



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2020-2022

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

INDICE

Articolo 1 (Definizioni)	4
Articolo 2 (Durata e oggetto)	6
Articolo 3 (Impegni istituzionali dell’Agenzia)	6
Articolo 4 (Impegni istituzionali del Ministero)	12
Articolo 5 (Atto aggiuntivo)	14
Articolo 6 (Modifiche della Convenzione e Avvio del Nuovo Processo Negoziale)	15
Articolo 7 (Controversie)	15

ALLEGATI

ALLEGATO 1 SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA

ALLEGATO 2 PIANO DELL’AGENZIA

ALLEGATO 3 SISTEMA INCENTIVANTE

ALLEGATO 4 MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze

L'Agenzia delle Entrate, rappresentata dal Direttore,

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

ARTICOLO 1 (DEFINIZIONI)

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:

- a) Ministro: Ministro dell'Economia e delle Finanze;
- b) Ministero: Ministero dell'Economia e delle Finanze nelle sue articolazioni centrali;
- c) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle Entrate;
- d) Agenzia: Agenzia delle Entrate;
- e) Dipartimento: Dipartimento delle Finanze;
- f) D.Lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 recante "Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59";
- g) L. 212/2000: legge 27 luglio 2000, n. 212 recante "Disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente";
- h) D.Lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- i) legge finanziaria 2004: legge 24 dicembre 2003, n. 350 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato";
- j) legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato";
- k) D.L. 112/2008: decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133 recante "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria";
- l) D.Lgs. 150/2009: decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- m) DPCM 158/2016: Decreto del presidente del Consiglio dei Ministri 15 giugno 2016, n. 158 recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali;
- n) D.L. 78/2010: decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge

- 30 luglio 2010, n. 122 recante "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica";
- o) D.L. 95/2012: decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 recante "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini (nