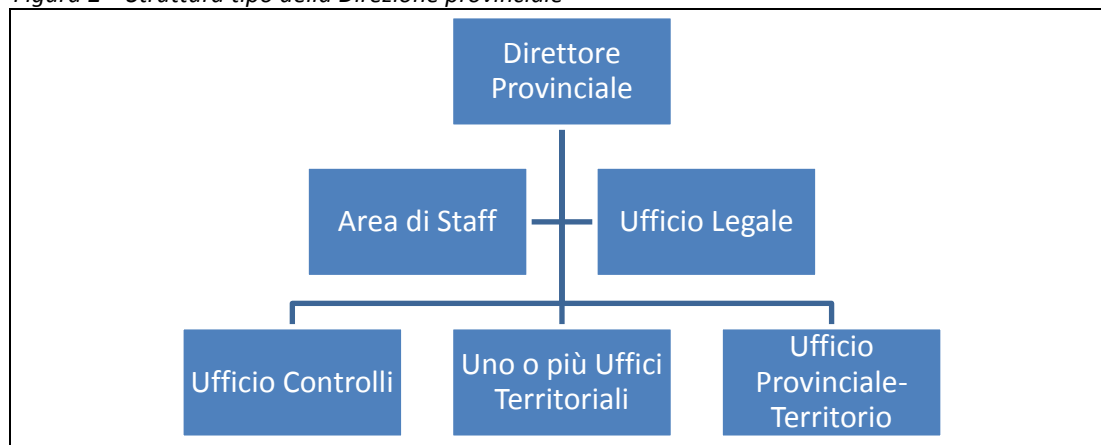
Le strutture periferiche dell'Agenzia sono costituite dalle Direzioni provinciali, dalle Sezioni di Assistenza Multicanale, dai Centri Operativi e dagli Uffici provinciali-Territorio.

Tali strutture sono distribuite in maniera capillare sul territorio nazionale e svolgono le funzioni operative dell'Agenzia, salvo quelle demandate agli uffici centrali e regionali.

a) LE DIREZIONI PROVINCIALI

L'Agenzia è presente sul territorio con 108 direzioni provinciali. Ogni Direzione provinciale è strutturata nel modo seguente:

Figura 2 – Struttura tipo della Direzione provinciale



Il **Direttore provinciale** assegna le risorse alle strutture interne, ne programma le attività e ne cura il monitoraggio essendo responsabile dei risultati complessivi della struttura.

L'**area di staff** è alle dirette dipendenze del Direttore provinciale e cura:

- il supporto al Direttore provinciale e la gestione delle risorse (umane e materiali);
- l'analisi del territorio, ai fini dell'erogazione dei servizi e della pianificazione dei controlli, nonché il controllo della gestione.

L'**ufficio legale** cura tutto il contenzioso e la riscossione della Direzione provinciale, comprese le attività legate al reclamo e alla mediazione introdotte dal 1° aprile 2012. Può essere articolato in due aree, rispettivamente dedicate al contenzioso e alla riscossione.

Gli **uffici territoriali** curano le seguenti attività:

- informazione e assistenza ai contribuenti;
- gestione delle imposte dichiarate e dei rimborsi;
- controllo formale delle dichiarazioni e degli atti;
- accertamenti parziali in base a segnalazioni centralizzate;
- controlli esterni finalizzati ad accertare il rispetto degli obblighi strumentali e a rilevare e riscontrare informazioni e dati;
- accertamenti in materia di imposta di registro, imposta sulle successioni e donazioni e tributi collegati;

Per l'erogazione dei servizi possono avvalersi di sportelli decentrati.

A partire dal 2019 è stato delineato un nuovo assetto organizzativo in base al quale, nelle 38 Direzioni Provinciali di maggiori dimensioni, sono stati attivati gli Uffici Territoriali Atti Pubblici, Successioni e Rimborsi IVA (UT-APSR), ai quali sono state affidate, in esclusiva per l'intera provincia, le attività concernenti i rimborsi IVA, la liquidazione e il controllo relativi agli atti pubblici e alle dichiarazioni di successione.

L'**ufficio controlli** è dedicato alle attività di controllo e accertamento diverse da quelle affidate agli uffici territoriali e agli uffici provinciali-territorio. Può essere articolato in aree, individuate in base alle diverse tipologie di contribuenti.

Gli **uffici provinciali-territorio** curano i servizi all'utenza, la gestione delle banche dati, i servizi tecnici e tutte le attività connesse sia alla tenuta, all'aggiornamento e alla consultazione del catasto terreni e del catasto fabbricati, sia alle attività relative alla gestione dei registri di pubblicità immobiliare. Nelle quattro grandi aree metropolitane (Roma, Milano, Napoli e Torino), gli uffici provinciali-territorio costituiscono strutture autonome, non incardinate all'interno della Direzione provinciale.

b) LE SEZIONI DI ASSISTENZA MULTICANALE

Le Sezioni di Assistenza Multicanale (SAM) forniscono: informazione e assistenza fiscale, catastale e telematica, sia tramite canale telefonico che tramite gli strumenti tecnologici disponibili, su questioni di carattere generale e su specifiche fattispecie anche relative a pratiche individuali; risposte scritte su questioni di carattere generale a richieste inviate tramite e-mail, SMS e social network; analisi del funzionamento delle procedure informatiche relative alle attività di competenza; assistenza sulle comunicazioni inviate ai contribuenti, anche tramite canale telematico CIVIS, e relativa correzione.

Attualmente sono operative sette SAM ubicate a: Bari, Cagliari, Pescara, Roma, Salerno, Torino e Venezia.

Le sette SAM attualmente operative, a seguito dell'istituzione del numero unico nazionale e il venir meno dei bacini di utenza predefiniti, costituiscono virtualmente un'unica struttura. Tale situazione viene oggi formalizzata, prevedendo uno specifico ufficio, collocato nell'ambito del settore Assistenza della Direzione Centrale Servizi Fiscali, che cura il coordinamento funzionale di sette sezioni territoriali, coincidenti con le attuali SAM.

c) I CENTRI OPERATIVI

L'Agenzia è presente sul territorio con tre Centri Operativi che svolgono in modo accentrato attività specialistiche e a carattere seriale, tra cui controlli e accertamenti realizzabili con modalità automatizzate. Attualmente sono attivi i Centri Operativi di Cagliari, Pescara e Venezia.

Il Centro Operativo di Pescara cura gli accertamenti automatizzati ex art. 41-bis del D.P.R. n. 600/73, tratta specifiche tipologie di rimborso (in particolare quelli richiesti dai soggetti non residenti) e controlla le agevolazioni fiscali e i crediti di imposta. È posto alle dirette dipendenze della Divisione Contribuenti.

Il Centro Operativo di Venezia svolge controlli preventivi sull'esito della liquidazione centralizzata delle dichiarazioni e sulle compensazioni.

Il Centro Operativo di Cagliari svolge attività connesse alla gestione delle imposte dichiarate.

Questi ultimi due dipendono dal Settore Coordinamento Centri operativi Servizi fiscali, posto alle dirette dipendenze della Direzione Centrale Servizi Fiscali. Il personale in servizio nelle sezioni di assistenza multicanale e nelle aree del Centri operativi Servizi fiscali resta, comunque, alle dipendenze gerarchiche della rispettiva Direzione Regionale.

PERSONALE

In virtù della peculiare attività svolta, l’Agenzia ha la necessità di poter contare sempre su personale di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento. Per tale motivo, fin dalla sua nascita, l’Agenzia ha sempre dato grande rilievo alle politiche relative alla gestione delle risorse umane, dalla selezione alla formazione e alla crescita professionale.

La risposta del personale all’emergenza epidemiologica da Covid-19, che ha imposto una radicale rivisitazione dei processi lavorativi con il pieno utilizzo del lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento dell’attività lavorativa, si è dimostrata all’altezza della situazione a riprova dell’elevata professionalità e responsabilità di tutte le persone che operano all’interno dell’Agenzia.

Nel corso del prossimo triennio l’Agenzia utilizzerà questa esperienza proprio per intraprendere un nuovo percorso di sviluppo lavorativo, impostando le attività in una logica evoluta, che vede il raggiungimento degli obiettivi e la soddisfazione piena dei bisogni degli utenti/contribuenti quale cardine centrale su cui ognuno è chiamato ad impegnarsi attraverso l’incremento dell’autonomia funzionale e della responsabilità nelle azioni intraprese. L’obiettivo è quello di passare da una logica di “ordine-reazione” a una di “coscienza-responsabilizzazione”. Avere piena consapevolezza delle attività da svolgere ed essere responsabili delle attività che si svolgono, ed anche dei risultati che si intendono raggiungere, diventerà la principale attitudine e capacità che tutto il personale dovrà possedere all’interno dell’organizzazione.

Un significativo processo di riorganizzazione, iniziato nel 2019, ha visto l’introduzione di una tipologia di posizioni organizzative intermedie tra l’area dirigenziale e le posizioni organizzative a carattere più operativo; ciò ha consentito di destinare il personale dirigenziale, sottodimensionato rispetto alla dotazione organica prevista nel precedente modello organizzativo, ad un ruolo di coordinamento di livello più alto, redistribuendo i compiti all’interno della nuova struttura ai titolari delle posizioni organizzative appena introdotte. L’Agenzia ha previsto l’avvio di percorsi di formazione, di aggiornamento, di sviluppo continuo del proprio personale impegnato a diversi livelli nei rispettivi ruoli, al fine di supportare il processo di riorganizzazione.

RECLUTAMENTO

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

Tabella 8 - Composizione del personale per età al 31/12/2019 (esclusi i dirigenti)

Fino a 30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	oltre 60	TOT
269	3.732	9.838	12.787	7.552	34.178

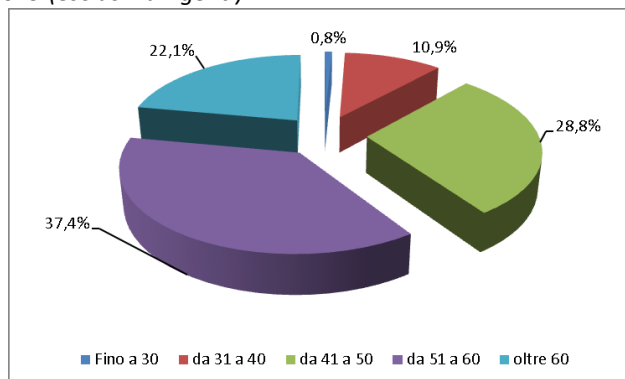


Tabella 9 - Totale dipendenti in servizio al 31/12/2019 per tipologia contrattuale

Tipologia contrattuale	Totale dipendenti in servizio al 31-12-2019 per tipologia contrattuale
Full time	31.964
di cui Dirigenti esterni	29
di cui comandati	61
Part time	2.427
Totale complessivo	34.391

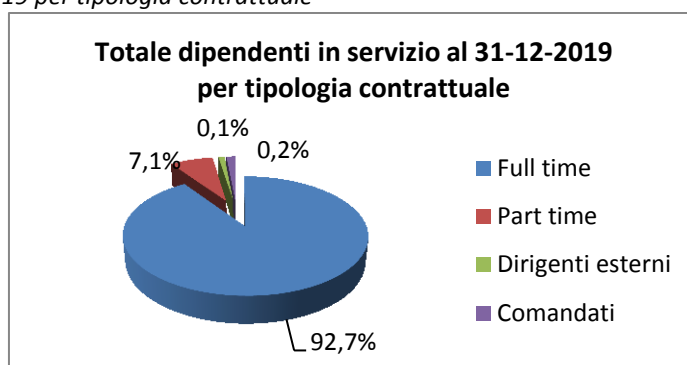
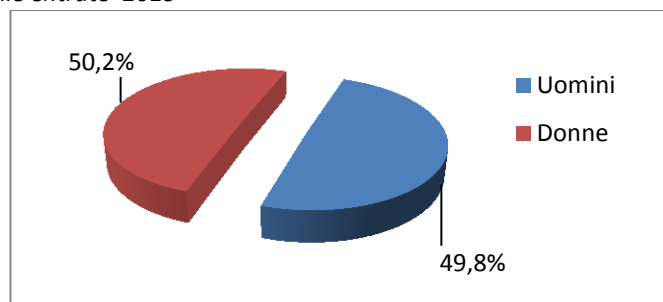


Tabella 10 - Composizione del personale dell'Agenzia delle entrate 2019

Donne	Uomini	Totale
17.250	17.141	34.391



Nel 2019 le uscite sono state particolarmente consistenti (oltre 2.700 unità). Nello stesso anno sono state portate a termine procedure concorsuali che hanno previsto l'assunzione di 151 funzionari e 128 unità di personale appartenente alle categorie protette, assunte in conformità alla legge 68/1999 (di cui 23 di prima area e 105 di seconda area); inoltre, sono stato immessi in servizio 35 unità di personale provenienti da altre Amministrazioni, trasferite nei ruoli dell'Agenzia ai sensi dell'articolo 30 del decreto legislativo 165/2001, e da enti coinvolti in processi di ristrutturazione.

Di conseguenza, il numero dei dipendenti dell'Agenzia è andato via via riducendosi: è evidente che, pur in presenza della continua evoluzione degli strumenti informatici e telematici e del costante incremento del loro utilizzo, l'elemento umano resta preponderante e una sua eccessiva

compressione rischia, a lungo andare, di incidere in maniera significativa sulla capacità e sulla continuità operativa dell’Agenzia.

Nel triennio 2020-2022 si stima che lasceranno l’Agenzia circa 5.900 unità di personale, al netto degli eventuali effetti delle ulteriori evoluzioni normative e delle uscite volontarie (dimissioni, decessi, ecc.):

Uscite previste nel triennio 2020-2022 a legislazione vigente

Qualifica	2020	2021	2022	Totale
I e II area	1.352	529	687	2.568
III area	1.719	682	853	3.254
Dirigenti	35	26	20	81
Totale	3.106	1.237	1.560	5.903

Per il futuro prossimo è previsto un numero significativo di nuove assunzioni. In particolare è in corso di approvazione la programmazione triennale 2020-2022 che in parte modificherà le previsioni contenute nella programmazione triennale 2019-2021, approvata con delibera del Comitato di Gestione del 26 marzo 2019.

È importante rilevare che nel 2019 sono venuti meno i limiti normativi al *turn-over* imposti negli anni precedenti (da ultimo, il tasso di sostituzione era stato fissato, fino al 2018, nel 25% delle uscite dell’anno precedente). Nel 2020 però a causa dell’emergenza sanitaria da Covid-19 si è registrato uno slittamento della procedura concorsuale per l’assunzione di 510 funzionari tributari, il cui tirocinio è iniziato solo nel mese di giugno. L’assunzione dei vincitori pertanto slitterà inevitabilmente all’inizio del 2021. Inoltre, il decreto legge 124/2019 “Disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili”, convertito dalla legge 157/2019, autorizza l’Agenzia a espletare procedure concorsuali, in aggiunta a quelle già autorizzate, per un totale di 500 unità.

Le assunzioni previste complessivamente nel triennio 2020-2022 sono pari a 4113 unità.

Il totale comprende:

- i dirigenti destinati all’Agenzia dal 7° corso-concorso SNA (45 unità assunte a luglio 2020)
- le procedure selettive per dirigenti già avviate (335)
- le procedure selettive per funzionari già avviate (531)
- le procedure selettive per funzionari e assistenti da avviare (3082)
- le assunzioni di personale appartenente alle categorie protette (120).

Alle nuove assunzioni si aggiungono 700 passaggi dalla II alla III area

Per quanto riguarda il reclutamento dei dirigenti, si evidenzia che sono state bandite due nuove procedure per un totale di 160 posti sulla base delle previsioni contenute nell’art. 1, comma 93, della legge n. 205/2017

ed è ripreso, con l'inizio delle prove orali, un concorso a 175 posti, avviato nel 2010 e rimasto a lungo bloccato a fronte di ricorsi giurisdizionali.

SVILUPPO

La capacità di valorizzare il personale, stimolandolo ad accrescere le proprie capacità, competenze e motivazioni, contribuisce in modo significativo al successo di un'organizzazione: la motivazione del personale è un elemento essenziale per conseguire gli obiettivi che l'organizzazione si prefigge.

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

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

L'altra leva di sviluppo si basa sull'attribuzione di incarichi di maggiore responsabilità (posizioni organizzative e POER), a fronte dei quali viene corrisposta una retribuzione di posizione e, in caso di valutazione positiva, una retribuzione di risultato. Gli incarichi sono attribuiti ai funzionari mediante selezioni interne che tengono conto delle competenze e delle capacità dimostrate. Le norme che disciplinano l'istituzione delle posizioni organizzative sono di natura contrattuale (art. 26 del CCNL del comparto Agenzie fiscali 2002-2005 e articoli 17-18 del relativo contratto integrativo dell'Agenzia delle Entrate). Per quanto riguarda le POER, la norma prevista dall'art. 1, comma 93, della legge di bilancio per il 2018 (legge 205/2017) è stata recepita nel Regolamento di amministrazione dell'Agenzia e nei corrispondenti atti di organizzazione.

In particolare, questa tipologia di posizione organizzativa, pur non essendo un "percorso di carriera" in senso tecnico, in quanto non prevede alcuna modifica dello status giuridico del dipendente, è un istituto che può essere utilizzato per immaginare un percorso di sviluppo interno all'amministrazione fondato sulle competenze acquisite e sulle capacità dimostrate lungo la vita professionale.

L'individuazione di chi andrà a ricoprire le posizioni in questione prevede una selezione interna (e non un "concorso") basata sulla trasparenza e l'efficienza. Il trattamento retributivo prevede un'indennità di posizione graduata su quattro livelli e una retribuzione di risultato basata sulla valutazione dell'attività svolta. L'incarico ha durata triennale ma, tenendo conto della valutazione riportata, può essere rinnovato.

Un altro istituto finalizzato a valorizzare l'impegno profuso e i risultati conseguiti dai dipendenti è costituito dalle progressioni economiche all'interno delle aree. A completamento del percorso iniziato nel 2018 – anno nel quale si sono svolte due procedure per un totale di circa 27.000 progressioni – nel 2019 è stata portata a termine la terza procedura per ulteriori 8.684 progressioni.

Nello sviluppo delle risorse un ruolo fondamentale riveste la valutazione delle prestazioni, intesa non solo come un sistema di misurazione a posteriori dei risultati raggiunti, ma anche (forse soprattutto) come un sistema che consenta di intercettare le capacità, manifeste e potenziali, dei singoli, i loro punti di forza e di debolezza, in un'ottica di sviluppo professionale e organizzativo.

L'Agenzia ha introdotto fin dalla sua nascita sistemi di valutazione della *performance*, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità che, a partire dal 2021, saranno estesi a tutto il personale delle aree funzionali non titolare di incarichi; tale sistema, inoltre, è utilizzato nei tirocini teorico-pratici finalizzati all'assunzione. L'utilizzo di modelli di competenze, disegnati in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi dell'Agenzia, ha consentito la diffusione di una cultura della valutazione, che si intende ulteriormente incrementare con iniziative che diffondano il valore dello strumento e i vantaggi gestionali che possono derivarne.

FORMAZIONE

La leva della formazione consente di condividere le strategie di cambiamento organizzativo, agevolare la diffusione di nuovi modelli valoriali e comportamentali e consolidare le conoscenze operative, con la duplice funzione di favorire sia lo sviluppo organizzativo che la crescita professionale del personale.

Prosegue in tal senso l'azione di supporto al radicamento di un modello culturale nel personale dell'Agenzia finalizzato alla *compliance*: i percorsi formativi tecnici spostano il focus dall'analisi dei processi interni e di macro-aree tematiche, all'analisi economico-patrimoniale del contribuente nel suo specifico contesto operativo. Le nuove iniziative sono progettate partendo dalla tipologia di contribuente, dall'area economica di riferimento, dalla tipologia di attività e dal settore merceologico in cui è specializzato; oltre a esaminare il profilo normativo/fiscale di un fenomeno, approfondiscono anche gli aspetti connessi alla natura dell'attività economica e al contesto aziendale in cui opera il singolo contribuente. L'obiettivo è quello di fornire al personale dell'Agenzia gli strumenti utili a interpretare l'ambito economico-aziendale, a valutarne il rischio fiscale e ad analizzare le modalità per favorire la *compliance*.

Anche le iniziative di formazione manageriale e comportamentale dell'Agenzia supportano l'introduzione del nuovo assetto organizzativo, approfondendo le tematiche legate allo sviluppo delle competenze gestionali e organizzative necessarie per chi ricopre ruoli di responsabilità (dirigenti, posizioni organizzative) e delle competenze relazionali per il personale a contatto diretto con il contribuente.

Di particolare rilevanza è l'opera di sensibilizzazione del personale sui temi della legalità, dell'etica, della trasparenza e del contrasto alla corruzione, nonché specifiche iniziative sulla gestione delle istanze di accesso civico "generalizzato" (art. 5, comma 2, del decreto legislativo 33/2013).

Le iniziative di carattere operativo, di impatto diretto sulle attività degli uffici, sono erogate con risorse interne. L'Agenzia si affida alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione prevalentemente per l'alta formazione sui temi di carattere tecnico-tributario e giuridico-amministrativo. L'offerta formativa specialistica prevede infine, in ambiti di interesse strategico per l'Agenzia, la collaborazione con enti esterni (atenei, scuole di alta formazione, ordini professionali, associazioni di categoria), nell'ottica di realizzare un sistema formativo aperto agli stimoli esterni e alle esigenze della collettività.

Previsione consistenza iniziale e finale del personale

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agenzia nel 2020.

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2020													
Qualifica	Personale al 31.12.2019	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni e personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2019 (A+B-C)	Entrate 2020	Uscite 2020	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2020 (D+E-F+G-H)	Consistenza media disponibile 2020	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2020 (J-K-L)
											Part time	Altre cause	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Dirigenti di ruolo	185	3	4	184	45	33	0	0	196	172	0	0	172
Dirigenti a tempo determinato	29	0	0	29	9	2	7	0	43	37	0	0	37
Totale dirigenti	214	3	4	213	54	35	7	0	239	209	0	0	209
III area	22.019	23	177	21.865	0	1.719	70	70	20.146	21.006	249	0	20.757
II area	12.139	35	38	12.136	35	1.350	30	30	10.821	11.484	195	0	11.289
I area	179	0	2	177	5	2	0	0	180	179	1	0	178
Totale personale delle aree	34.337	58	217	34.178	40	3.071	100	100	31.147	32.670	445	0	32.225
TOTALE COMPLESSIVO	34.551	61	221	34.391	94	3.106	107	100	31.386	32.878	445	0	32.433
Tirocinanti	0	0	0	0	693	693	0	0	0	346	0	0	346
<i>PO legge 205/2017 (compresi nella III area)</i>	1.437	0	0	1.437	52	6	0	0	1.483	1.470	0	0	1.470

ANALISI QUALITATIVA DELLE RISORSE UMANE

Nella tabella che segue sono riportate una serie di informazioni quali-quantitative sul personale di Agenzia anche con riferimento al benessere organizzativo e al genere.

Tabella 6 - Dati di analisi sul personale

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi		
Indicatori	valore	note
Età media del personale	52 anni, 2 mesi	esclusi i dirigenti
Età media dei dirigenti	56 anni, 10 mesi	
Tasso di crescita unità di personale negli anni (si riportano i dati degli ultimi anni e la variazione 2015-2019; i dati si riferiscono al personale in servizio)	-6,6%	2019 su 2018
	-4,9%	2018 su 2017
	-2,0%	2017 su 2016
	-0,2%	2016 su 2015
	-13,2%	2019 su 2015
Percentuale dipendenti laureati	52%	l'indicazione del titolo di studio non è sempre presente in banca dati, il dato potrebbe essere sottostimato
Percentuale dirigenti laureati	100%	
Ore di formazione (media per dipendente)	7h 30m	
Turn over del personale	11,4%	rapporto tra personale in entrata e personale in uscita (314 entrate a fronte di 2.757 uscite)
Costi di formazione/spese del personale	0,1%	€ 1.550.000 su circa 1.817.000.000 (budget 2019)
2.2 Analisi benessere organizzativo		
Indicatori	valore	note
Tasso di assenze	11,40%	assenze, escluse le ferie, effettuate a qualsiasi titolo - dato calcolato sulle ore lavorabili
Tasso di dimissioni premature	37%	uscite con causale "dimissioni" 1.021 su totale uscite
	45%	uscite con causali diverse dal pensionamento per età/vecchiaia (1.264) su totale uscite
Tasso di richieste di trasferimento	5,3%	1.830 richieste di mobilità interna nel 2019
	1,2%	428 richieste di trasferimento in altra amministrazione nel 2018
Tasso di infortuni	1,02%	numero dipendenti infortunati su totale dipendenti (dato riferito ai soli uffici centrali)
	€ 205.051	dirigenti di vertice (compreso il direttore dell'Agenzia), inclusa retribuzione di risultato
Stipendio medio percepito dai dipendenti (lordo dipendente) Dato calcolato sul personale in servizio al 31 dicembre 2019	€ 84.568	dirigenti di II fascia (esclusa retribuzione di risultato ed eventuale maggiorazione dirigenti a tempo determinato)
	€ 32.654	personale non dirigente (escluse RIA e retribuzione accessoria) - importi CCNL 2016-18 (compresa IVC)
	€ 4.044	retribuzione accessoria (2017, ultimo anno pagato)
	€ 10.441	indennità di posizione PO legge n. 205/2017-art. 17/18 CCNI (indennità totale diviso numero incaricati)
Percentuale di personale assunto a tempo indeterminato	100%	99,92% se si tiene conto di 29 dirigenti a tempo determinato ex art. 19 comma 6 d.lgs. 165/2001
2.3 Analisi di genere (*)		
Indicatori	valore	note
Percentuale di dirigenti donne su totale dirigenti	33,8%	
Percentuale di donne rispetto al totale del personale	50,2%	
Stipendio medio percepito dal personale donna (lordo dipendente) Dato calcolato sul personale in servizio al 31 dicembre 2019	€ 203.730	dirigenti di vertice donne, inclusa retribuzione di risultato
	€ 84.012	dirigenti donne di II fascia (esclusa retribuzione di risultato ed eventuale maggiorazione dirigenti a tempo determinato)
	€ 32.581	personale non dirigente donna (escluse RIA e retribuzione accessoria) - importi CCNL 2016-18 (compresa IVC)
Percentuale di personale donna assunto a tempo indeterminato	100%	99,97% se si tiene conto di 5 dirigenti donne a tempo determinato ex art. 19 comma 6 d.lgs. 165/2001
Età media del personale donna	52 anni, 1 mese	esclusi i dirigenti
Età media dei dirigenti donne	55 anni, 2 mesi	
Percentuale dipendenti donne laureate (su totale dipendenti donne)	52%	l'indicazione del titolo di studio non è sempre presente in banca dati, il dato potrebbe essere sottostimato
Percentuale dirigenti donne laureate	100%	
Ore di formazione (media per dipendente donna)	7h	

(*) A parità di incarico, non c'è alcuna differenza retributiva tra uomini e donne; le (modeste) differenze nei valori medi dipendono dalla distribuzione tra i diversi incarichi

BILANCIO

RISORSE FINANZIARIE

La tabella sottostante riporta l'ammontare delle risorse finanziarie assegnate all'Agenzia nel triennio 2018-2020.

Tabella 9: Risorse finanziarie da bilancio di previsione dello stato

Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2020
3.056 ¹⁸	3.078	3.041

Valori in euro/milioni.

Le risorse assegnate sono integrate ai sensi dell'art. 1, comma 7, del decreto legislativo n. 157/2015, che prevede il riconoscimento all'Agenzia di un compenso sulla base di verificati incrementi del gettito incassato derivante dall'attività volta a promuovere l'adempimento spontaneo degli obblighi fiscali, dall'attività di controllo fiscale, nonché dai risparmi di spesa conseguiti a seguito del disconoscimento in via definitiva di richieste di rimborso o di crediti d'imposta¹⁹. Tali somme ammontano mediamente a circa 167 milioni di euro e sono utilizzate per alimentare i fondi destinati all'incentivazione del personale e al potenziamento dell'Agenzia stessa.

Le entrate dell'Agenzia sono individuate ai sensi dell'art. 70, comma 1, del decreto istitutivo. Tale norma prevede che le entrate dell'Agenzia sono costituite da:

- a) finanziamenti erogati in base alle disposizioni dell'art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999 a carico del bilancio dello Stato (cap. 3890);
- b) finanziamenti erogati per sostenere gli oneri per l'uso degli immobili, già sedi degli uffici dell'Agenzia, appartenenti allo Stato e conferiti al Fondo Immobili Pubblici (FIP) e al Fondo Patrimonio 1 (FP1) (cap. 3891);
- c) corrispettivi per i servizi prestati a soggetti pubblici o privati, incluse le amministrazioni statali per le prestazioni che non rientrano nella Convenzione di cui al comma 2 dell'art. 59;
- d) altri proventi patrimoniali e di gestione.

Le risorse che affluiscono sul capitolo 3890 sono determinate sulla base del meccanismo di autofinanziamento disciplinato dall'art. 1, commi da 74 a 77, della legge 23 dicembre 2005, n. 266 recante disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2006)

In particolare:

¹⁸ Le risorse finanziarie del Capitolo 3890 sono inserite al netto dell'assegnazione di cui all'art. 3 della Legge 350/2003 riferita all'esercizio 2016.

¹⁹ Il D. Lgs. n. 157/2015 prevede che il maggior gettito incassato venga accertato utilizzando specifici strumenti di monitoraggio, richiesti per quantificare gli effetti dell'azione dell'Agenzia volta a promuovere l'adempimento spontaneo.

✓ Il comma 74 specifica che tali dotazioni sono determinate applicando alla media delle somme incassate nell'ultimo triennio consuntivato, rilevata dal rendiconto generale delle amministrazioni dello Stato, relativamente alle unità previsionali di base dello stato di previsione dell'entrata indicate nell'elenco 4 allegato alla medesima legge, le seguenti percentuali:

- a) Agenzia delle entrate 0,7201 per cento;
- b) Agenzia del territorio 0,1592 per cento;²⁰
- c) Agenzia delle dogane 0,1668 per cento.

Le risorse assegnate in ciascun anno non possono essere superiori a quelle dell'anno precedente incrementate del 5%.

✓ Il comma 75 prevede che le dotazioni così determinate, considerato l'andamento dei fattori della gestione delle Agenzie, possono essere integrate, con decreto del Ministro dell'Economia e delle finanze, di un importo calcolato in base all'incremento percentuale dei versamenti relativi alle unità previsionali di base dell'ultimo esercizio consuntivato di cui all'elenco 4 allegato alla legge, raffrontati alla media dei versamenti risultanti dal rendiconto generale delle amministrazioni dello Stato dei tre esercizi finanziari precedenti, a normativa invariata, al netto degli effetti prodotti da fattori normativi ed al netto della variazione proporzionale del prodotto interno lordo in termini nominali, e comunque entro il limite del 5% previsto dal comma 74.

Le risorse sono trasferite:

- a) in due rate di uguale importo per le spese relative a stipendi, retribuzioni e altre spese di personale nonché le spese di funzionamento aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi;
- b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento aventi natura non obbligatoria ovvero frazionabili;
- c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria²¹ da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le risorse sono erogate in dodicesimi.

Tali stanziamenti sono utilizzati per la copertura di:

- oneri di gestione;
- investimenti;
- quota incentivante.

²⁰ A seguito dell'incorporazione disposta dal decreto legge n. 95/2012, le dotazioni dell'Agenzia del territorio sono state assegnate all'Agenzia delle entrate.

²¹ Nell'ipotesi in cui l'approvazione del budget economico annuale da parte del sig. Ministro dell'Economia e delle finanze, organo vigilante, non intervenga prima dell'inizio dell'esercizio cui lo stesso si riferisce, l'Agenzia, previa autorizzazione del Comitato di gestione, opera con la gestione provvisoria, per non oltre quattro mesi, limitatamente, per ciascun mese, ad un dodicesimo dell'ultimo budget regolarmente approvato.

La parte relativa alla quota incentivante è quella quota di risorse assegnate²² che viene destinata alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa, nonché al miglioramento delle condizioni di funzionamento e al potenziamento della struttura. Le modalità di attribuzione della quota incentivante sono correlate alla verifica dei risultati raggiunti nel corso della gestione, mentre quelle per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

Budget economico 2020

Il Budget economico 2020²³ è stato predisposto nel rispetto dell'art. 4 del Regolamento di contabilità e ai sensi dell'art. 2 del Decreto 27 marzo 2013 del Ministero dell' Economia e delle finanze.

In coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria, la previsione di risorse per l'esercizio 2020 dell'Agenzia tiene conto:

- delle **assegnazioni sui Capitoli 3890 e 3891** da parte del Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e del Bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022;
- della **riduzione dei ricavi** di 10,7 milioni di euro riferiti alle risorse da trasferire all'Agenzia del Demanio ex art. 12 del D.L. n. 98/2011.
- della **riduzione di risorse relative al cap. 3891** per circa 1,9 milioni di euro da riversare in entrata al bilancio dello stato per adeguamento all'effettivo fabbisogno stimato per l'esercizio 2020 relativo al pagamento dei canoni di locazione degli immobili conferiti al Fondo Immobili Pubblici e Fondo Patrimonio Uno;
- dei **ricavi previsti per il progetto Tessera Sanitaria**;
- dei **rimborsi dei costi per servizi estimativi** in favore di terzi;
- dei **proventi da Convenzioni** per le attività espletate dall'Agenzia ai sensi degli articoli 64 e 70, comma 1, lettera b) del D.lgs. n. 300/1999 e, in quota residuale, dal recupero di costi di gestione sostenuti, da condividere con soggetti terzi, co-utilizzatori di spazi immobiliari nella disponibilità dell'Agenzia delle Entrate.

Con riferimento agli oneri di gestione, si evidenzia quanto segue:

- il **costo del personale**, determinato tenendo conto del turnover (assunzioni e cessazioni), comprende le competenze fisse (stipendi e oneri sociali e fiscali), le competenze accessorie (compensi per lavoro straordinario, premi e incentivi), le missioni e gli altri costi per il

²² La componente assegnata annualmente dalla legge di bilancio viene integrata con le risorse ex art. 1, comma 7, del decreto legislativo n. 157/2015

²³ Il Budget economico 2020, con i relativi allegati, è consultabile al seguente *link*:

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo>

personale (mensa e buoni pasto, visite mediche e altri oneri). La previsione del fabbisogno 2020 comprende, altresì, la quota incentivante destinata a remunerare il conseguimento dei risultati, determinata sulla base della somma storicamente assegnata ai sensi dell'art. 59 del D.lgs. n. 300/1999 mentre non sono quantificati gli stanziamenti integrativi che derivano dall'applicazione dell'art. 1, comma 7, del D. Lgs. n. 157/2015.

- i **costi per intermediazione** si riferiscono essenzialmente alla remunerazione degli intermediari per i servizi, regolati su base convenzionale, in materia di riscossione e gestione tributi. In particolare, si tratta di costi per i servizi di riscossione effettuati tramite il modello F24 e in via residuale tramite il modello F23 i servizi di erogazione dei rimborsi, trasmissione e presentazione delle dichiarazioni e dei modelli i servizi di riscossione dell'imposta di bollo e del contributo unificato degli atti giudiziari e le attività convenzionali in materia di cooperazione all'accertamento con RAI e SIAE;
- i **costi per l'informatica** (ivi compresi quelli relativi alla Tessera Sanitaria) sono riferiti a servizi di acquisizione e elaborazione dati, gestione delle infrastrutture informatiche centrali e periferiche, manutenzione e assistenza software. Nella previsione di spesa per il 2020 si è tenuto conto anche delle necessità derivanti dalle misure urgenti attuate per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19, per le quali l'Agenzia ha reso possibile l'utilizzo degli strumenti di lavoro (postazioni di lavoro e applicativi) in modalità *smart working* ai suoi dipendenti. I costi per la messa in opera delle infrastrutture necessarie, intervenuti a inizio anno, sono in parte compensati dal minor numero di chiamate di Assistenza Centrale Utenti pervenute, dai minori consumi che si registrano, rispetto a quanto normalmente pianificato, sulla Conduzione tecnico-sistemistica e operativa dei sistemi Mainframe e alla sensibile diminuzione dei costi di *Disaster Recovery*, legati in gran parte al numero di Fatture Elettroniche accolte dal Sistema di Interscambio;
- i **canoni di locazione** si riferiscono ai corrispettivi dovuti per i contratti in essere, nonché per l'utilizzo di immobili del Fondo Immobili Pubblici e del Fondo Immobili Patrimonio Uno;
- le **spese postali e notifica atti** comprendono le spese postali ordinarie (incluse quelle relative alla Tessera Sanitaria), per notifica atti e le spese del servizio di invio comunicazioni POSTEL;
- le **altre spese** comprendono i costi di funzionamento tra cui quelli relativi a materiali di consumo, stampati e modelli, servizi da terzi, spese per liti, costi per la gestione degli immobili (manutenzioni ordinarie, utenze, pulizie, vigilanza, facchinaggio, spese per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro ex. D.lgs. n. 81/2008).

Con riferimento alla componente degli investimenti²⁴, gli impegni economici da assumere per l'esercizio 2020 ammontano a circa 137 milioni di euro.

²⁴ Per maggiori dettagli sulle attività di investimento programmate nel triennio si rinvia allo specifico paragrafo.

Tabella 10: Budget

2020	BUDGET
RISORSE	
Capitolo 3890 *	2.959.937.983
integrazione DMT 16313/2020(DL 124 del 2019 articolo 16-ter co.1)	2.280.000
Riduzione per passaggio delle funzioni di "Manutentore Unico" all'Agenzia del Demanio	(10.655.087)
Liberazione Risconti per Investimenti "Manutentore Unico"	6.445.261
Capitolo 3891 * - Stanziamento per il pagamento dei canoni di locazione per immobili del Fondo Immobili Pubblici (FIP) e del Fondo Patrimonio Uno (FPU)	81.366.062
Riduzione fabbisogno per il pagamento dei canoni di locazione per immobili del Fondo Immobili Pubblici (FIP) e del Fondo Patrimonio Uno (FPU)	(1.866.062)
Ricavi per il progetto Tessera Sanitaria	25.600.000
Proventi da servizi estimativi in favore di terzi	1.000.000
Ricavi da Convenzioni con Enti e altri ricavi	56.762.020
A) TOTALE RISORSE PREVISTE	3.120.870.177
ONERI DI GESTIONE	
Costi del personale	1.824.742.169
Costi di intermediazione	316.483.000
Costi per informatica e telecomunicazione	227.000.000
Canoni di locazione	178.033.377
Spese postali e notifica atti	42.910.726
Altre spese	163.938.792
B) TOTALE ONERI DI GESTIONE	2.753.108.064
<i>Investimenti previsti</i>	136.831.935
<i>Liberazione Risconti per investimenti</i>	(136.831.935)
C) Rialimentazione risconti	-
D) TOTALE (B+C)	2.753.108.064
E) SALDO (A-D)	367.762.113

*Legge di Bilancio - Anno 2020 e triennio 2020-2022

Il budget economico pluriennale, che costituisce un allegato al budget economico 2020, è riportato nella seguente tabella.

Tabella 11: Budget economico pluriennale

	Anno 2020		Anno 2021		Anno 2022	
	Parziali	Totali	Parziali	Totali	Parziali	Totali
A) VALORE DELLA PRODUZIONE						
1) RICAVI E PROVENTI PER L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE		3.107.965.427		3.154.692.693		3.165.587.314
a) CONTRIBUTO ORDINARIO DELLO STATO	3.037.508.157		3.050.203.362		3.065.897.983	
b) CORRISPETTIVI DA CONTRATTO DI SERVIZIO	70.457.270		104.489.331		99.689.331	
b.1) CON LO STATO	25.600.000		46.300.000		41.500.000	
b.2) CON LE REGIONI	29.812.142		38.672.629		38.672.629	
b.3) CON ALTRI ENTI PUBBLICI	15.045.128		19.516.702		19.516.702	
b.4) CON L'UNIONE EUROPEA	-		-		-	
c) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	-		-		-	
c.1) CONTRIBUTI DELLO STATO	-		-		-	
c.2) CONTRIBUTI DA REGIONI	-		-		-	
c.3) CONTRIBUTI DA ALTRI ENTI PUBBLICI	-		-		-	
c.4) CONTRIBUTI DALL'UNIONE EUROPEA	-		-		-	
d) CONTRIBUTI DA PRIVATI	-		-		-	
e) PROVENTI FISCALI E PARAFISCALI	-		-		-	
f) RICAVI PER CESSIONE DI PRODOTTI E PRESTAZIONI DI SERVIZI	-		-		-	
2) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DEI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE, SEMILAVORATI E FINITI	-		-		-	
3) VARIAZIONE DEI LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE	-		-		-	
4) INCREMENTO DI IMMOBILI PER LAVORI INTERNI	-		-		-	
5) ALTRI RICAVI E PROVENTI	-	12.904.750	-	12.904.750	-	12.904.750
a) QUOTA CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE IMPUTATA ALL'ESERCIZIO	-		-		-	
b) ALTRI RICAVI E PROVENTI	12.904.750		12.904.750		12.904.750	
Totale valore della produzione (A)		3.120.870.177		3.167.597.443		3.178.492.064
B) COSTI DELLA PRODUZIONE						
6) PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E DI MERCI		6.245.474		7.071.540		7.038.140
7) PER SERVIZI		714.290.823		814.563.483		780.932.235
a) EROGAZIONE DI SERVIZI ISTITUZIONALI	316.483.000		315.488.000		315.488.000	
b) ACQUISIZIONE DI SERVIZI	396.450.810		497.611.715		463.980.467	
c) CONSULENZE, COLLABORAZIONI, ALTRE PRESTAZIONI LAVORO	1.252.768		1.317.768		1.317.768	
d) COMPENSI AD ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO	104.245		146.000		146.000	
8) PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI		187.843.127		181.559.873		182.259.873
9) PER IL PERSONALE		1.542.769.933		1.650.325.233		1.676.358.676
a) SALARI E STIPENDI	1.189.191.542		1.272.752.673		1.295.572.327	
b) ONERI SOCIALI	351.396.450		374.614.202		377.827.991	
c) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	-		-		-	
d) TRATTAMENTO DI QUIESCENZA E SIMILI	-		-		-	
e) ALTRI COSTI	2.181.941		2.958.358		2.958.358	
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI						
a) AMMORTAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	-		-		-	
b) AMMORTAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	-		-		-	
c) ALTRE SVALUTAZIONE DELLE IMMOBILIZZAZIONI	-		-		-	
d) SVALUTAZIONI DEI CREDITI COMPRESI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE E DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE	-		-		-	
11) VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	-		-		-	
12) ACCANTONAMENTO PER RISCHI	-		-		-	
13) ALTRI ACCANTONAMENTI		137.730.854		137.730.854		137.730.854
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE		63.849.585		63.829.857		63.829.857
a) ONERI PER PROVVEDIMENTI DI CONTENIMENTO DELLA SPESA PUBBLICA	18.073.934		18.073.934		18.073.934	
b) ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	45.775.651		45.755.923		45.755.923	
Totale costi (B)		2.652.729.796		2.855.080.840		2.848.149.635
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)		468.140.381		312.516.603		330.342.429
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI						
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI, CON SEPARATA INDICAZIONE DI QUELLI RELATIVI AD IMPRESE CONTROLLATE E COLLEGATE						
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI						
17) INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI						
a) INTERESSI PASSIVI						
b) ONERI PER LA COPERTURA PERDITE DI IMPRESE CONTROLLATE E COLLEGATE						
c) ALTRI INTERESSI E ONERI FINANZIARI						
17 bis) UTILI E PERDITE SU CAMBI						
Totale proventi ed oneri finanziari (15+16-17+ - 17bis)						
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE						
18) RIVALUTAZIONI						
a) DI PARTECIPAZIONE						
b) DI IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
c) DI TITOLI ISCRITTI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
19) SVALUTAZIONI						
a) DI PARTECIPAZIONI						
b) DI IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
c) DI TITOLI ISCRITTI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
Totale delle rettifiche di valore (18-19)						
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI						
20) PROVENTI, CON SEPARATA INDICAZIONE DELLE PLUSVALENZE DA ALIENAZIONI I CUI RICAVI NON SONO ISCRIVIBILI AL N. 5)						
21) ONERI, CON SEPARATA INDICAZIONE DELLE MINUSVALENZE DA ALIENAZIONI I CUI EFFETTI CONTABILI NON SONO ISCRIVIBILI AL N. 14) E DELLE IMPOSTE RELATIVE AD ESERCIZI PRECEDENTI						
Totale delle partite straordinarie (20-21)						
Risultato prima delle imposte		468.140.381		312.516.603		330.342.429
IMPOSTE DELL'ESERCIZIO, CORRENTI, DIFFERITE E ANTICIPATE		100.378.268		106.932.349		108.872.020
AVANZO (DISAVANZO) ECONOMICO DELL'ESERCIZIO		367.762.113		205.584.254		221.470.409
Risorse assegnate nell'esercizio e destinate agli investimenti (Risconti)						
SURPLUS (DEFICIT) DI RISORSE PER LE SPESE CORRENTI D'ESERCIZIO		367.762.113		205.584.254		221.470.409
Investimenti previsti		136.831.935		124.895.275		120.157.014

POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

INVESTIMENTI ICT

Il *Piano Triennale degli investimenti ICT 2020-2022* contiene la rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell’Agenzia nel triennio a venire, ed è stato elaborato sulla base delle esigenze di automazione dei servizi informatici dell’Agenzia.

Il contenuto del piano è focalizzato sulla strategia digitale e sulle esigenze di evoluzione del sistema informativo dell’Agenzia, al fine di abilitare il raggiungimento degli obiettivi attraverso l’adeguamento dei servizi alle evoluzioni normative e alle innovazioni dei processi amministrativi, per rendere più incisiva ed efficiente l’azione dell’Amministrazione attraverso una crescente adozione di servizi digitali.

Il piano rappresenta, inoltre, il riferimento per la definizione del budget di spesa per gli investimenti ICT e degli impegni contrattuali con i partner tecnologici: le esigenze individuate sono soddisfatte attraverso la realizzazione di progetti di investimento le cui attività vengono pianificate e realizzate nell’ambito dei contratti stipulati principalmente con Sogei S.p.A. (partner tecnologico delle strutture organizzative dell’Amministrazione fiscale) ovvero attraverso la stipula di specifici contratti per l’acquisto di apparecchiature e servizi ICT.

Approccio metodologico

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

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

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

6. definizione dei corrispondenti **fabbisogni finanziari** stimati per il triennio.

Descrizione sintetica del piano triennale ICT

Le linee strategiche di riferimento derivano innanzitutto dalla normativa e dagli indirizzi che pervengono dal legislatore e dall'autorità politica, tra i quali è utile menzionare l'atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze previsto dall'art. 59 del decreto legislativo 300/1999, il Documento di Economia e Finanza (DEF) e la Nota di Aggiornamento al DEF 2019 (NADEF), e il Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali (GDPR).

Nell'ambito della digitalizzazione della pubblica amministrazione, sono da considerare, inoltre, il Codice dell'Amministrazione Digitale (decreto legislativo 82/2005), aggiornato all'inizio del 2018, e il Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021, predisposto dall'Agenzia per l'Italia Digitale, che definisce il modello di riferimento per lo sviluppo dell'informatica pubblica italiana.

Gli obiettivi strategici dell'Agenzia sono molteplici e sfidanti, tra tutti, relativamente a questo specifico ambito, si evidenziano:

- la realizzazione di un modello di dialogo collaborativo, facilitato dalle interazioni digitali, tra l'Agenzia e il contribuente e i suoi intermediari;
- un'esperienza digitale innovativa e personalizzata come canale unico o preferenziale di interazione con gli utenti (*digital-first*), integrato con il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID);
- l'efficacia e la tempestività nell'elaborazione dei dati in ottica di semplificazione dei servizi agli utenti e di rapidità e misurabilità dell'azione amministrativa, in modo da focalizzarla sugli effetti risultanti piuttosto che sui prodotti lavorati;
- una maggiore integrazione di processo e condivisione di informazioni, sia a livello internazionale con enti e organismi quali IOTA, OCSE e le strutture della Unione Europea, sia in ambito nazionale con altre amministrazioni pubbliche, in particolar modo con l'Agenzia delle entrate-Riscossione, con la Guardia di Finanza e con gli altri enti della fiscalità;
- l'acquisizione di un'elevata capacità di analisi avanzata dei dati, da applicare sui processi aziendali con particolare focalizzazione sull'analisi del rischio, nel rispetto della normativa relativa alla protezione dei dati;
- una elevata digitalizzazione dei processi amministrativi e allineamento con la normativa di riferimento;
- l'efficienza operativa e la flessibilità nell'impiego delle risorse umane e tecnologiche;
- la coerenza delle risposte e l'uniformità di comportamento da parte di tutto il personale dell'Agenzia.

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

Ulteriori aspetti da considerare nel prossimo futuro riguardano la sempre crescente informatizzazione dei contribuenti e degli intermediari (attraverso l'adozione di specifici software per l'informatizzazione dei propri processi contabili e gestionali) e la necessità per l'Agenzia di raccogliere autonomamente ed automaticamente dati da fonti esterne distribuite (ad esempio da registratori telematici e distributori automatici e con l'obbligatorietà della trasmissione telematica dei corrispettivi giornalieri e l'avvio della c.d. "lotteria degli scontrini") al fine di limitare le richieste informative al contribuente stesso, ridurre l'invasività dei controlli tradizionali e le necessità di verifica o correzione dei dati trasmessi.

Queste esigenze richiedono la realizzazione di architetture strutturate di interazione con l'esterno, su opportuni formati e protocolli standard che agiscano sempre in trasparenza e sicurezza nei confronti del contribuente. Ciò permetterà la semplificazione degli adempimenti, offrendo agli utenti servizi sempre più personalizzati e con dati precompilati, instaurando nel contempo un nuovo regime di dialogo e collaborazione, aumentando l'utilizzo del canale digitale. La conoscenza di dati ed informazioni personalizzate del contribuente favorirà, inoltre, le attività di rilevazione preventiva e mirata di eventuali posizioni potenzialmente a rischio, con positivi ritorni sul piano della *tax compliance*.

La strategia digitale dell'Agenzia, aggiornata rispetto all'anno precedente, è basata su **sette direttive strategiche**, che ne rappresentano di fatto "i pilastri", vale a dire i riferimenti nella definizione delle iniziative progettuali e nella valutazione delle priorità di azione, sinteticamente riportate nella figura seguente e sviluppate in dettaglio più avanti. In aggiunta, possono essere considerate come parte della strategia, articolate secondo linee di lavoro contigue all'ambito tecnologico, ma distinte per competenza, anche iniziative riguardanti la gestione del cambiamento riferito all'adozione dei servizi digitali: in particolare di inclusione digitale per gli utenti e di diffusione della cultura digitale per i dipendenti dell'Agenzia.

Figura 1 – Direttive strategiche della strategia digitale dell’Agenzia



Digitalizzazione dei Servizi Utente. L'obiettivo, secondo il principio cosiddetto *digital-first*, è spingere il contribuente a servirsi sempre di più dei canali digitali per operare e comunicare con l'Agenzia, da preferire ai canali tradizionali; ciò a beneficio innanzitutto dell'utente oltre che dell'Agenzia stessa, nell'ottica di favorire l'emersione spontanea delle basi imponibili e l'incremento della *tax compliance*. I servizi digitali sono sempre più improntati al principio di centralità dell'utente, maggiormente personalizzati rispetto al profilo del contribuente, puntando a una interazione più digitale, tempestiva, e quindi maggiormente efficace e soddisfacente. In particolare, la personalizzazione consente la valorizzazione dei dati in possesso dell'Agenzia, presentati al contribuente all'interno dei servizi che rappresentano uno strumento non solo di trasparenza, ma anche di semplificazione degli adempimenti e delle interazioni con l'Agenzia, e, in ultimo, di verifica da parte dell'utente della qualità dei dati in possesso dell'Amministrazione finanziaria.

Valorizzazione del patrimonio informativo. Consiste nello sviluppo di tutte le potenzialità per la massima valorizzazione del patrimonio informativo dell'Anagrafe Tributaria, focalizzata sulla strutturazione e analisi dell'enorme mole di dati di cui l'Agenzia dispone e disporrà nei prossimi anni, misurandone e garantendone la qualità rispetto al loro utilizzo e identificando i modi più opportuni per valorizzarli e per poterli utilizzare al meglio nell'ambito dei servizi e dei processi interni.

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

esperienze già avviate nell'ambito della fatturazione elettronica e della trasmissione telematica dei corrispettivi).

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

Cybersecurity. La sicurezza rappresenta un pilastro fondamentale dell'intero sistema informativo che custodisce i dati fiscali di tutti gli italiani. In quanto essenziali al sistema Paese, i servizi, i dati e le infrastrutture tecnologiche dell'Agenzia vanno protetti adeguatamente in linea con i più moderni approcci e tecnologie del mercato. Il sistema di sicurezza, nella sua più ampia accezione di sicurezza cibernetica ovvero *cybersecurity*, intesa come difesa attiva, proattiva, analitica e risoltrice di potenziali minacce e vulnerabilità provenienti sia dalla rete che dall'interno, è alla base non solo del buon funzionamento dei sistemi informatici a supporto dei processi amministrativi dell'Agenzia, ma rappresenta anche un presupposto essenziale per acquisire la fiducia degli utenti, che è un fattore critico per l'ampliamento dell'utilizzo del canale digitale e per lo sviluppo di nuovi servizi.

Etica digitale e protezione dei dati. Il tema della protezione dei dati personali e dell'etica digitale è sempre più all'attenzione delle organizzazioni e degli enti, alla luce delle norme in materia varate negli ultimi anni conseguenti all'entrata in vigore del GDPR, nonché della crescente digitalizzazione che per sua natura implica l'aggregazione in forma strutturata di grandi moli di dati di cui vanno adeguatamente governati i trattamenti. L'Agenzia ha adottato un proprio Sistema di gestione per la Protezione dei dati personali (SGPDP) finalizzato ad assicurare che il trattamento dei dati personali acquisiti e gestiti nell'ambito delle attività istituzionali avvenga in conformità al Regolamento europeo. Tuttavia, oltre ad ottemperare ai dettami normativi, è quanto mai opportuno adottare un approccio etico al problema della tutela della privacy, seguendo i valori e lo spirito di servizio proprio di una Pubblica Amministrazione: in tal senso, l'impiego della tecnologia in questo ambito ha il compito di conseguire il massimo valore sia per l'Amministrazione che per gli individui che su essa fanno affidamento.

Partecipazione alle iniziative strategiche della digitalizzazione della pubblica amministrazione. In tale ambito sono comprese le iniziative progettuali di adesione alle azioni previste dal Piano Triennale dell'Informatica per la Pubblica Amministrazione e di sviluppo di infrastrutture nazionali gestite dall'Agenzia.

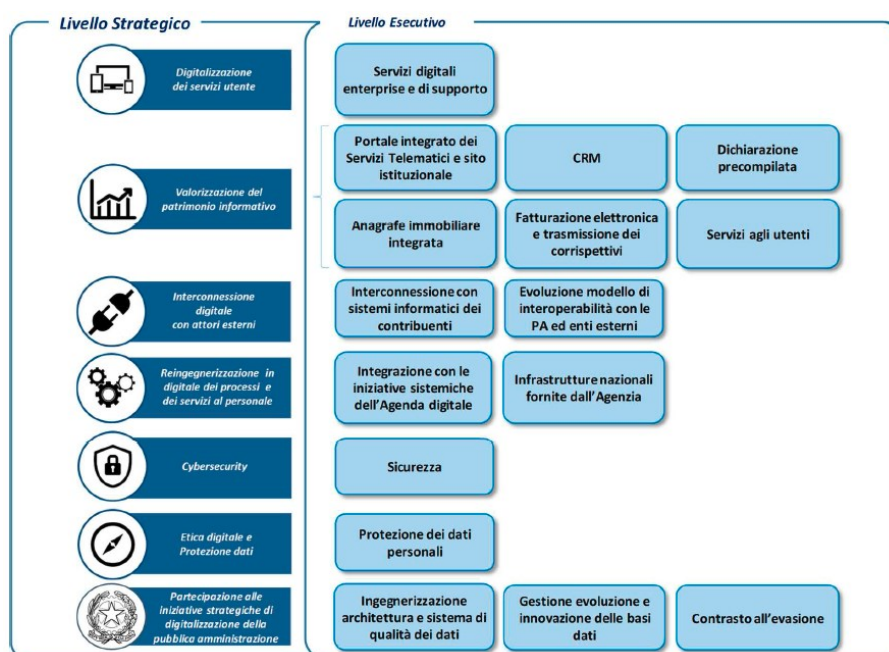
Inclusione digitale degli utenti e sviluppo delle competenze digitali del personale dell'Agenzia. La strategia di digitalizzazione dei processi e servizi dell'Agenzia deve tener conto che non tutti i cittadini sono pronti o hanno i mezzi e le capacità di interfacciarsi con le nuove modalità di fruizione. È necessario, pertanto, prevedere nel disegno dei nuovi processi forme alternative di

erogazione dei servizi, per non escludere chi non può avere accesso ad un computer ed a una connessione di rete e offrire forme di assistenza che consentano di aiutare a colmare il *digital divide* in modo che nessuna fascia di contribuenti resti esclusa.

Coerentemente saranno promossi interventi formativi innovativi, finalizzati a potenziare le competenze digitali del personale. In base a queste direttive e allo stato attuale del sistema informativo dell’Agenzia, è stata definita la pianificazione degli interventi di innovazione ed evoluzione dei servizi digitali dell’Agenzia, che consiste in un insieme di iniziative progettuali previste nel triennio.

La strutturazione dei progetti, riportata nella figura seguente, fa riferimento allo schema generale secondo un livello di aggregazione appropriato allo scopo di questo documento.

FIGURA 2 – STRUTTURA DI ALTO LIVELLO DELLE PRINCIPALI INIZIATIVE PROGETTUALI PREVISTE NEL TRIENNIO



Di seguito è riportata una descrizione sintetica dei progetti maggiormente innovativi e che rappresentano gli interventi attraverso i quali l’Agenzia punta a ottenere maggior benefici incrementali in termini di raggiungimento dei propri obiettivi.

- Ampliamento ed innovazione dei servizi digitali agli utenti.** L’Agenzia intende proseguire ad ampliare ed arricchire i servizi digitali per tutti i suoi utenti: cittadini, imprese, intermediari, professionisti, enti e pubbliche amministrazioni. Un ambito fondamentale è l’evoluzione del portale dei servizi telematici dell’Agenzia, nella direzione di una personalizzazione e maggiore digitalizzazione dei servizi, della realizzazione di strumenti di partecipazione, di multicanalità nativa web/mobile, identificando, inoltre, spazi di collaborazione con altri attori esterni all’Amministrazione, ai fini della semplificazione delle interazioni con gli utenti. Ulteriore iniziativa che sarà resa operativa nel triennio riguarda il nuovo modello e piattaforma di CRM per la gestione unica del contribuente (SAM, uffici, ...) integrato con il portale dei servizi telematici e con i sistemi operazionali. L’obiettivo finale è quello di

facilitare la consultazione dei dati, l'acquisizione e gestione automatica dei flussi, semplificare gli adempimenti ed evolvere sempre più in senso digitale il modello dell'assistenza, offrendo servizi di qualità più fruibili attraverso il canale digitale con conseguente vantaggio per i contribuenti e diminuzione dell'affluenza presso gli uffici.

- **Digitalizzazione dei processi rilevanti ai fini IVA.** Nel prossimo triennio, la fatturazione elettronica ormai consolidata, congiuntamente con altre disposizioni normative in ambito IVA, offrirà l'opportunità di un'importante evoluzione in senso digitale dei servizi al contribuente in ottica di innovazione e semplificazione. I principali ambiti di intervento sono:
 - evoluzione del sistema di trasmissione ed elaborazione delle operazioni ai fini IVA, in particolare la trasmissione dei corrispettivi (attraverso la trasmissione da sistemi quali i distributori automatici, i registratori telematici ed in prospettiva da altri tipi di sistemi digitali) in modo anche da abilitare l'attuazione della cosiddetta "lotteria degli scontrini";
 - presentazione agli utenti degli elementi informativi utili alla predisposizione dei prospetti di liquidazione periodica dell'IVA e di una base informativa per la dichiarazione annuale dell'IVA, congiuntamente con i modelli di versamento per le imposte da versare, compensare o richiedere a rimborso;
 - miglioramento della qualità dei dati ricevuti che consentiranno una maggiore capacità di analisi al fine di rendere più mirate e tempestive le azioni di controllo dei soggetti a rischio evasivo e di frode, ai fini della riduzione del tax gap relativamente all'imposta sul valore aggiunto.
- **Evoluzione e innovazione della gestione e analisi dei dati.** L'Agenzia è in possesso di un ingente patrimonio informativo, peraltro in continua espansione, costituito da basi dati core fortemente strutturate, da basi dati derivate dai servizi di reperimento delle informazioni e da numerosi flussi informativi da e verso enti esterni. Il progetto persegue l'obiettivo strategico di valorizzazione di tale patrimonio attraverso iniziative progettuali di:
 - razionalizzazione della gestione dei dati, in termini di efficienza (minimizzazione delle ridondanze, miglioramento dei tempi di elaborazione), disponibilità e tempestività (aggiornamento delle informazioni) e governo (rappresentazione delle informazioni e delle loro caratteristiche);
 - incremento della qualità dei dati, con il consolidamento dei processi di qualità dei dati, definiti negli anni recenti, e l'applicazione ad un sempre crescente ambito di lavoro, anche attraverso l'evoluzione degli strumenti tecnologici a supporto della rilevazione e analisi di metriche relative al livello di qualità delle informazioni;
 - esplorazione di opportunità di valore realizzate attraverso correlazione e integrazione dei dati, attraverso l'identificazione di metodologie multidisciplinari e l'implementazione, in sicurezza e in rispetto della normativa sulla protezione dei dati, nonché di soluzioni tecnologiche innovative mirate a valorizzare l'informazione estrapolabile dai dati disponibili;

- evoluzione del modello di condivisione dei dati da e verso l'esterno, con riferimento alla massima valorizzazione dei dati in possesso dell'Agenzia a favore di entità esterne ed in particolare verso la Pubblica Amministrazione, in linea con la normativa e con le prescrizioni del Garante della protezione dei dati. In quest'ambito riveste particolare attenzione la condivisione dei dati con l'Agenzia delle entrate-Riscossione, in modo da valorizzare il patrimonio informativo ai fini del potenziamento della riscossione. L'Agenzia intende lavorare, anche facendo riferimento ai nuovi modelli di interoperabilità della Pubblica Amministrazione, su paradigmi innovativi di interazione anche in tempo reale che soddisfino i requisiti di accesso controllato, monitoraggio degli obiettivi di utilizzo, protezione dei dati e sicurezza, che possano abilitare nuove opportunità di digitalizzazione di processi complessi che coinvolgono diversi enti e amministrazioni.
- **Contrasto all'evasione.** Rientrano in quest'ambito un insieme di attività a supporto del contrasto all'evasione fiscale, quali l'analisi del rischio per la ricerca e la selezione dei contribuenti ai fini delle verifiche fiscali, l'evoluzione dei servizi di controllo, i servizi di cooperazione internazionale, la gestione del contenzioso e dell'accertamento catastale. Si evidenziano in quest'area le attività relative alla gestione degli indicatori di affidabilità fiscale, finalizzati a favorire una maggiore compliance dichiarativa delle piccole e medie imprese dei professionisti in sostituzione degli attuali studi di settore, le attività di contrasto alle frodi fiscali, in particolar modo nell'ambito intracomunitario ed internazionale.
- **Anagrafe Immobiliare Integrata.** L'Anagrafe immobiliare integrata è costituita dal Sistema integrato del territorio (SIT), evoluzione del sistema informativo catastale verso un modello georeferenziato, basato sul sistema cartografico del catasto, specializzato per la gestione delle informazioni oggettive degli immobili, quali la classificazione, la descrizione, il valore fiscale, la geo-localizzazione sul territorio, i valori medi di mercato, e l'Anagrafe dei titolari (AdT), che include la banca dati integrata, originariamente costituita per contenere le informazioni presenti nei registri di Catasto e di Pubblicità immobiliare, in cui vengano anche rappresentate e qualificate le relazioni fra gli immobili ed i soggetti titolari di diritti reali.
- **Servizi digitali a supporto dei processi dell'Agenzia.** In tale ambito si possono identificare le iniziative che hanno l'obiettivo di digitalizzare il funzionamento della macchina amministrativa dell'Agenzia, quali:
 - la continua evoluzione dei servizi per la gestione digitale dei documenti, sia interna che per le comunicazioni ai contribuenti, in integrazione con i servizi applicativi "verticali", specifici dei processi amministrativi;
 - l'evoluzione dei servizi di pianificazione e di controllo, del personale e dell'audit;
 - i servizi infrastrutturali di informatica individuale e di telecomunicazione, a supporto dell'operatività del personale e di una maggiore flessibilità, anche a supporto di modalità di lavoro agile;

ATTIVITA' SOSE

Le attività affidate alla Società Soluzioni per il Sistema Economico (SOSE) nel triennio 2020-2022 sono sinteticamente rappresentate di seguito:

- revisionare gli ISA, predisponendo le basi dati di riferimento, effettuando le opportune elaborazioni ed analisi, attivando una fase di approfondimento con l'Agenzia, predisponendo la documentazione di supporto per la fase di confronto con le Organizzazioni di Categoria, predisponendo la documentazione per SOGEI, elaborando le note tecniche e metodologiche da approvare con DM, supportando l'Agenzia in fase di predisposizione della modulistica, elaborando i Report economici di settore da rendere disponibili ai contribuenti;
- altre attività di supporto all'Agenzia (elaborazione studi su specifici argomenti, supporto alle attività di spinta alla *compliance* ed al controllo).

INVESTIMENTI DI NATURA IMMOBILIARE

Nell'ambito della gestione degli immobili, l'Agenzia, in attuazione del Piano di razionalizzazione elaborato ai sensi dell'art. 24, comma, 2 del decreto legge n. 66/2014, prosegue le iniziative immobiliari volte a conseguire progressivamente una significativa riduzione dei canoni di locazione attraverso la razionalizzazione e il rilascio di immobili condotti in locazione passiva da privati e, contestualmente, la valorizzazione e l'utilizzo di immobili pubblici;

Nel corso del 2020 il piano troverà un nuovo e sostanziale impulso armonizzandosi con l'attività di rinegoziazione dei contratti di locazione in corso o giunti a scadenza, ai sensi delle disposizioni della Legge di Bilancio 2020 (art. 1 commi 616-619). La medesima attività, di concerto con l'Agenzia del Demanio, riguarderà la cessazione dei due contratti di locazione per i compendi F.I.P. e F.P.1 prossimi alla scadenza e che coinvolgono immobili di notevole importanza strategica per l'Agenzia.

Nella concreta attuazione del Piano di razionalizzazione, si rilevano difficoltà operative legate prevalentemente al reperimento sul mercato di immobili in locazione passiva ai canoni meno onerosi congruiti dall'Agenzia del Demanio, nonché problematiche tecniche per la ristrutturazione degli immobili demaniali.

Le operazioni di razionalizzazione già realizzate hanno riguardato ancora in parte il processo di integrazione Entrate-Territorio; in particolare, i progetti di accorpamento logistico in un'unica sede sono stati portati a termine in 42 capoluoghi di provincia. Tale attività verrà portata avanti anche nel triennio 2020-2022, compatibilmente con i vincoli contrattuali e dimensionali degli immobili oggetto di accorpamento.

Gli interventi previsti per il triennio 2020-2022, in coerenza con le suddette linee strategiche, si pongono l'obiettivo di:

- dare seguito alle attività di razionalizzazione degli immobili condotti in locazione passiva, anche in esito alla rinegoziazione dei contratti di locazione ai sensi della citata Legge di Bilancio 2020;
- proseguire nelle attività finalizzate alla gestione degli immobili conferiti ai Fondi Immobiliari con contratti di locazione in scadenza a dicembre 2022 (F.I.P.) e a dicembre 2023 (F.P.1), con particolare riguardo alla loro riconsegna nei termini e con le stringenti modalità previste dai citati contratti F.I.P. e F.P.1 degli immobili non più rispondenti alle esigenze dell’Agenzia;
- realizzare poli logistici regionali e/o interregionali presso immobili demaniali;
- reperire ulteriori immobili di proprietà pubblica da valorizzare.

Nell’ottica di una così ampia strategia di razionalizzazione della spesa pubblica e di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, durante il triennio 2020-2022, l’Agenzia proseguirà con le attività di programmazione di lavori finalizzati a:

- rifunzionalizzare gli immobili attualmente in uso per permettere l’accorpamento di più uffici in un’unica sede ed il contestuale rilascio di immobili condotti in locazione passiva;
- adeguare gli immobili in materia di sicurezza (decreto legislativo n. 81/2008) per eliminare le criticità esistenti;
- garantire una manutenzione costante degli stessi sia in campo edile che impiantistico per evitare o ridurre in futuro la spesa per interventi di manutenzione straordinaria;
- ristrutturare e restaurare compendi demaniali di rilevante importanza sul territorio nazionale al fine di valorizzare le peculiarità storiche, artistiche ed architettoniche di immobili demaniali. La riqualificazione del patrimonio immobiliare pubblico sarà possibile anche grazie alla partecipazione finanziaria e progettuale dell’Agenzia del Demanio, con cui l’Agenzia ha instaurato rapporti di sinergia e di proficua collaborazione. Nel corso del triennio 2020-2022 verrà completata la fase di progettazione dei progetti più rilevanti e saranno avviate le procedure di affidamento dei lavori di ristrutturazione e riqualificazione.

Tabella 5: Sintesi Piano pluriennale degli investimenti 2020-2022

	2020	2021	2022	TOTALE 2020-2022
<i>Investimenti ICT</i>	109,93	114,49	116,70	341,12
<i>Investimenti natura immobiliare</i>	26,90	10,41	3,46	40,77
Totale	136,83	124,90	120,16	381,89

Valori in €/mln.

LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE

QUADRO DI RIFERIMENTO

Il quadro di riferimento del Piano della *performance* dell’Agenzia deve necessariamente tenere conto delle priorità politiche per il triennio di riferimento e delle dinamiche del contesto esterno e interno.

Come premesso, l’emergenza epidemiologica da Covid-19, tuttora in corso, ha cambiato in modo significativo il quadro di riferimento entro il quale l’Agenzia era abituata ad operare. La necessità di una risposta immediata all’improvvisa emergenza sanitaria ha generato una serie di misure ed interventi normativi con un’incidenza diretta sulle attività operative dell’Agenzia.

Tutti i suddetti provvedimenti hanno avuto la finalità di fornire sostegno finanziario alle imprese e ai lavoratori, mediante il differimento degli adempimenti tributari e del pagamento delle imposte, nonché di rendere disponibili, anche in ambito fiscale, strumenti agili che permettano ai cittadini di assolvere in sicurezza i propri obblighi tributari.

Tale straordinaria contingenza è intervenuta in un contesto - ormai consolidato negli ultimi anni - nel quale, al fine di gestire efficacemente la fiscalità e incrementare il livello di *tax compliance*, l’Agenzia ha posto in essere una serie di azioni tese a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali, ricorrendo alle tradizionali forme di controllo nei casi che presentano maggiori indici di rischio o dettati da vincoli normativi, con vantaggi per l’Amministrazione Finanziaria in termini di efficienza ed economicità dell’azione.

Questo nuovo approccio è stato concepito partendo dall’idea di rafforzare il dialogo con i contribuenti, soprattutto preventivo, anche attraverso una sempre maggiore semplificazione e digitalizzazione degli adempimenti, al fine di instaurare una costante cooperazione basata sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca, che possa favorire comportamenti virtuosi. Lo scopo di questo cambio di prospettiva è quello di prevenire i possibili rischi di evasione e di elusione, evitarli grazie al confronto preventivo e limitare, quindi, azioni successive di repressione minimizzando di conseguenza il contenzioso con i contribuenti. In tale contesto l’Agenzia offre un’ampia gamma di servizi e di assistenza al contribuente per agevolarlo al massimo nell’assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali e, al contempo, pone in essere una serie di attività per promuovere la *tax compliance*, al fine di diminuire il *tax gap* e ricondurre così l’evasione fiscale in Italia a livelli comparabili con quelli dei *partner* europei più virtuosi.

In tale contesto, l’impegno dell’Agenzia ha come obiettivo primario la promozione della *compliance* da un lato, attraverso un approccio equilibrato e finalizzato a garantire che ciascuno contribuisca in modo equo ai fabbisogni della comunità nazionale, e il miglioramento continuo dell’“analisi dei rischi” di evasione fiscale dall’altro, in modo da garantire un’azione di controllo efficiente e pienamente efficace.

Negli ultimi anni l’Agenzia ha posto in essere una serie di azioni tese a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali,

ricorrendo alle tradizionali forme di controllo solo nei casi che presentano maggiori indici di rischio o dettati da vincoli normativi, con vantaggi per l'Amministrazione in termini di efficienza ed economicità dell'azione. In tale contesto, l'Agenzia deve porsi nei confronti dei contribuenti in veste di controparte credibile e affidabile, fornire istruzioni chiare, imparziali, tempestive e consulenze tecnicamente qualificate e puntare al maggiore alleggerimento possibile degli obblighi fiscali strumentali.

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

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

La pianificazione delle attività dell'Agenzia è strettamente collegata alla programmazione economica e finanziaria nazionale stabilita dal Governo. Di seguito una panoramica sui principali Documenti di finanza pubblica:

- **Il Documento di economia e finanza (DEF) e la Nota di aggiornamento al DEF (NADEF)**, tracciano le linee guida della politica di bilancio e di riforma per il prossimo triennio nel rispetto dei vincoli europei.

Il ciclo della programmazione inizia con la presentazione, entro il 10 aprile di ogni anno, del Documento di economia e finanza (di seguito DEF), che contiene in separate sezioni l'aggiornamento del Programma di stabilità (PS) e del Programma nazionale di riforma (PNR). Il Documento è inviato dal Governo alle Camere. Dopo l'esame parlamentare del DEF (risoluzioni di approvazione), il PS e il PNR sono inviati entro il 30 aprile alle Istituzioni europee. Entro il successivo 20 settembre, il Governo invia alle Camere la Nota di aggiornamento del DEF con cui aggiorna le previsioni macroeconomiche e di finanza pubblica e gli obiettivi programmatici, per recepire le eventuali osservazioni del Consiglio dell'Unione europea. Il rafforzamento degli strumenti di coordinamento e di valutazione delle politiche economiche e di bilancio degli Stati membri dell'Unione Europea incide anche sul ciclo di programmazione economico finanziaria nazionale²⁵.

²⁵ E' stato introdotto un nuovo processo di valutazione dei progetti di bilancio nazionali, prevedendo un calendario comune secondo il quale i Paesi dell'Area Euro inviano alla Commissione Europea, entro il 15 ottobre di ciascun anno, un Documento Programmatico di Bilancio (DPB) che contiene l'aggiornamento delle stime indicate nel precedente Programma di Stabilità (PdS). Il documento tiene conto delle revisioni dei dati di consuntivo apportate dall'ISTAT, spiega la motivazione di eventuali differenze rispetto alle stime del PdS presentato nel mese di aprile, illustra i provvedimenti della manovra di finanza pubblica proposta dal Governo per il conseguimento degli obiettivi programmatici e l'impatto sui conti pubblici e sulla crescita economica. Entro il 30 novembre, la Commissione Europea adotta e presenta all'Eurogruppo, un parere sui DPB in cui è valutata la conformità dei

Il DEF 2020, approvato dal Consiglio dei Ministri il 24 aprile 2020, ha fortemente rivisto le stime dello scenario macroeconomico rispetto a quelle precedentemente delineate nella Nota di Aggiornamento del Documento di Economia e Finanza (NADEF) nel settembre 2019.

La previsione macroeconomica del documento è costruita sulla base dell'ipotesi di una ripresa graduale già a partire dal terzo trimestre del 2020 e che l'impatto economico negativo dell'epidemia si esaurisca completamente nel primo trimestre del 2021.

Il crollo dell'attività economica, purtroppo, non verrà pienamente recuperato nel breve termine e il valore aggiunto rimarrà inferiore al livello di inizio d'anno per molti mesi, pur recuperando rispetto ai minimi raggiunti nel mese di aprile 2020.

- **L'Atto di indirizzo per la definizione delle priorità politiche per l'anno 2020²⁶** consente, nell'ambito degli indirizzi strategici per il triennio di riferimento 2020-2022 e in coerenza con i documenti programmatici generali (DEF e NADEF) di supportare il processo di programmazione strategica. Gli indirizzi d'interesse per l'Agenzia riguardano in particolare il potenziamento delle attività di contrasto all'evasione e all'elusione fiscale e contributiva in modo da contribuire ad assicurare maggiore equità tra i contribuenti, ma anche un miglior funzionamento dei mercati dei prodotti e dei servizi.
- **L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2020-2022²⁷** contiene gli indirizzi d'interesse per l'Agenzia che riguardano in linea generale: il contrasto all'evasione fiscale; la lotta agli illeciti che ledono l'integrità del bilancio pubblico; la semplificazione degli adempimenti tributari; il rafforzamento dell'efficacia e dell'equità del sistema fiscale.

L'Atto individua le aree nelle quali dovrà essere concentrata l'attività nel triennio e prevede, tra gli altri, i seguenti obiettivi per l'Agenzia:

- attuare tempestivamente le disposizioni normative emanate in relazione all'emergenza epidemiologica da COVID-19 per fronteggiare le inevitabili ricadute sul tessuto economico nazionale, con particolare riguardo alla gestione dei contributi a favore di imprese e lavoratori autonomi e delle diverse agevolazioni previste;
- favorire l'adempimento spontaneo dei contribuenti e assicurare una riduzione strutturale del *tax gap*, attraverso una migliore qualità dei servizi resi ai contribuenti/utenti e il presidio dell'attività di interpretazione delle norme tributarie;

programmi di bilancio alle raccomandazioni formulate nell'ambito del Semestre Europeo, nonché la congruità della manovra rispetto agli obiettivi programmatici indicati dallo Stato membro

²⁶ Per l'intero documento si veda il seguente link:

http://www.mef.gov.it/ministero/oiv/documenti/Atto_di_Indirizzo_PRIORITx_POLITICHE_2020_Firmato_dal_Ministro_24_12_2019.pdf

²⁷ Per l'intero documento si veda il seguente link:

<https://www.mef.gov.it/ministero/oiv/documenti/Atto-di-Indirizzo-per-il-conseguimento-degli-obiettivi-di-politica-fisca....pdf>

- incrementare la digitalizzazione e la razionalizzazione dei processi fiscali, nell'ambito della più ampia strategia di promozione della *tax compliance*, tramite una mirata attività di promozione dei pagamenti elettronici;
- rafforzare il rapporto fiduciario con i cittadini e ridurre la conflittualità con i contribuenti;
- facilitare la richiesta e l'erogazione dei servizi nei confronti dei contribuenti-utenti innovando e potenziando il sistema di "relazione a distanza", così da migliorare l'accessibilità ai servizi e semplificare le procedure per la loro richiesta;
- rafforzare le iniziative di confronto e collaborazione attraverso l'utilizzo dell'istituto del contraddittorio, anche preventivo, al fine di definire in maniera efficace ed efficiente la posizione del contribuente;
- favorire i rapporti di cooperazione amministrativa e scambio informativo, anche di tipo internazionale, nonché l'assistenza tecnica a beneficio di Paesi terzi;
- intensificare le azioni di tempestiva individuazione, prevenzione e contrasto dei fenomeni di frode e di utilizzo indebito di crediti d'imposta e altre agevolazioni, utilizzando strumenti avanzati di analisi del rischio e le basi dati a disposizione. In tale ottica, va valorizzato il patrimonio informativo derivante dalla fatturazione elettronica e dai nuovi strumenti informatici di analisi sviluppati a livello nazionale ed europeo. Particolare attenzione va riservata alle frodi intracomunitarie, alle frodi realizzate tramite l'utilizzo in compensazione di crediti inesistenti, all'indebita fruizione dei rimborsi fiscali e alle frodi realizzate attraverso l'utilizzo di dichiarazioni d'intento ideologicamente false;
- potenziare le metodologie e gli strumenti tecnologici a sostegno del contrasto all'evasione per favorire la *tax compliance* e per acquisire informazioni rilevanti finalizzate a controlli mirati nei confronti dei contribuenti che presentano indici di pericolosità fiscale;
- presidiare la qualità del sistema informativo e la valorizzazione dello scambio internazionale di informazioni di natura fiscale e, in particolare, lo scambio automatico, in aderenza alle considerazioni svolte dalla Commissione europea, anche attraverso l'utilizzo dei dati della fatturazione elettronica, funzionali a una scelta mirata delle modalità di controllo da effettuare per livello di rischiosità del contribuente; tutto ciò privilegiando un approccio differenziato per tipologia di contribuente, capace di coglierne le peculiarità e gli specifici profili di rischio. Il processo di valorizzazione del notevole patrimonio informativo esistente si svilupperà predisponendo opportune banche dati che consentiranno il pieno sfruttamento delle informazioni a disposizione anche mediante il ricorso a tecniche di *machine learning* e intelligenza artificiale;
- utilizzare in maniera sistematica i dati di natura finanziaria raccolti in apposita sezione dell'anagrafe tributaria, al fine di arricchire il patrimonio informativo utilizzato nelle analisi del rischio evasione e orientare i controlli in base al livello di pericolosità del contribuente;

- rafforzare le iniziative congiunte con la Guardia di Finanza e l’Agenzia delle dogane e dei monopoli per potenziare le attività di analisi finalizzate a contrastare l’evasione e per agevolare il coordinamento delle attività anche a livello territoriale;
- utilizzare in modo mirato e sistematico le informazioni e i dati di fonte estera, anche di natura finanziaria, derivanti in particolare dallo scambio automatico, tra cui le informazioni pervenute tramite il Common Reporting Standard (CRS), per contrastare i fenomeni di evasione internazionale, l’illecita detenzione di patrimoni e attività finanziarie fuori dei confini nazionali nonché le fittizie residenze all’estero. In tale ottica, si procederà all’effettuazione di analisi selettive mediante l’incrocio delle banche dati a disposizione. Utilizzare in modo mirato e sistematico le informazioni del Country-by-Country reporting, sia presentati all’Agenzia sia ricevuti dall’Agenzia tramite lo scambio automatico di informazioni, ai fini dell’analisi di rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro; Inoltre, sarà dato impulso all’acquisizione anche massiva di dati e notizie sui movimenti transfrontalieri, al fine di individuare fenomeni di estero vestizione o comunque di indebita detenzione di disponibilità all’estero, in violazione delle norme sul monitoraggio fiscale, nonché a richieste mirate a far luce sulla titolarità effettiva di specifiche operazioni con l’estero o rapporti alle stesse collegati ed al percorso conoscitivo seguito dai soggetti obbligati;
- presidiare la qualità e la completezza delle banche dati catastali, finalizzando prioritariamente l’azione alla completa integrazione delle informazioni immobiliari ed alla relativa rappresentazione in Cartografia, per una piena interoperabilità con i sistemi cartografici di altri enti.
- presidiare il territorio al fine di far emergere gli immobili non registrati in catasto, anche attraverso l’attivazione di metodologie innovative di controllo che consentano di sollecitare procedimenti volontari a carico dei soggetti inadempienti e attivare procedimenti coattivi in caso di inottemperanza. Produrre statistiche e quotazioni dell’Osservatorio del Mercato Immobiliare, assicurare la consultazione dei valori economici afferenti ai prezzi di compravendita dei beni immobili, anche in attuazione di quanto previsto dal Testo Unico Bancario con riferimento all’Osservatorio e migliorare costantemente la qualità delle attività tecnico-estimative rese alle pubbliche amministrazioni. Integrare le banche dati immobiliari con le informazioni desunte dalla dichiarazione dei redditi;
- proseguire le azioni per il miglioramento e potenziamento dei servizi di rete per la fruizione dei dati cartografici catastali, basati sul paradigma dell’interoperabilità, per supportare le pubbliche amministrazioni nelle politiche fiscali (Sisma Bonus, gestione patrimonio immobili pubblici) e nell’azione di governance del territorio, attraverso la disponibilità di ulteriori dati sugli immobili e la semplificazione delle modalità di utilizzo;
- proseguire le azioni di presidio, potenziamento e valorizzazione dell’Anagrafe Tributaria, volte a garantire la protezione dei dati, il corretto funzionamento dei servizi nonché l’interazione in sicurezza, attraverso modelli innovativi di integrazione digitale, tra l’Anagrafe

Tributaria ed attori esterni, in linea con la disciplina sulla protezione dei dati personali e con l'attuazione di aggiornate misure di cybersecurity;

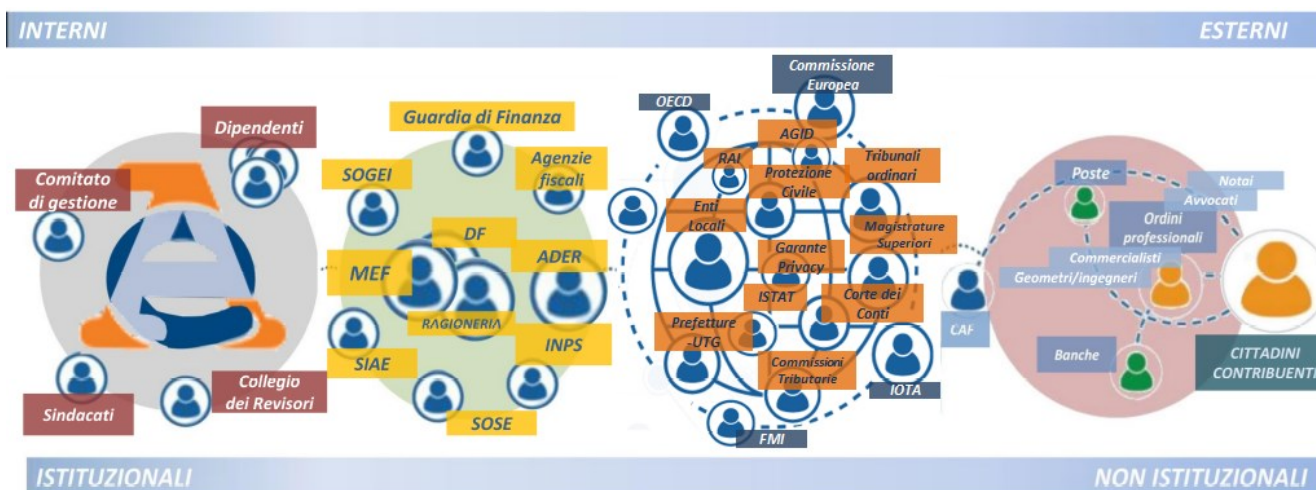
- assicurare l'utilizzo sistematico dei servizi telematici del contenzioso tributario, al fine di favorire la formazione e la consultazione del fascicolo processuale informatico;
- proseguire le attività di supporto per il miglioramento della qualità dei servizi telematici a favore del contribuente garantendo l'interoperabilità tra le proprie banche dati e quelle del contenzioso del Dipartimento delle finanze;
- ottimizzare la trattazione relativa alle procedure di composizione della crisi d'impresa e di sovraindebitamento assicurando una appropriata conclusione al fine di evitare una prospettiva di irreversibilità della crisi tale da non garantire in maniera adeguata il gettito fiscale;
- monitorare costantemente l'attività dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, secondo i principi previsti dall'art. 1, comma 3 del decreto-legge 193 del 2016. Inoltre, l'Agenzia si impegna a mettere a disposizione le banche dati e le informazioni necessarie per lo svolgimento del servizio della riscossione, mediante sottoscrizione di apposite convenzioni anche pluriennali.

GLI STAKEHOLDER

L’Agenzia svolge le sue attività e raggiunge i suoi obiettivi anche grazie alla collaborazione con altri enti, istituzionali e non, e attraverso una fitta interlocuzione con tutti i soggetti con cui trattiene necessariamente rapporti diretti o indiretti (i cosiddetti *stakeholder*).

Il processo di mappatura degli *stakeholder*, necessariamente personalizzato, presenta un elevato grado di complessità in particolar modo in una pubblica amministrazione, come l’Agenzia, chiamata a svolgere una funzione di tutela di interessi e di soddisfazione di bisogni collettivi, in un contesto caratterizzato da un grado di complessità molto elevato. Per fornire una panoramica d’insieme, sono stati individuati soggetti interni ed esterni all’organizzazione dell’Agenzia e suddivisi in funzione del loro grado di “istituzionalità”.

FIGURA 1 – STAKEHOLDER AGENZIA DELLE ENTRATE



Per descrivere gli *stakeholder*, appare utile effettuare delle aggregazioni in base a elementi comuni che caratterizzano il rapporto che gli stessi hanno con l’Agenzia permettendo, in questo modo, un’elencazione più snella di tutti i soggetti interessati. A tal proposito si possono individuare le seguenti aggregazioni:

- **Soggetti interni:** sono rappresentati da: dipendenti e loro organi di rappresentanza, ovvero le Organizzazioni sindacali; Organi di gestione, Direttore, Comitato di Gestione, e Collegio dei Revisori che svolge le funzioni di vigilanza. Per avere visione dei ruoli e delle responsabilità associati a tali ultimi soggetti, si rimanda al capitolo relativo all’Organizzazione del presente Piano, dove sono stati già individuati gli elementi che contraddistinguono il loro operato;
- **Enti della fiscalità:** in tale insieme rientrano tutti gli Enti e le Organizzazioni che operano in stretto contatto con l’Agenzia e che forniscono un valido sostegno al perseguimento della propria *mission*. Si annoverano, tra questi, il Ministero delle Economia e delle Finanze, principalmente attraverso il Dipartimento delle Finanze e la Ragioneria Generale dello Stato, l’Agenzia delle Entrate-Riscossione, la Guardia di Finanza, le altre Agenzie Fiscali (Agenzia delle

Dogane e dei Monopoli e Agenzia del Demanio), l'Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS), la Soluzioni per il Sistema Economico (SOSE), la Società generale d'informatica (SOGEI), Società Italiana degli Autori ed Editori (SIAE);

- **Organismi istituzionali nazionali:** l'Agenzia opera in collaborazione con altri Enti e Organismi nazionali per soddisfare bisogni generali dell'amministrazione pubblica e con altre autorità che con essa s'interfacciano sia per questioni legate alla finalizzazione dei processi di recupero del gettito fiscale (es. Commissioni tributarie), sia questioni legate al reciproco scambio di informazioni e dati. Rientrano in tale fattispecie gli Enti Locali, la Corte dei Conti, l'Istituto nazionale di statistica (Istat), la Radiotelevisione Italiana (RAI), il Garante della Privacy, gli Uffici Territoriali del Governo-Prefetture, la Protezione Civile, le Aziende Sanitarie locali (ASL), i Tribunali ordinari, le Magistrature superiori e, come sopra ricordato, le Commissioni tributarie;
- **Organismi internazionali:** l'Agenzia si rapporta sempre più spesso con le organizzazioni internazionali e con le amministrazioni fiscali estere, anche attraverso gli addetti fiscali dislocati presso le rappresentanze diplomatiche italiane all'estero e con quelli delle amministrazioni fiscali estere in Italia. Tra i principali *stakeholder* internazionali si ricorda: la Commissione Europea, l'*Intra-European Organisation of Tax Administrations* (IOTA), l'*Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) e l'*International Monetary Fund* (IMF-FMI);
- **Intermediari:** sono coloro che operano su incarico dell'Agenzia e provvedono alla trasmissione delle dichiarazioni, alla registrazione degli atti, all'esecuzione dei pagamenti, alla consultazione e all'aggiornamento del catasto e dei registri immobiliari, all'invio di comunicazioni e istanze. Gli intermediari, nella maggior parte dei casi, agiscono in quanto appartenenti a una specifica categoria professionale (per esempio, Commercialisti, Avvocati, Notai, Ingegneri, Architetti, Geometri, Consulenti del lavoro, ecc.) o di un ruolo riconosciuto dall'Agenzia, come i Centri di Assistenza Fiscale, le Banche e le Poste;
- **Cittadini-contribuenti:** sono i principali portatori d'interessi diretti. Tutto l'operato dell'Agenzia è focalizzato affinché il contribuente sia facilitato ad adempiere ai propri obblighi contributivi secondo principi di equità e trasparenza. Il raggiungimento della massimizzazione della *tax compliance* avviene principalmente attraverso una serie di servizi al contribuente, messi a disposizione sia presso gli uffici sia, soprattutto, attraverso piattaforme informatiche atte a semplificare le operazioni di dichiarazione e liquidazione delle imposte.

L'Agenzia, secondo quanto previsto dalle linee guida della Funzione Pubblica n. 4 del novembre 2019 ha avviato una analisi volta ad individuare la collocazione dei vari *stakeholder* nella cosiddetta matrice "*potere/influenza - interesse*". La matrice suddivide gli stakeholder in gruppi, stabiliti prendendo in considerazione due dimensioni caratterizzanti:

- il potere di condizionare o influenzare (positivamente o negativamente) il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia;
- l'interesse verso servizi e/o attività specifici dell'Agenzia.

La matrice “*potere/influenza - interesse*” è utile per identificare gli *stakeholder* e fornire indicazioni rispetto all’ordine di priorità con cui coinvolgerli nel processo di “valutazione partecipativa” previsto dalle citate linee guida della Funzione Pubblica.

LE DINAMICHE DEL CONTESTO ESTERNO E INTERNO

La stima del tax-gap

L'evasione è sicuramente un fenomeno complesso, che risente anche delle caratteristiche strutturali del sistema economico: in paesi come l'Italia, contraddistinti da un elevato numero di partite IVA e da molte imprese che lavorano con il consumatore finale è più difficile, a parità di altre condizioni, l'attività di deterrenza.

Per l'Agenzia, quindi, è diventata sempre più pressante l'esigenza di disporre di informazioni di "contesto" tra le quali, prioritariamente, si colloca la stima del *tax gap*. Per favorire la *compliance* è necessario avere un'indicazione quantitativa dell'obiettivo cui tendere; è questa la ragione per la quale l'Agenzia effettua una stima del *tax gap*, che rappresenta l'ammontare di tributi che non affluiscono nelle casse dello Stato a causa del non corretto adempimento degli obblighi fiscali.

In estrema sintesi, una volta individuate – attraverso apposite tecniche – le basi imponibili potenziali, comprensive cioè di quelle dichiarate e non dichiarate, si effettua un'ulteriore analisi al fine di stimare i corrispondenti gettiti potenziali. Sottraendo a questi ultimi i gettiti effettivamente versati si ottiene la stima del *tax gap*. Seguendo tale approccio, quindi, la stima del *tax gap* non comprende unicamente la componente di evasione intenzionale, ma anche quella derivante da errori di calcolo e crisi di liquidità.

L'Agenzia realizza proprie stime del *tax gap* basate sulle imposte IRPEF da lavoro autonomo e impresa, IRES, IVA, IRAP, redditi da locazione e canone RAI. L'imposta sul valore aggiunto è particolarmente importante nel nostro sistema tributario, in quanto l'omessa dichiarazione di una transazione economica genera anche l'evasione di altri tributi.

Il decreto legislativo 160/2015, emanato in attuazione della legge n. 23/2014 recante delega al Governo per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita, ha previsto – proprio in tema di stima e monitoraggio dell'evasione fiscale – l'istituzione di un'apposita Commissione cui è affidata la redazione di una Relazione annuale sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva, operando analisi e valutazioni in merito alle metodologie di stima dell'evasione fiscale.

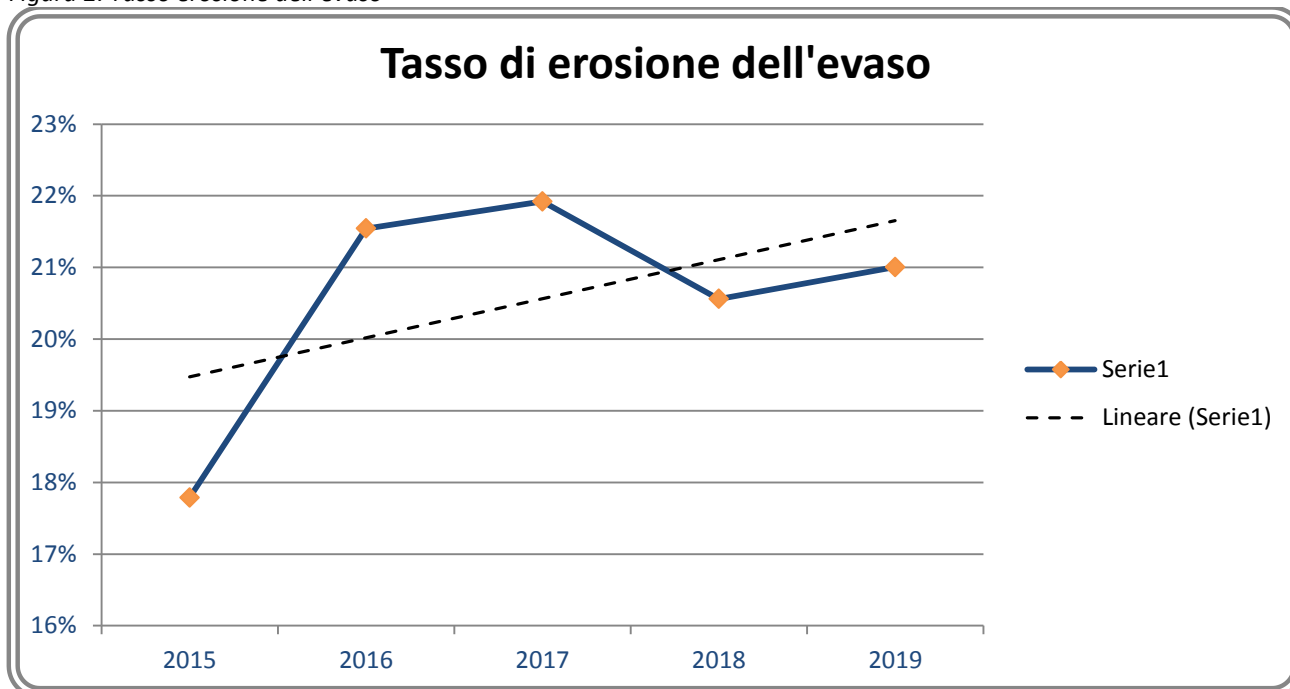
Tale Commissione, costituita nel 2016, ha pubblicato nel 2019 la quarta relazione²⁸, acquisendo, per le imposte summenzionate, le stime prodotte dall'Agenzia delle entrate ed integrandole con altre stime relative a: IRPEF da lavoro dipendente irregolare, IMU, TASI e accise sui prodotti energetici nonché una quantificazione del gap sugli oneri sociali da lavoro dipendente.

Attraverso la propria azione, l'Agenzia tende ad accrescere il tasso di erosione dell'evaso (T.E.E.), che misura la capacità di incidere sulle dinamiche evasive che caratterizzano il Paese ed è costituito dal rapporto tra l'ammontare complessivo delle somme recuperate (riscosso conseguito da attività di controllo) e il totale delle somme da recuperare, reso coerente temporalmente al

²⁸ La relazione è consultabile al seguente indirizzo internet http://www.mef.gov.it/ministero/commissioni/rel_ev/index.html

primo²⁹. Nella figura seguente è riportato l'andamento negli anni del T.E.E., che fa registrare una crescita tendenziale dell'indicatore³⁰.

Figura 2: Tasso erosione dell'evaso



Contesto esterno e analisi territoriale

Il bacino di riferimento su cui l'Agenzia è chiamata ad operare viene esaminato con le più moderne tecniche di analisi al fine di assegnare, in maniera quanto più precisa ed accurata, gli obiettivi alle strutture operative di riferimento - Direzioni Provinciali – e rendere l'azione maggiormente efficace.

A tal fine l'Agenzia delle entrate utilizza una tecnica di analisi multivariata, la *cluster analysis*, che consente di raggruppare diverse variabili statistiche in modo tale da minimizzare la distanza interna a ciascun gruppo e massimizzare quella tra i diversi gruppi. Attraverso di essa è possibile, quindi, segmentare le Direzioni Provinciali in gruppi omogenei in funzione di variabili economiche e sociali che le caratterizzano.

La tabella che segue elenca le variabili prese a riferimento nelle analisi:

²⁹ Si rapporta cioè quanto riscosso ad una misura del *tax gap* che considera nella stessa proporzione dell'incassato i valori del *tax gap* stimati relativi agli anni di riferimento dei controlli (cd. *tax gap* diacronico).

³⁰ Le stime illustrate nel grafico sono aggiornate in base alle serie storiche del *tax gap* disponibili con ripartizione provinciale (anno 2016); le nuove serie, coerenti con i risultati presentati nell'ultima Relazione annuale sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva, sono in corso di elaborazione.

Tabella 2: Elenco delle variabili inserite nel modello

Tipologia	Variabili	Finalità
Bacino utenti	Dichiarazioni 730	Rappresentare la platea dei contribuenti che dà origine alla domanda dei servizi resi dall'Agenzia
	Dichiarazioni Unico PF	
	Dichiarazioni Unico Società e Enti non commerciali	
	Atti e dichiarazioni di successioni registrati	
	Stranieri residenti	
Pericolosità fiscale	Tax Gap %	Rappresentare le difficoltà economiche e fiscali con conseguenze sulla Tax compliance e sulle attività di controllo dell'Agenzia
	Tasso fallimento imprese	
	Tasso protesti	
Pericolosità sociale	Delitti contro la vita (pma)	Rappresentare il contesto di sicurezza nel quale operano sia i contribuenti che i funzionari dell'Agenzia
	Furti, rapine, estorsioni e sequestri (pma)	
	Truffe e altre frodi (pma)	
	Attentati e associazioni mafiose e a delinquere (pma)	
	Reati di contrabbando	
	Altri reati (pma)	
Tenore di vita	Depositi bancarie postali (pc)	Rappresentare il livello di prosperità/indigenza economica, finanziaria e patrimoniale del bacino di riferimento che può influenzare le differenti tipologie di attività delle strutture operative dell'Agenzia
	Valore aggiunto (pc)	
	Patrimonio immobiliare (pc)	
	Importo medio pensioni	
	Tasso di immatricolazione auto di lusso	
	Consumo elettrico domestico (pc)	
	Produzione rifiuti urbani (pc)	
	Tasso di disoccupazione	
	Tasso di occupazione	
Premi assicurativi ramo vita (pc)		
Struttura produttiva	Tasso lavoratori autonomi	Rappresentare la tipologia della struttura produttiva del territorio per calibrare su di essa le attività e i servizi delle strutture operative dell'Agenzia
	Produzione media netta Irap	
	Turn over lordo imprese	
	Quota Irap piccola industria e agricoltura	
Informatizzazione dei servizi	Operazioni banco posta on-line (pma)	Rappresentare il livello di informatizzazione del territorio per calibrare i servizi informatici volti a facilitare gli adempimenti fiscali
	Numero POS attivi (pma)	
	Tasso unico PF trasmessi in via telematica	
	Servizi Home Banking (pma)	
Infrastrutture viarie	Km di autostrade (pma)	Rappresentare il livello di sviluppo infrastrutturale del territorio (variabile di sistema), che influenza le scelte d'ordine organizzativo dell'Agenzia
	Km di strade statale, regionali e provinciali (pma)	
	Km di ferrovie (pma)	
	Trasporti cittadini (ogni diecimila abitanti)	

pma: per milioni di abitanti; pc: pro capite

Le variabili sono estrapolate dai sistemi informativi dell'Agenzia o acquisite da fonti ufficiali esterne, e di seguito raccolte in un database (DB Geo). Le informazioni sono periodicamente aggiornate e, inoltre, possono subire delle modifiche quando s'individuano dati maggiormente significativi ai fini dell'analisi. Questi aggiornamenti consentono di rappresentare meglio le realtà territoriali, avere una visione più vicina alla situazione odierna e comprendere l'evoluzione temporale dei fenomeni.

Nell'ultima versione dello studio, sono state selezionate 36 variabili raggruppate nelle diverse aree tematiche; successivamente è stato calcolato un indicatore sintetico per ogni area tematica, allo scopo di graduare il posizionamento di ogni Direzione provinciale dell'Agenzia all'interno della singola area.

I risultati ottenuti sono mostrati nella tabella seguente, dove, accanto alle mappe riguardanti i singoli indicatori (rappresentati con valori crescenti da 0 a 5), ne viene riportata una breve descrizione.

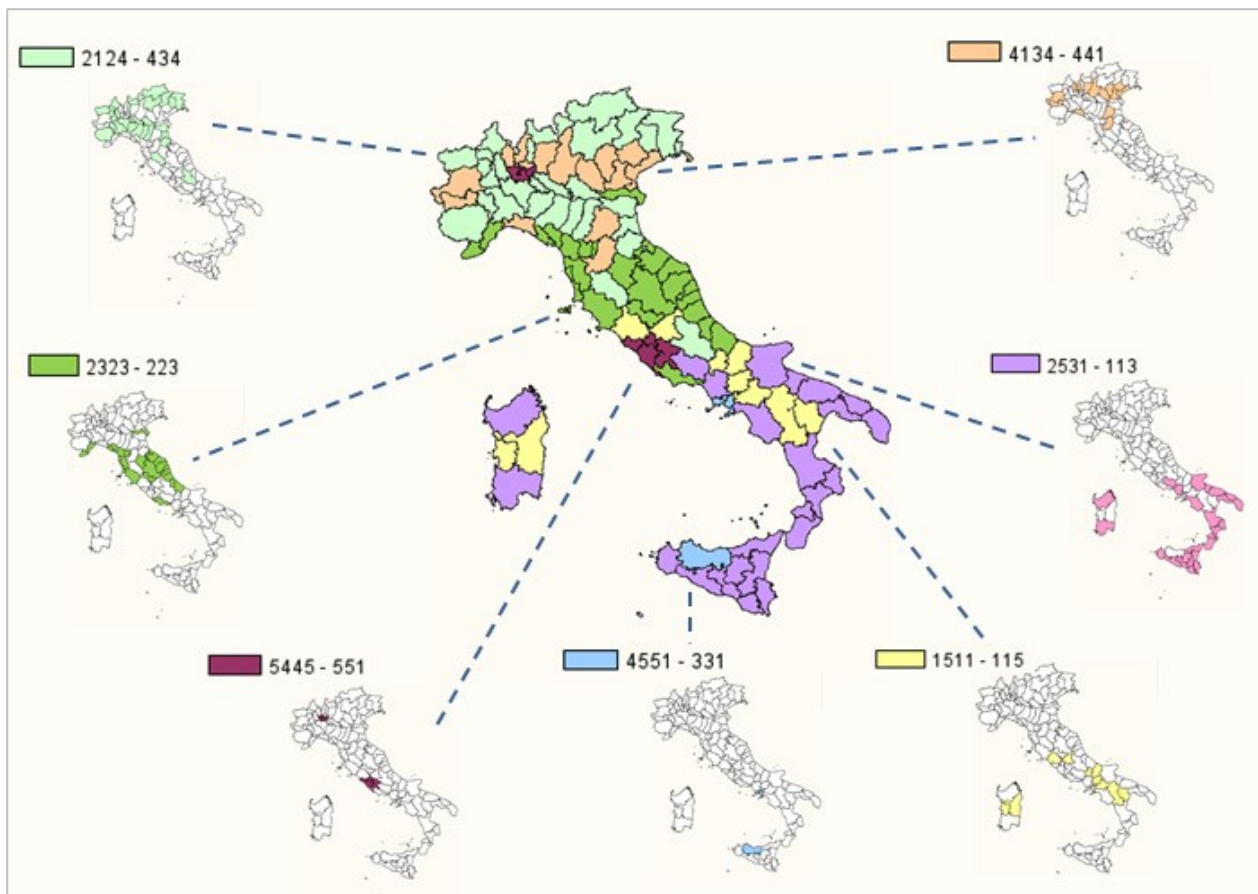
TABELLA 3: GEOREFERENZIAZIONE VARIABILI

Mappa per tipologia	Note	Mappa per tipologia	Note
<p>Bacino utenti</p>	<p>Si osserva che, a parte qualche zona popolosa del sud (Napoli, Salerno e Catania), il bacino degli utenti è maggiormente concentrato nel centro nord</p>	<p>Struttura produttiva</p>	<p>Si rileva una distribuzione non omogenea con una prevalenza di strutture produttive mature nelle ragioni del nord</p>
<p>Pericolosità fiscale</p>	<p>Si osserva, procedendo da nord verso sud, un progressivo incremento della variabile dai valori minimi delle regioni del nord-est e nord-ovest e quelli massimi della provincia di Siracusa</p>	<p>Informatizzazione dei servizi</p>	<p>Emerge una situazione uniforme sul territorio con punte massime nelle provincie di Roma, Milano e Cagliari</p>
<p>Pericolosità sociale</p>	<p>Emerge una situazione uniforme sul territorio con punte massime nelle provincie di Napoli, Palermo e Varese</p>	<p>Infrastutture viarie</p>	<p>Si rileva una distribuzione non omogenea con livelli alti nelle provincie di Isernia, l'Aquila, Alessandria, Vercellie e della Valle d'Aosta</p>
<p>Tenore di vita</p>	<p>Si evidenzia un livello del tenore di vita crescente da sud verso nord con valori massimi nella provincia di Milano</p>		

I livelli maggiori di maturità della struttura produttiva, del tenore di vita e dell’informatizzazione sono rilevati nel centro-nord, mentre nel sud è predominante il livello di pericolosità fiscale e sociale. I livelli di numerosità del bacino e della disponibilità d’infrastrutture di trasporto presentano invece distribuzioni più omogenee nell’intero territorio nazionale.

A valle della raccolta delle informazioni, viene eseguita un'analisi multivariata delle variabili che nell'ultima elaborazione ha avuto come risultato l'individuazione di sette distinti cluster (vedi figura successiva).

FIGURA 3: CLUSTER AGENZIA DELLE ENTRATE



Il codice identificativo rappresenta, da una classe da 1 a 5, il livello delle variabili del *cluster* di riferimento. Le direzioni provinciali, quindi, inserite nei singoli *cluster* presentano elementi quanto più simili al loro *cluster* di riferimento e molto più difforni rispetto agli altri *cluster*.

Di seguito s'illustrano per grandi linee i raggruppamenti:

- 2124-434 (colore verde acqua): questo *cluster* è caratterizzato da valori medio-bassi del bacino di utenza e della pericolosità sociale, bassa pericolosità fiscale, un valore medio-alto del tenore di vita, delle strutture produttive e delle infrastrutture viarie e un valore medio dell'informatizzazione dei servizi. Ne fanno parte direzioni provinciali prevalentemente dislocate nel nord con due eccezioni nel centro;
- 2323-223 (colore verde scuro): questo *cluster* è caratterizzato da valori medio-bassi del bacino di utenza, della pericolosità sociale, delle strutture produttive e dell'informatizzazione dei servizi e valori medi per la pericolosità fiscale, del tenore di vita e

dell'infrastrutture viarie. Ne fanno parte direzioni provinciali prevalentemente dislocate nel centro con poche eccezioni nel nord;

- 5445-551 (colore bordeaux): questo *cluster* è caratterizzato da valori alti del bacino di utenza, del tenore di vita, delle strutture produttive e dell'informatizzazione dei servizi, valori medio-alti della pericolosità fiscale e sociale e valori bassi delle infrastrutture viarie. Ne fanno parte esclusivamente le direzioni provinciali di Roma e di Milano;
- 4551-331 (colore azzurro): questo *cluster* è caratterizzato da valori medio-alti del bacino di utenza, valori alti della pericolosità fiscale e sociale, valori bassi del tenore di vita e delle infrastrutture viarie e valori medi delle strutture produttive e dell'informatizzazione dei servizi; ne fanno parte le direzioni provinciali di Palermo e Napoli;
- 1511-115 (colore giallo): questo *cluster* è caratterizzato da livelli bassi del bacino di utenza, della pericolosità sociale, del tenore di vita, delle strutture produttive e dell'informatizzazione, e valori alti di pericolosità sociale e delle infrastrutture viarie. Il *cluster* rappresenta alcune direzioni provinciali dislocate nel meridione prevalentemente in Basilicata e in Molise, con altre direzioni provinciali localizzate nel Lazio e in Sardegna;
- 2531-113 (colore viola): questo *cluster* è caratterizzato da valori medio-bassi del bacino di utenza, valori alti di pericolosità fiscale, valori medi di pericolosità sociale e delle infrastrutture viarie, valori bassi del tenore di vita, della struttura produttiva e dell'informatizzazione dei servizi. Ne fanno parte direzioni provinciali prevalentemente dislocate nel sud e in Sardegna;
- 4134-441 (colore arancione): questo *cluster* è caratterizzato da valori medio-alti del bacino di utenza, del tenore di vita, della struttura produttiva dell'informatizzazione dei servizi, un valore basso della pericolosità fiscale e delle infrastrutture viarie, e un valore medio della pericolosità sociale. Ne fanno parte direzioni provinciali prevalentemente dislocate nel nord.

L'analisi geo-referenziata delle Direzioni provinciali ha ridisegnato una nuova mappa del territorio italiano che, prescindendo dai singoli confini amministrativi provinciali, genera nuove macro aree che presentano elementi omogenei nei territori di cui si compongono.

Tale ripartizione permette di ottenere diversi vantaggi:

- assegnare obiettivi e risorse simili alle Direzioni provinciali che fanno parte di uno stesso *cluster*;
- individuare, tra le Direzioni provinciali appartenenti al medesimo cluster, la *best practice*, a cui le altre direzioni devono far riferimento per migliorare la propria *performance* in termini di efficacia ed efficienza;
- facilitare lo scambio di esperienze tra le direzioni del cluster di appartenenza per affrontare analoghe criticità e problematiche.

Il contesto interno

L'Agenzia nel corso degli ultimi anni ha attraversato una fase complessa di riorganizzazione derivante dalla necessità, in particolare, di tener conto anche sul piano organizzativo del nuovo approccio finalizzato al miglioramento della *compliance* e dell'efficacia della riscossione.

La rilevante revisione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia si fonda sul principio di limitare la previsione di figure dirigenziali solo per quelle funzioni che presentano complessità e responsabilità gestionale particolarmente elevate, valorizzando invece le conoscenze, l'esperienza e le capacità dei funzionari della III area di più spiccata competenza. In quest'ottica, il numero di posizioni dirigenziali in organico nell'Agenzia è stato ridotto di circa la metà, prevedendo contestualmente, l'istituzione di nuove posizioni organizzative, di livello non dirigenziale, caratterizzate da competenze proprie per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, ivi compresa la direzione di uffici operativi non dirigenziali.

Un ulteriore elemento di criticità che riguardava il mancato accordo sulle posizioni organizzative previste dagli artt. 17 e 18 del CCNI di Agenzia (capi team, capi reparto, esperti, ecc.), è stato risolto. Nel mese di aprile 2020 è stata raggiunta un'intesa per riattivare gli incarichi di coordinamento ex articolo 18 CCNI dal 1° maggio al 31 dicembre 2020.

Rispetto a tale contesto, come già è stato ricordato, è sopravvenuta la situazione straordinaria di emergenza sanitaria dovuta alla diffusione dell'epidemia da Covid-19, che ha imposto un radicale riassetto della modalità lavorativa, svolta prevalentemente in modalità agile.

A quanto sopra accennato bisogna poi aggiungere l'elevata età media dei dipendenti e la loro non ottimale distribuzione sul territorio. Pur considerando la continua evoluzione degli strumenti informatici e telematici e il costante incremento del loro utilizzo, le risorse umane restano l'elemento preponderante e una loro eccessiva compressione rischia, a lungo andare, di incidere in maniera significativa sulla capacità e sulla continuità operativa dell'Agenzia. Come già evidenziato, il numero dei dipendenti è andato via via riducendosi a causa delle uscite (a lungo stabili intorno a 1.000 unità all'anno) che nel 2019 hanno fatto registrare 2.700 unità di personale in meno. Nel triennio 2020-2022 si stima che lasceranno l'Agenzia oltre 5.900 unità di personale, al netto degli eventuali effetti delle ulteriori evoluzioni normative e delle uscite volontarie (dimissioni, decessi, ecc.).

GLI OBIETTIVI SPECIFICI DELL'AMMINISTRAZIONE

Per gestire efficacemente la fiscalità e incrementare il livello di *tax compliance* l'Agenzia ha posto in essere una serie di azioni tese a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali, ricorrendo alle tradizionali forme di controllo nei casi che presentano maggiori indici di rischio o dettati da vincoli normativi, con vantaggi per l'Amministrazione Finanziaria in termini di efficienza ed economicità dell'azione.

Le politiche fiscali, pertanto, sono state concepite partendo dall'idea di capovolgere il rapporto tra l'Amministrazione finanziaria e i cittadini, puntando a rafforzare il dialogo, soprattutto preventivo, anche attraverso una sempre maggiore semplificazione e digitalizzazione degli adempimenti, al fine di instaurare una continua cooperazione con i contribuenti, basata sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca, che possa favorire comportamenti virtuosi da entrambe le parti.

In tale contesto, obiettivo primario dell'Agenzia è la promozione della *compliance* da un lato, attraverso un approccio equilibrato e finalizzato a garantire che ciascuno contribuisca in modo equo ai fabbisogni della comunità nazionale e, dall'altro, il miglioramento continuo dell'"analisi dei rischi" di evasione fiscale in modo da garantire un'azione di controllo efficiente e pienamente efficace. Tutto questo senza dimenticare di onorare la funzione di presidio della legalità, mediante un'azione equilibrata e ragionata di contrasto che sia rispettosa delle garanzie dei contribuenti.

Come previsto dall'articolo 53 della nostra Costituzione, l'azione dell'Agenzia deve far emergere la matrice solidaristica ed egualitaria che risiede nel principio di capacità contributiva e garantire un corretto adempimento dell'obbligo tributario da parte di tutti i cittadini. A questa funzione se ne aggiunge una ancora più ambiziosa e cioè quella di dare all'Amministrazione finanziaria un ruolo di propulsione per il rilancio del Paese, nella consapevolezza che un fisco chiaro, semplice ed efficiente, oltre a garantire equità impositiva e indurre fiducia nelle istituzioni, può permettere di sviluppare il motore economico della nazione, attrarre investimenti internazionali, ridurre forme di concorrenza sleale e di squilibrio fra i vari operatori economici.

In coerenza con tali obiettivi il Piano dell'Agenzia prevede l'individuazione di quattro aree strategiche che descrivono gli ambiti di attività dell'Agenzia e individuano le priorità politiche perseguite (Servizi, Prevenzione, Contrasto e Risorse), all'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e le sottese azioni da realizzare con i relativi indicatori volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici target.

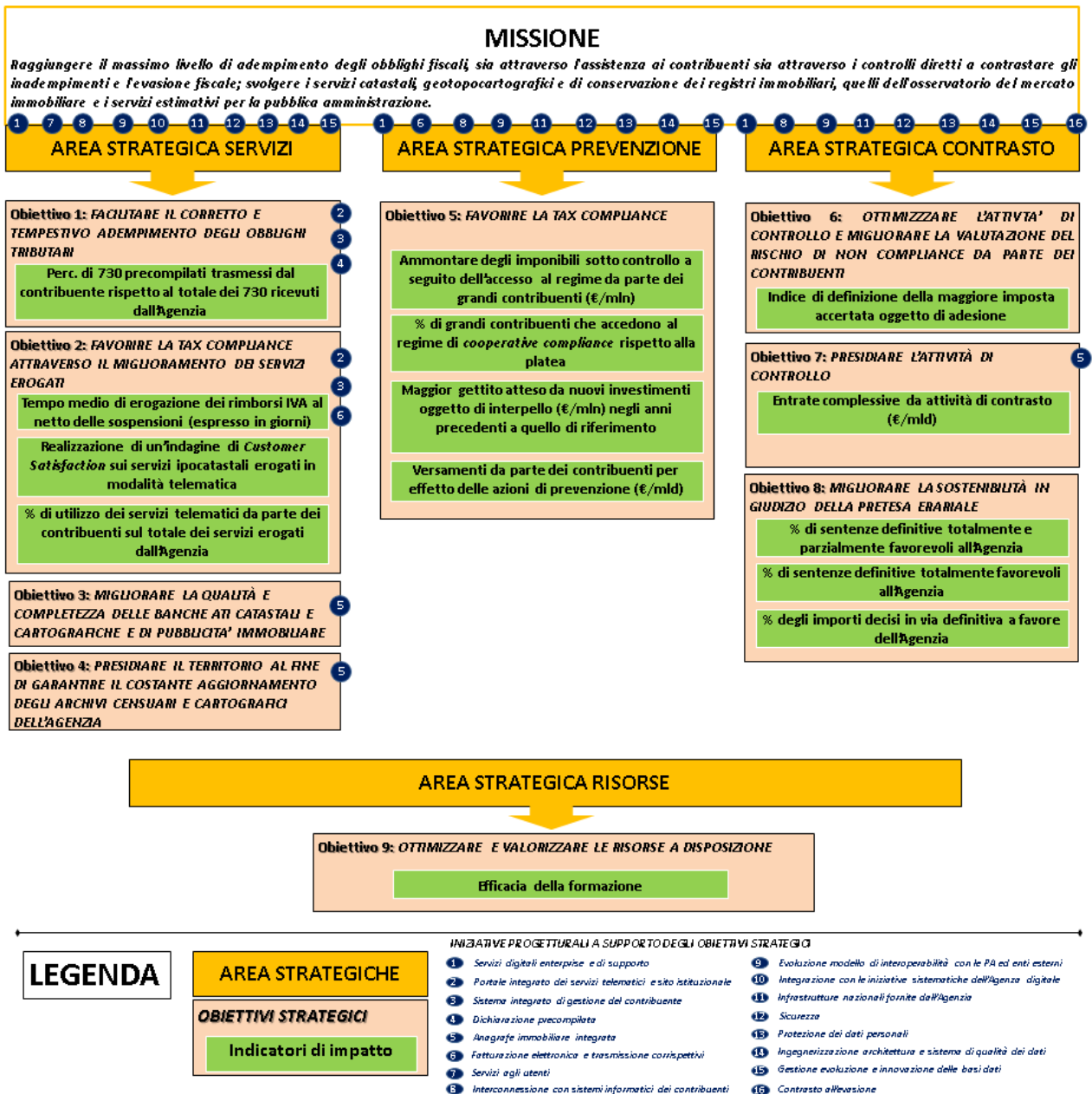
Al fine di valutare gli effetti e gli impatti delle azioni stabilite, sono individuati poi indicatori di *outcome*, volti a monitorare nel medio periodo non tanto lo sforzo profuso quanto l'effetto che si ottiene.

In particolare, gli indicatori d'impatto vanno intesi come espressione "dell'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio".

Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra la missione, le aree strategiche, gli obiettivi strategici e i relativi indicatori di outcome. In altri termini, l'albero della performance dimostra come gli obiettivi di diversa natura contribuiscano all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, alla realizzazione del mandato istituzionale. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

Figura 4: Albero della performance



LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Per assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici triennali contenuti nell'albero della *performance* precedentemente descritto, l'Agenzia ha individuato una serie di azioni, alcune delle quali esplicitate attraverso iniziative progettuali e altre attraverso specifici obiettivi annuali misurati da un set di indicatori.

La programmazione annuale delle attività progettuali è contenuta nel piano pluriennale degli investimenti e coinvolge principalmente le strutture centrali dell'Agenzia che sono deputate a svolgere prevalentemente compiti di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo delle attività delle articolazioni territoriali. Come già precisato, il piano è focalizzato sulle strategie di evoluzione del sistema informativo dell'Agenzia, per consentire il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'adeguamento dei servizi alle evoluzioni normative e alle innovazioni dei processi amministrativi, in particolare per rendere più incisiva ed efficiente l'azione dell'amministrazione attraverso una crescente adozione di servizi digitali.

Con riferimento agli obiettivi annuali, il Piano focalizza l'attenzione sugli obiettivi specifici che si intendono perseguire nel triennio e che definiscono la *performance* organizzativa dell'Agenzia.

Il presidio delle attività è garantito dalla predisposizione del budget tecnico-fisico con cui sono definiti - al termine di un processo di condivisione e confronto - gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse strutture territoriali, al fine di tradurre le linee strategiche in azioni mediante l'individuazione di indicatori e target che consentono la valutazione del grado di conseguimento dei risultati attesi.

Il ciclo di budget viene avviato dal Direttore dell'Agenzia che, in coerenza con gli obiettivi strategici individuati dal Ministro dell'Economia e delle finanze, fornisce gli indirizzi generali e le linee guida di cui le strutture devono tener conto nella definizione delle loro proposte. Gli indirizzi di budget evidenziano gli obiettivi e le iniziative che l'organizzazione intende perseguire, gli aspetti caratterizzanti le attività chiave da realizzare, i livelli di efficienza da conseguire, le risorse umane e finanziarie di cui si prevede l'impiego. La predisposizione del budget avviene quindi sulla base di un criterio *bottom up*, per il quale le Direzioni provinciali dell'Agenzia (terzo livello) predispongono le proprie proposte di budget che, a seguire, le Direzioni regionali (secondo livello) consolidano, anche attraverso confronti con le strutture provinciali, e trasmettono successivamente al vertice.

Nell'articolare la propria proposta, ciascuna Direzione regionale, al fine di fornire elementi di valutazione per gli impegni che si assume, trasmette una relazione esplicativa delle logiche che sottendono ai volumi e agli indicatori espressi nella propria proposta e del contesto di riferimento, esterno e interno, in cui si trova ad operare.

Al fine di addivenire alla definizione condivisa degli obiettivi da assegnare, vengono organizzati momenti di confronto tra le strutture centrali e regionali. In esito a tale confronto, il budget è assegnato formalmente dal Direttore dell'Agenzia a ciascuna Direzione regionale, che a sua volta lo declina ai livelli organizzativi inferiori in base al tipo di attività da svolgere.

Gli obiettivi di budget sono distinti al proprio interno tra obiettivi di risultato e altri obiettivi. Gli obiettivi di risultato rappresentano l'esito delle azioni, mentre tutti gli altri indicatori esprimono misure delle attività da compiere in funzione dei risultati attesi (la distinzione nelle due categorie assurge solo a una funzione logica e non implica un diverso grado di rilevanza degli indicatori all'interno dell'attività di programmazione).

Il monitoraggio periodico del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati costituisce il primo controllo sull'efficacia raggiunta dalla struttura. Il monitoraggio si sostanzia nell'osservazione costante dei fenomeni oggetto del controllo per verificarne l'andamento nel tempo, per raccogliere sistematicamente dati su di esso, elaborarli, interpretarli ed esporli al fine di ottenere informazioni. Esso consente di misurare come sono sviluppati i processi gestionali e di esaminare le attività al fine di prevenire anomalie all'interno del processo gestionale, dando la possibilità al management di porre in essere le opportune azioni correttive. La valutazione dei risultati conseguiti chiude il ciclo di budget. In questa fase vengono analizzati i risultati attraverso il confronto tra obiettivi conseguiti e quelli programmati.

Riveste importanza non solo l'analisi delle cause che hanno determinato scostamenti negativi ma anche i motivi che hanno generato variazioni positive in modo da capitalizzare l'esperienza. Gli scostamenti, infatti, possono fornire informazioni preziose per la programmazione degli esercizi successivi.

* * * * *

Il Piano degli indicatori 2020-2022 è stato necessariamente rielaborato in funzione dei diversi e successivi provvedimenti normativi adottati dall'Autorità politica, in precedenza citati, che hanno comportato una sostanziale revisione delle attività inizialmente programmate, poiché l'Agenzia è stata chiamata a dare prioritaria attuazione alle disposizioni in essi contenute, fornendo in particolare - in relazione ai propri ambiti di attività - il suo apporto per:

- assicurare la rapida erogazione agli operatori economici del contributo a fondo perduto previsto dal cosiddetto "decreto rilancio" nonché per gestire le diverse agevolazioni introdotte;
- innovare e potenziare il sistema di "relazione a distanza" con i contribuenti/utenti, migliorando l'accessibilità ai servizi e privilegiando l'utilizzo di strumenti di erogazione dei servizi da remoto;
- rafforzare le iniziative di confronto e collaborazione con i contribuenti, con l'utilizzo dell'istituto del contraddittorio, anche preventivo, al fine di definire in maniera efficace ed efficiente la posizione del contribuente;
- svolgere la necessaria attività istruttoria per gli atti relativi a controlli in scadenza nel 2020, che saranno tuttavia notificati ai contribuenti solo nel 2021 senza addebito degli interessi;
- proseguire e intensificare le azioni di prevenzione e contrasto dei fenomeni di frode e di indebito utilizzo di crediti d'imposta e di altre agevolazioni.

Il Piano 2020 prevede l'individuazione di quattro aree strategiche che descrivono gli ambiti di attività dell'Agenzia e individuano le priorità politiche perseguite. All'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e le sottese azioni da realizzare con i relativi indicatori volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici *target*.

Di seguito sono elencati gli obiettivi per ciascuna area strategica.

TABELLA 1: SINTESI OBIETTIVI PER AREA STRATEGICA

AREA	OBIETTIVO
Area servizi	Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari
	Favorire la <i>tax compliance</i> attraverso il miglioramento dei servizi erogati
	Migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali e cartografiche e di pubblicità immobiliare
	Presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell'Agenzia
Area prevenzione	Favorire la <i>tax compliance</i>
Area contrasto	Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non <i>compliance</i> da parte dei contribuenti
	Presidiare l'attività di controllo
	Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale
Area risorse	Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione

Per il conseguimento di tali obiettivi – ai fini dell'attribuzione dei costi – si è utilizzato il parametro delle risorse complessive previste nel *Budget 2020* (al netto di quelle riferite al progetto "tessera sanitaria").

Nella prima fase sono state attribuite alle aree le risorse umane (calcolate in ore migliaia) allocate sui processi che vi fanno direttamente capo; nella fase successiva sono state invece attribuite le risorse finanziarie, ripartendo gli oneri di gestione stimati per il triennio 2020-2022 in maniera proporzionale secondo l'incidenza delle ore di lavoro calcolate per i diversi processi riconducibili a ciascuna area.

Nel seguito del presente paragrafo sono descritti, ripartiti tra le quattro Aree strategiche, gli obiettivi dell'Agenzia, che vengono poi anche rappresentati in apposite schede, nelle quali sono

evidenziati i legami tra aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi e indicatori di *outcome*.

AREA STRATEGICA SERVIZI

Anche nel triennio 2020-2022, in continuità con la strategia già avviata negli esercizi precedenti, l’Agenzia adotterà un approccio teso a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali nonché a potenziare le azioni necessarie a rendere disponibile al Paese un sistema informativo che, per ogni immobile presente sul territorio nazionale, permetta di conoscerne la posizione geografica, la rappresentazione e le caratteristiche geometriche e censuarie, nonché le quotazioni di riferimento della zona OMI e i soggetti titolari di diritti e quote.

In merito alla prima direttrice, massima attenzione sarà indirizzata verso l’ulteriore semplificazione degli adempimenti e il miglioramento dei rapporti con i contribuenti per completare il percorso intrapreso, ormai da alcuni anni, volto a favorire la *compliance* dell’utenza e migliorare, conseguentemente, il recupero del *tax gap*. A tal fine sarà offerta un’ampia gamma di servizi e di assistenza per agevolare al massimo il contribuente nell’assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali.

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

All’interno di quest’area sono individuati quattro obiettivi di medio termine verso cui l’Agenzia indirizzerà la propria azione:

1. facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari;
2. favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati;
3. migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali e cartografiche e di pubblicità immobiliare;
4. presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell’Agenzia

Riguardo al primo obiettivo, la dichiarazione “precompilata” rimane lo strumento di maggiore efficacia che l’Agenzia ha messo a disposizione dei contribuenti. Essa sarà oggetto di continui miglioramenti ed estensioni, in un percorso di progressiva dematerializzazione dei modelli di dichiarazione, teso a raggiungere l’obiettivo di far venir meno la necessità stessa di presentarla, consentendo in futuro al cittadino di limitarsi a verificare i dati raccolti dall’Agenzia.

E' prevista l'introduzione di tre indicatori istituzionali: "Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati", "Predisposizione delle bozze dei registri IVA e delle bozze delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA" e "Predisposizione delle bozze delle dichiarazioni annuali IVA". Infine, per consentire a contribuenti e professionisti di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti in materia tributaria, è previsto un indicatore che monitora la tempestiva adozione dei documenti di prassi relativamente alle norme tributarie di maggiore interesse.

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

Al secondo obiettivo, "Favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati", sono riconducibili le linee di azione volte ad accelerare l'esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese, anche attraverso l'adozione di tecniche di analisi dei rischi, a migliorare l'erogazione dei servizi e a potenziare i servizi telematici.

Per quanto attiene ai rimborsi fiscali, accanto ai tradizionali indicatori istituzionali che misurano lo sforzo delle strutture dell'Agenzia nel lavorare i rimborsi IVA e II.DD. ordinari rispetto al magazzino continua a essere monitorata, attraverso uno specifico indicatore, anche la percentuale di rimborsi IVA prioritari lavorati. A livello di impatto, è previsto un indicatore che misura il tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA, la cui tendenziale diminuzione potrà consentire un maggiore afflusso di liquidità nel sistema produttivo favorendo, di conseguenza, un migliore svolgimento delle attività economiche interessate.

In merito al miglioramento nell'erogazione di servizi, l'azione dell'Agenzia sarà orientata a consolidare i parametri di qualità inseriti nella propria Carta dei servizi, assegnando al cittadino un ruolo centrale e modulando sempre più le attività di assistenza in base alle sue esigenze. In continuità con quanto previsto nell'esercizio precedente, anche per il 2020 l'attenzione sarà puntata sulla tempestività dell'azione dell'Agenzia a fronte delle richieste dei contribuenti.

In tal senso sono presenti nel Piano di Agenzia indicatori che misurano i tempi di reazione dell'Agenzia alle istanze dei contribuenti, tra i quali è assicurato anche il presidio dell'attività svolta dai Centri di assistenza multicanale, attraverso un indicatore che misura la percentuale di risposte fornite in forma scritta entro quattro giorni. La qualità e tempestività dei servizi erogati in ambito ipotecario e catastale viene rilevata dal "Barometro della Qualità", che fornisce un dato sintetico sul rispetto degli impegni assunti nella Carta dei servizi e relativi alla trattazione degli atti in un tempo inferiore a quello procedimentale previsto, monitorando sei linee di attività in materia ipotecario-catastale³¹.

³¹ L'indicatore è composto dai seguenti indicatori: tempi di registrazione del DOCFA telematico; tempi di evasione delle istanze; tempi di rilascio degli estratti di mappa digitali per tipo di aggiornamento; tempi di approvazione degli atti Pregeo (esclusi quelli approvati in automatico); tempi di liquidazione delle domande di annotazione (fino alla operazione di "conferma"); tempi di rilascio dei certificati ipotecari.

Particolare attenzione sarà rivolta alla tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari. Rispetto a tale azione, l'indicatore di impatto si orienta a valutare la soddisfazione dell'utente/contribuyente attraverso specifiche indagini di *customer satisfaction*.

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

- un adeguato livello di integrazione e informatizzazione delle banche dati catastali e cartografiche, relativamente alla rappresentazione degli immobili urbani;
- il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia;
- l'ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità immobiliare.

Infine, per consentire un efficace presidio del territorio atto a garantire il costante aggiornamento degli archivi censuri e cartografici, nell'ambito dell'obiettivo 4 sono previsti due specifici indicatori istituzionali che misurano la percentuale di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale e il tasso di copertura degli immobili da controllare.

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

AREA SERVIZI													
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 18.319													
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln										2020	2021	2022	
										1.214	1.298	1.298	
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI		
			2020	2021	2022			2020	2021	2022			
OBIETTIVO 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari	Diffusione della dichiarazione precompilata	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	85%	85%	85%	Elaborazione interna	Percentuale di 730 precompilati trasmessi dal contribuente rispetto al totale dei 730 ricevuti dall'Agenzia	15%	15%	15%	BI		
		Predisposizione delle bozze dei registri IVA e delle bozze delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA ³²	-	SI/NO	SI/NO	Elaborazione interna							
		Predisposizione delle bozze delle dichiarazioni annuali IVA ³	-	-	SI/NO	Elaborazione interna							
	Adozione tempestiva dei documenti di prassi	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	100%	100%	100%	Elaborazione interna							

32 A seguito delle modifiche all'articolo 4 del d. lgs n. 127/2015, introdotte dall'articolo 142 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (Decreto Rilancio), la decorrenza del servizio di elaborazione delle bozze precompilate dei registri Iva, delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA e delle dichiarazioni annuali IVA, da parte dell'Agenzia delle entrate, è stata rinviata e riguarderà quindi le operazioni effettuate a partire dal 1.1.2021. Pertanto, per l'esercizio 2020 tali indicatori non sono realizzabili.

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2020	2021	2022			2020	2021	2022	
OBIETTIVO 2 - Favorire la <i>tax compliance</i> attraverso il miglioramento dei servizi erogati	Accelerazione dell'esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini ed alle imprese, anche attraverso l'adozione di tecniche di analisi dei rischi	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	88%	88%	89%	BI	Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	79 gg.	78 gg.	78 gg.	Elaborazione interna
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	91%	91%	92%	BI					
		% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	83%	83%	83%	BI					
	Miglioramento dell'erogazione dei servizi	% di istanze CIVIS lavorate entro 3 gg.	95%	95%	95%	BI					
		% di reclami lavorati entro 15 giorni	70%	70%	70%	BI					
		Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	94%	95%	95%	BI					
		Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	95%	95%	95%	BI					
		% di atti di intestazione catastale lavorati	95%	95%	95%	BI	Realizzazione di un'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui servizi ipocatastali erogati in modalità telematica	SI	-	-	Elaborazione interna
Potenziamento dei servizi telematici						% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	65%	62%	62%	BI	
OBIETTIVO 3 - Migliorare la qualità e la completezza della banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare	Miglioramento del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati ipo-catastali e cartografiche	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	93,27%	94%	94,70%	BI					
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	24%	28%	32%	BI					
		Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	62%	65%	65%	BI					
OBIETTIVO 4 - Presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell'Agenzia	Efficace presidio del territorio	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine	78%	80%	80%	BI					
		Tasso di copertura degli immobili da controllare	36%	36%	36%	BI					

AREA STRATEGICA PREVENZIONE

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

Nell'ambito di questi approcci collaborativi rientrano le attività relative a:

- applicazione del regime di adempimento cooperativo (*cooperative compliance*);
- esame delle istanze di *ruling* internazionale;
- regime di tassazione agevolata dei redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali (*patent box*);
- risposte rese agli interpelli per nuovi investimenti e a quelli ordinari;
- gestione delle procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure - MAP*).

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

In questo contesto, il regime di adempimento cooperativo si pone l'obiettivo di instaurare un rapporto di fiducia tra amministrazione e contribuente che miri a un aumento del livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti. Tale obiettivo è perseguito tramite l'interlocuzione costante e preventiva con il contribuente su elementi di fatto, ivi inclusa l'anticipazione del controllo, finalizzata a una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali.

Per quanto attiene al regime di adempimento cooperativo, l'indicatore istituzionale presente nel Piano misura in termini percentuali, il numero delle istanze lavorate rispetto alle istanze presentate dal 01/09 dell'anno t-1 (2019) al 31/08 dell'anno t (2020) e il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero delle istanze non sia superiore, a parità di risorse, a quelle presentate nell'esercizio precedente.

Accanto all'indicatore istituzionale si prevede di monitorare l'impatto che il ricorso a tale istituto determina, misurando – con due specifici indicatori - l'ammontare degli imponibili presidiati a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti e la percentuale di questi ultimi che accedono al regime di *cooperative compliance* rispetto alla platea.

L'accordo preventivo è lo strumento di dialogo tra Amministrazione finanziaria e imprese che esercitano attività internazionale, mediante il quale è possibile accedere a una procedura finalizzata alla stipula, appunto, di accordi preventivi, con prevalente riferimento a determinati aspetti fiscali (regime dei prezzi di trasferimento, determinazione dei valori di uscita o di ingresso in caso di trasferimento della residenza, attribuzione di utili o perdite alla stabile organizzazione, valutazione preventiva della sussistenza dei requisiti, che configurano una stabile organizzazione,

erogazione o percezione di dividendi, interessi, royalties e altri componenti reddituali). Nel triennio 2020-2022 viene introdotto l'indicatore istituzionale che prevede di ridurre il tempo di conclusione degli accordi preventivi (bilaterali e multilaterali) rispetto a quanto fatto registrare nell'anno 2019.

Il *patent box* è un regime opzionale di tassazione agevolata per i redditi derivanti dall'utilizzo di opere dell'ingegno, di brevetti industriali, di disegni e modelli, di processi, di formule e informazioni relativi a esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico giuridicamente tutelabili. L'indicatore istituzionale presente nel piano misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco del triennio la totalità delle istanze presentate fino al 2017 e la metà di quelle presentate nel 2018.

Anche l'attività interpretativa svolta dall'Agenzia è volta a favorire una crescente *compliance*. È infatti previsto - attraverso uno specifico indicatore - l'impegno a mantenere un elevato livello di tempestività nel fornire risposta agli interpelli ordinari. Al fine di monitorare al meglio gli strumenti di cooperazione rafforzata, è previsto anche un indicatore istituzionale relativo agli interpelli sui nuovi investimenti, con i quali gli investitori italiani e stranieri, che intendono effettuare importanti investimenti in Italia, con rilevanti ricadute occupazionali, possono rivolgersi all'Agenzia per individuare con certezza il trattamento fiscale applicabile al *business plan* relativo all'investimento stesso. Per questi ultimi interpelli è anche previsto un indicatore d'impatto che misura l'ammontare del gettito atteso in ciascun anno del triennio a seguito dei nuovi investimenti che saranno realizzati in esito alla positiva conclusione dell'interpello negli anni precedenti a quello di riferimento.

Le attività di gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali saranno oggetto di uno specifico indicatori istituzionale, che misura in termini percentuali le procedure definite entro tre anni dalla data di presentazione, alla fine di un processo di consultazione diretta tra le amministrazioni fiscali dei Paesi contraenti, riguardanti la risoluzione di casi di doppia imposizione e le controversie fiscali internazionali.

Nell'ottica di una proficua collaborazione con i contribuenti e al fine di prevenire possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate, l'Agenzia, prima di attivare i controlli, invierà agli interessati una serie di comunicazioni volte a favorire l'emersione di imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto. Ciò comporterà per i contribuenti che regolarizzano la propria posizione fiscale, il beneficio della riduzione delle sanzioni e la rapida definizione della loro posizione fiscale. Per l'Agenzia, invece, il vantaggio maggiore è rinvenuto nell'immediato recupero di gettito e nella possibilità di un utilizzo più mirato delle proprie risorse, umane e strumentali, verso i contribuenti meno collaborativi. Questa attività sarà valutata nel triennio attraverso un indicatore istituzionale, che misura il numero di comunicazioni inviate ai contribuenti, e un indicatore di impatto che misura l'ammontare dei versamenti effettuati dai contribuenti mediante l'istituto del ravvedimento operoso. Tale attività, in considerazione della emergenza sanitaria Covid-19, sarà in gran parte sospesa nel 2020, per poi ripartire nel 2021, così da accompagnare la graduale ripresa delle attività economiche e sociali.

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

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

AREA PREVENZIONE													
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 4.375													
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln													
										2020	2021	2022	
										290	310	310	
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONT E DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI		
			2020	2021	2022			2020	2021	2022			
OBIETTIVO 5 - Favorire la <i>tax compliance</i>	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	% istanze di adesione al regime di <i>cooperative compliance</i> presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t lavorate ³³	50%	50%	50%	Elaborazione interna	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	10	10	10	Elaborazione interna		
		% di grandi contribuenti che accedono al regime di <i>cooperative compliance</i> rispetto alla platea						20%	20%	10%	Elaborazione interna		
		% di riduzione dei tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) rispetto ai tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo concluse nell'anno 2019	3%	5%	8%	Elaborazione interna							
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n	100 % istanze presentate nel 2015	100 % istanze presentate nel 2016	100 % istanze presentate nel 2017 e 50% istanze presentate nel 2018	Elaborazione interna							

³³ Il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero delle istanze di accesso al regime di cooperative presentate non sia superiore, a parità di risorse, a quelle presentate nell'esercizio precedente.

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2020	2021	2022			2020	2021	2022	
OBIETTIVO 5 - Favorire la <i>tax compliance</i>	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	Percentuale di risposte alle istanze relative agli interPELLI nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 115 giorni dalla presentazione dell'istanza	70%	70%	70%	Elaborazione Interna	Maggior gettito atteso da nuovi investimenti oggetto di interpello (€/mln) negli anni precedenti a quello di riferimento	539	280	362	Elaborazione interna
		Percentuale di risposta agli interPELLI ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza ³⁴	70%	75%	75%	Elaborazione Interna					
	Gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	15%	15%	15%	Elaborazione Interna					
	Favorire il dialogo strutturato e dinamico con i contribuenti	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti	568.000	650.000	650.000	Elaborazione Interna	Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	0,6	0,6	0,6	Elaborazione interna
	Aggiornamento e applicazione degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore <i>compliance</i> dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti	Numero di indici di affidabilità fiscale elaborati oggetto di aggiornamento	87	88	87	Elaborazione interna					

³⁴ Il risultato atteso, riferito agli interPELLI ordinari trattati dalle Direzioni Regionali, è preventivato nel presupposto che il numero dei prodotti non sia superiore, a parità di risorse, alla media aritmetica dei prodotti rendicontati nel biennio precedente

AREA STRATEGICA CONTRASTO

L'azione dell'Agenzia nell'area strategica più strettamente legata al contrasto dell'evasione fiscale nel triennio 2020-2022 sarà mirata alla riduzione del *tax gap* da realizzarsi attraverso un'attività di controllo sempre più mirata ed efficace in virtù di un ulteriore affinamento delle tecniche di analisi e valutazione del rischio di non *compliance* e di un più attento monitoraggio dei comportamenti dei soggetti ad elevata pericolosità fiscale.

Per l'attività di contrasto all'evasione e all'elusione fiscale l'obiettivo prioritario sarà il recupero delle imposte indebitamente evase che, oltre ad avere impatti rilevanti sul gettito erariale, alterano la libera concorrenza e creano inefficienze nel mercato. L'azione, quindi, si concentrerà nei confronti dei comportamenti evasivi più gravi che, in un contesto economico come quello attuale, amplificano la loro portata lesiva anche a danno dei contribuenti che adottano comportamenti leali con il Fisco.

Alla luce della particolare situazione economica e sociale conseguente all'emergenza epidemiologica da Covid-19 e a seguito dell'impatto sull'operatività delle strutture deputate all'attività di contrasto all'evasione delle numerose misure di natura fiscale ed economica adottate dal Governo per ridurre i rischi dovuti alla pandemia, gli obiettivi riconducibili all'area Contrasto saranno finalizzati a:

1. ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non *compliance* da parte dei contribuenti;
2. presidiare l'attività di controllo;
3. migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale.

Il primo obiettivo, che avrà piena efficacia a partire dalle attività effettuate nel 2021, sarà perseguito attraverso i seguenti indicatori istituzionali:

- tasso di positività dei controlli sostanziali;
- valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza degli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni.

L'indicatore di impatto previsto per questo obiettivo a partire dal 2021, misura l'indice di definizione della maggiore imposta accertata oggetto di adesione ed è espresso in valore mediano.

Il secondo obiettivo sarà perseguito attraverso i seguenti indicatori istituzionali:

- il numero di accertamenti ordinari II.DD., IVA e IRAP emessi/eseguiti;
- il completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio relativo alle persone fisiche per il periodo d'imposta 2015;
- la realizzazione di accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti, che avrà piena efficacia a partire dalle attività effettuate nel 2021.

Per questo obiettivo è previsto l'indicatore di impatto che misura le entrate complessive da attività di contrasto, espresse in miliardi di euro, e rappresenta la sintesi dell'efficacia raggiunta dalle attività poste in essere dall'Agenzia in tale area.

Il terzo obiettivo si riferisce alle attività relative al contenzioso e quindi alla parte finale dell'intero processo di contrasto dell'evasione ovvero quella che, nell'ottica di un rapporto basato su dialogo, collaborazione e fiducia reciproca tra fisco e cittadino, deve tendenzialmente diminuire grazie anche ai nuovi istituti introdotti in anni recenti.

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

La sospensione dei termini di impugnazione e dell'attività degli Uffici giudiziari, a seguito dei provvedimenti normativi adottati dal legislatore nel periodo caratterizzato dall'emergenza sanitaria Covid-19, ha ridotto il numero di sentenze definitive, come del resto è avvenuto (anche se per motivi diversi) nel 2019. Tuttavia ciò non dovrebbe influenzare gli indici di vittoria che rappresentano il frutto di una programmazione pluriennale dell'attività.

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

AREA CONTRASTO												
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 18.472												
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln										2020	2021	2022
										1,224	1.308	1308
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI	
			2020	2021	2022			2020	2021	2022		
OBIETTIVO 6 - Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non compliance da parte dei contribuenti	Migliorare l'efficacia dell'attività di controllo	Tasso di positività dei controlli sostanziali	-	94%	94%	BI	Indice di definizione della maggiore imposta accertata oggetto di adesione	-	65%	70%	BI	
		Valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza degli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni	-	28.000 €	28.000 €	BI						
OBIETTIVO 7 - Presidiare l'attività di controllo	Potenziamento dei controlli in materia tributaria	Accertamenti ordinari II.DD., IVA e IRAP emessi/seguiti	100.000	-	-	BI	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	7,19	-	-	BI	
		Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	-	120.000	130.000	BI						
		Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche per il periodo di imposta 2015	SI	-	-	Elaborazione interna						
OBIETTIVO 8 - Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	Garantire, quantitativamente e qualitativamente, la difesa degli atti impugnati, anche al fine di ottenere una diminuzione del contenzioso	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	96%	96%	BI	% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	64%	64%	64%	BI	
							% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	59%	59%	59%	BI	
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	96%	96%	96%	BI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	72%	72%	72%	BI	

AREA STRATEGICA RISORSE

Un aspetto innovativo del Piano di Agenzia 2020-2022 è rappresentato dall'introduzione di questa nuova Area strategica, che intende valutare l'attività dell'Agenzia anche in relazione all'utilizzo e allo sviluppo delle risorse a disposizione, in particolare quelle umane, poiché – in virtù della peculiare attività svolta - l'Agenzia ha la necessità di poter contare su personale di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento.

L'intento è quello di prendere in considerazione, ai fini della valutazione di una corretta ed efficace capacità gestionale da parte dell'Agenzia, non soltanto l'esame dell'utilizzo delle risorse finanziarie, ma anche taluni aspetti strategici relativi alle risorse umane che rappresentano il principale fattore critico di successo per realizzare gli obiettivi di qualunque organizzazione.

Questa nuova area strategica, in un'ottica di progressivo miglioramento dell'efficienza gestionale - intesa non solo come allocazione ottimale e riduzione dei costi per quanto attiene alle risorse finanziarie - mira alla costante valorizzazione delle risorse umane e della crescita professionale del personale. A tal fine è previsto l'obiettivo "Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione", che presenta due indicatori istituzionali: "Unità di personale assunte nell'anno di riferimento" e "Realizzazione di campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa".

Il primo intende misurare il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente sia in termini di rinnovamento, calcolando il personale assunto nell'anno di riferimento. Il secondo, invece, attiene alla realizzazione di un'indagine interna che riguarderà il lavoro agile e la cultura organizzativa e prevede la conseguente analisi dei dati. A livello di impatto è previsto un indicatore che misura l'efficacia della formazione attraverso l'ampliamento, in termini percentuali, delle attività formative sottoposte a valutazione secondo la metodologia in uso.

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

AREA RISORSE

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 5.292

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2020	2021	2022			2020	2021	2022	
			311	332	332						
OBIETTIVO 9 - Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione		Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	85	1.500	2.000	Elaborazione Interna					
		Realizzazione di una campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	Realizzazione dell'indagine sul lavoro agile e cultura organizzativa; analisi dei dati	Realizzazione dell'indagine sui valori dell'Agenzia e avvio analisi dei dati	Completamento dell'analisi dei dati e avvio delle iniziative di miglioramento	Elaborazione interna	Efficacia della formazione	Incremento del 5%	Incremento del 5%	Incremento del 10%	Elaborazione interna

La tabella seguente riporta la distribuzione delle ore programmate nel 2020 sui diversi processi operativi:

Tabella 1: distribuzione delle ore programmate nel 2020

Area Strategica	Ore/Migliaia	%	Processo	Ore/Migliaia	%
Servizi	18.319	39,43%	Identificare i contribuenti	944	2,03%
			Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	5.267	11,34%
			Liquidare le imposte	5.444	11,72%
			Censire i beni immobili	1.958	4,22%
			Aggiornare i registri di pubblicità immobiliare	1.020	2,20%
			Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare	322	0,69%
			Migliorare la qualità delle Banche Dati	1.008	2,17%
			Rimborsare il credito	2.357	5,07%
Prevenzione	4.375	9,42%	Agevolare l'adempimento spontaneo	668	1,44%
			Verificare i dati indicati nelle dichiarazioni e negli atti anche con l'ausilio del contribuente	3.706	7,98%
Contrasto	18.472	39,76%	Accertare l'imposta non dichiarata	12.541	26,99%
			Controllare la correttezza dei dati e delle rendite	1.126	2,42%
			Difendere gli atti impugnati	3.644	7,84%
			Recuperare il credito erariale	1.161	2,50%
Risorse	5.292	11,39%	Gestire le politiche del personale	497	1,07%
			Amministrare il rapporto di lavoro	1.684	3,62%
			Amministrare i beni aziendali	963	2,07%
			Amministrare la contabilità	390	0,84%
			Amministrare l'Information Technology	714	1,54%
			Gestire i sistemi di controllo interno e di sicurezza	797	1,71%
			Gestire le relazioni esterne	247	0,53%
	46.457	100%	Totale Ore Agenzia	46.457	100%

L'EFFICIENZA IN AGENZIA

L'Agenzia calcola annualmente un indicatore sintetico di efficienza complessiva che consente di apprezzare l'incidenza dei costi sostenuti per il funzionamento dell'Ente sul totale delle somme riscosse. Di seguito il valore registrato nel preconsuntivo 2019 e la sua tendenza nell'arco del triennio considerato.

Tabella 2: L'efficienza in Agenzia

Processo	2019	2020	2021	2022
Efficienza complessiva (Costi sostenuti per € 100 di imposte riscosse) (€)*	0,67	0,64	0,64	0,63

* Gli importi indicati includono per il triennio 2019/2021 la stima, basata sul dato 2017, delle assegnazioni integrative per il potenziamento e l'incentivazione del personale riconosciute ai sensi dell'art. 1, comma 7, del decreto legislativo 157/2015.

In relazione alle tematiche connesse all'efficienza, di recente l'Agenzia ha messo a punto una serie di interventi mirati al coordinamento delle azioni e al miglioramento della definizione della relazione risorse-risultati.

Per valutare gli effetti di questi interventi, l'Agenzia ha individuato l'indice di valutazione delle prestazioni (INVAL) che permette di avere, in un'unica soluzione, valutazioni di efficienza con alcuni correttivi basati sull'efficacia dell'azione. Per fare ciò, la valorizzazione della produzione è stata integrata con alcuni elementi che permettono di cogliere aspetti connessi all'efficacia e alla qualità del lavoro svolto.

L'INVAL, considerato in valore assoluto per le analisi relative alle singole strutture produttive, viene valutato a livello aggregato come differenza percentuale tra le diverse annualità.

Nel triennio considerato, si attende, una marcata riduzione dell'INVAL nel primo anno dovuta alla situazione contingente conseguente alla diffusione della pandemia e, successivamente, un progressivo recupero che al termine del triennio dovrebbe riportare i valori dell'efficienza ai livelli pre-pandemici.

Tabella 3: Indice di valutazione delle prestazioni

Processo	2019	2020	2021	2022
Indice di valutazione delle prestazioni $((\text{anno}_x - \text{anno}_{x-1}) / \text{anno}_{x-1})$	-2%*	-40%*	+50%	+10%

*Dato provvisorio.

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Un'efficace strategia di prevenzione della corruzione non può prescindere dal coordinamento rispetto al contenuto degli strumenti di programmazione presenti nell'amministrazione; alle misure programmate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) devono pertanto corrispondere specifici obiettivi nel Piano della *performance*, basati sull'attuazione delle misure di prevenzione programmate, sull'effettiva partecipazione delle strutture e sul grado di collaborazione di quest'ultime con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT). In una struttura particolarmente complessa, sia per varietà di funzioni esercitate che per ampiezza e diffusione territoriale, il monitoraggio sulla corretta attuazione dei presidi anticorruzione effettuato dai Referenti anticorruzione, per conto del RPCT, rappresenta una fase fondamentale del processo di gestione del rischio. I Referenti anticorruzione forniscono le risultanze del monitoraggio all'interno di una relazione semestrale indirizzata al RPCT, che deve contenere tutte le informazioni inerenti all'attuazione dei presidi. I risultati da conseguire, in tal senso, riguardano sia l'aspetto formale dell'adempimento (rispetto dei termini per la presentazione delle relazioni, ovvero l'invio entro il mese successivo al semestre di riferimento), sia di tipo sostanziale (completezza informativa della relazione).

Un ulteriore aspetto, di particolare rilevanza nella prevenzione dei fenomeni corruttivi all'interno dell'Agenzia, è rappresentato dalla corretta attuazione degli obblighi di pubblicità previsti dal decreto legislativo n. 33/2013. Tutte le articolazioni dell'Agenzia sono chiamate a cooperare nell'ambito delle specifiche attribuzioni ed i relativi dirigenti garantiscono il regolare invio ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge, nonché l'integrità, il costante aggiornamento, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione e la riutilizzabilità, ove possibile, delle informazioni pubblicate. Il raggiungimento di tale obiettivo è realizzato mediante il ricevimento dell'attestazione annuale da parte dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV) che ha il compito di certificare il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione tenendo conto dei predetti criteri.

Tabella 4: Obiettivi di performance organizzativa.

OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO
ANTICORRUZIONE	
Tempestività di invio e completezza informativa delle relazioni semestrali trasmesse dai Referenti anticorruzione al Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza	Tempestività e completezza delle relazioni
TRASPARENZA	
Corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dal decreto legislativo n. 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Agenzia	Attestazione annuale OIV

Con riferimento al primo obiettivo il risultato conseguito sarà verificato semestralmente dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza, mentre il conseguimento del secondo obiettivo sarà certificato dall'attestato di assolvimento degli obblighi di pubblicazione reso annualmente dall'Organismo indipendente di valutazione.

AZIONI POSITIVE

Le iniziative generali da adottare per promuovere le pari opportunità devono essere oggetto di pianificazione. Per questo motivo l'art. 48 del Codice delle pari opportunità tra uomo e donna³⁵ prevede che le pubbliche amministrazioni predispongano Piani triennali di Azioni Positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro. I Piani sono elaborati in collaborazione col Comitato Unico di Garanzia (CUG), e la loro predisposizione riveste carattere obbligatorio.

Oggi le azioni positive inserite nei Piani triennali non riguardano più solo la promozione della parità di genere, ma spaziano dal contrasto del mobbing, delle molestie e delle discriminazioni (di genere, ma non solo), alla promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alla tutela della salute e della sicurezza, e, in generale, alla promozione del benessere organizzativo, in linea con gli spazi di azione dei Comitati Unici di Garanzia.

Per effetto di quanto disposto dalla Direttiva 2/2019 del Ministro per la Pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle Pari opportunità contenente "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche", i Piani sono aggiornati annualmente, anche come allegato al Piano della *performance* adottato dall'amministrazione.

In allegato a questo Piano è presente il Piano triennale di Azioni Positive dell'Agenzia delle entrate per il triennio 2020-2022.

³⁵ Decreto legislativo 198/2006

DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della *performance* individuale in Agenzia prevede che la valutazione della prestazione di lavoro è il combinato di due diverse componenti: quella relativa ai risultati e quella relativa alle competenze. Da un lato, in coerenza con la *performance* organizzativa, vengono assegnati ai dirigenti gli obiettivi della struttura o dell'unità organizzativa a loro affidata come definiti in conclusione del processo di budget in precedenza illustrato; dall'altro vengono valutati i comportamenti organizzativi dei dirigenti che hanno contribuito al conseguimento dei risultati.

Per maggiori dettagli sul sistema di valutazione adottato in Agenzia si rinvia al seguente link: <http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Agenzia/Amministrazione+trasparente/Performance+new/Sistema+di+misurazione+e+valutazione+della+performance/?page=amministrazione+trasparente>

In considerazione della specifica attività svolta e del contesto in cui opera l'Agenzia si è ritenuto, come già precisato, di non poter provvedere alla diffusione degli obiettivi assegnati alla dirigenza.

Nella seguente matrice sono evidenziate, per ogni obiettivo operativo presente nel Piano della *performance* dell'Agenzia, le strutture responsabili della realizzazione delle attività. Gli obiettivi assegnati nell'ambito del ciclo della programmazione annuale assumono rilevanza ai fini dell'individuazione e successiva assegnazione degli obiettivi al personale dirigente, ai fini della valutazione della *performance* individuale.

OBIETTIVI STRATEGICI / OBIETTIVI OPERATIVI	AGENZIA	STRUTTURA RESPONSABILE	STRUTTURE OPERATIVE				
			Strutture Centrali	Direzioni Regionali - Uffici interni	UPT/Direzioni Provinciali - Uffici interni	Uffici territoriali	SAM/CO
AREA STRATEGICA SERVIZI							
INIZIATIVE PROGETTUALI A SUPPORTO DELL'AREA STRATEGICA:							
Servizi digitali enterprise e di supporto, Servizi agli utenti, Interconnessione con sistemi informatici dei contribuenti, Evoluzione modello di interoperabilità con le PA ed enti esterni, Integrazione con le iniziative sistematiche dell'Agenzia digitale, Infrastrutture nazionali fornite dall'Agenzia, Sicurezza, Protezione dei dati personali, Ingegnerizzazione architettura e sistema di qualità dei dati, Gestione evoluzione e innovazione delle basi dati.			X				
Obiettivo 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari							
Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	85%	DIVISIONE SERVIZI	X				
Predisposizione delle bozze dei registri IVA e delle bozze delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA*	-	DIVISIONE SERVIZI	X				
Predisposizione delle bozze delle dichiarazioni annuali IVA*	-	DIVISIONE SERVIZI	X				
% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	100%	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
Obiettivo 2 - Favorire la tax compliance attraverso il miglioramento dei servizi erogati							
% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	88%	DIVISIONE SERVIZI	X	X		X	
% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	91%	DIVISIONE SERVIZI	X	X		X	
% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	83%	DIVISIONE SERVIZI	X			X	
% di istanze CIVIS lavorate entro 3 gg.	95%	DIVISIONE SERVIZI	X				
% di reclami lavorati entro 15 giorni	70%	DIVISIONE SERVIZI					X
Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	94%	DIVISIONE SERVIZI					X
Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	95%	DIVISIONE SERVIZI			X		
% di atti di intestazione catastale lavorati	95%	DIVISIONE SERVIZI			X		
Obiettivo 3 - Migliorare la qualità e la completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare							
Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	93,27%	DIVISIONE SERVIZI			X		
Congruenza geometrica tra mappe contigue	24%	DIVISIONE SERVIZI			X		
Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	62%	DIVISIONE SERVIZI			X		
Obiettivo 4 - Presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell'Agenzia							
Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	78%	DIVISIONE SERVIZI			X		
Tasso di copertura degli immobili da controllare	36%	DIVISIONE SERVIZI			X		

*A seguito delle modifiche all'articolo 4 del d. lgs n. 127/2015, introdotte dall'articolo 142 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (Decreto Rilancio), la decorrenza del servizio di elaborazione delle bozze precompilate dei registri Iva, delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA e delle dichiarazioni annuali IVA, da parte dell'Agenzia delle entrate, è stata rinviata e riguarderà quindi le operazioni effettuate a partire dal 1.1.2021. Pertanto, per l'esercizio 2020 tali indicatori non sono realizzabili.

OBIETTIVI STRATEGICI / OBIETTIVI OPERATIVI	AGENZIA	STRUTTURA RESPONSABILE	STRUTTURE OPERATIVE				
			Strutture Centrali	Direzioni Regionali - Uffici interni	UPT/Direzioni Provinciali - Uffici interni	Uffici territoriali	SAM/CO
AREA STRATEGICA PREVENZIONE							
INIZIATIVE PROGETTUALI A SUPPORTO DELL'AREA STRATEGICA: Servizi digitali <i>enterprise</i> e di supporto, Fatturazione elettronica e trasmissione corrispettivi, Interconnessione con sistemi informatici dei contribuenti, Evoluzione modello di interoperabilità con le PA ed enti esterni, Infrastrutture nazionali fornite dall'Agenzia, Sicurezza, Protezione dei dati personali, Ingegnerizzazione architettura e sistema di qualità dei dati, Gestione evoluzione e innovazione delle basi dati			X				
Obiettivo 5 - Favorire la <i>tax compliance</i>							
% istanze di adesione al regime di <i>cooperative compliance</i> presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t lavorate**	50%	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
% di riduzione dei tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) rispetto ai tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo concluse nell'anno 2019	3%	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n	100 % istanze presentate nel 2015	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	X			
Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 115 giorni dalla presentazione dell'istanza	70%	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X		-	-	-
Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza***	70%	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	X	-	-	-
% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	15%	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	-	-	-	-
Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti	568.000	DIVISIONE SERVIZI/DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	-	-	-	-
Numero di indici di affidabilità fiscale elaborati oggetto di aggiornamento	87	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	-	-	-	-

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

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

OBIETTIVI STRATEGICI / OBIETTIVI OPERATIVI	AGENZIA	STRUTTURA RESPONSABILE	STRUTTURE OPERATIVE				
			Strutture Centrali	Direzioni Regionali - Uffici interni	UPT/Direzioni Provinciali - Uffici interni	Uffici territoriali	SAM/CO
AREA STRATEGICA CONTRASTO							
INIZIATIVE PROGETTUALI A SUPPORTO DELL'AREA STRATEGICA: Servizi digitali enterprise e di supporto, Interconnessione con sistemi informatici dei contribuenti, Evoluzione modello di interoperabilità con le PA ed enti esterni, Infrastrutture nazionali fornite dall'Agenzia, Sicurezza, Protezione dei dati personali, Ingegnerizzazione architettura e sistema di qualità dei dati, Gestione evoluzione e innovazione delle basi dati, Contrasto all'evasione			X				
OBIETTIVO 6 - Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non compliance da parte dei contribuenti							
Tasso di positività dei controlli sostanziali	-	DIVISIONE CONTRIBUENTI		X	X		
Valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza relativa agli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni	-	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X	X	X		
OBIETTIVO 7 - Presidiare l'attività di controllo							
Accertamenti ordinari II.DD., IVA e IRAP emessi/eseguiti	100.000	DIVISIONE CONTRIBUENTI			X	X	
Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	-	DIVISIONE CONTRIBUENTI			X	X	
Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche per il periodo di imposta 2015	Sì	DIVISIONE CONTRIBUENTI	X				
OBIETTIVO 8 - Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale							
Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	DIVISIONE CONTRIBUENTI		X	X	X	
Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	96%	DIVISIONE CONTRIBUENTI		X	X	X	

OBIETTIVI STRATEGICI / OBIETTIVI OPERATIVI	AGENZIA	STRUTTURA RESPONSABILE	STRUTTURE OPERATIVE				
			Strutture Centrali	Direzioni Regionali - Uffici interni	UPT/Direzioni Provinciali - Uffici interni	Uffici territoriali	SAM/CO
AREA STRATEGICA RISORSE							
INIZIATIVE PROGETTUALI A SUPPORTO DELL'AREA STRATEGICA:							
Servizi digitali enterprise e di supporto, Interconnessione con sistemi informatici dei contribuenti, Evoluzione modello di interoperabilità con le PA ed enti esterni, Infrastrutture nazionali fornite dall'Agenzia, Sicurezza, Protezione dei dati personali, Ingegnerizzazione architettura e sistema di qualità dei dati, Gestione evoluzione e innovazione delle basi dati, Contrasto all'evasione							
			X				
OBIETTIVO 9 - Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione							
Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	85	DIVISIONE RISORSE	X	X			
Realizzazione di una campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	Realizzazione dell'indagine sul lavoro agile e cultura organizzativa; analisi dei dati	DIVISIONE RISORSE	X	X			
ATTIVITÀ DI INDIRIZZO, COORDINAMENTO E SUPPORTO							
			X	X	X	X	X
Obiettivo Attività in materia di anticorruzione e trasparenza, anche in attuazione del D. Lgs. n. 97/2016							
Tempestività di invio e completezza delle relazioni semestrali trasmesse al Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza da parte dei Referenti			X	X			
Tempestività degli aggiornamenti delle pubblicazioni da effettuare ai sensi del decreto legislativo n. 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet dell'Agenzia.			X	X			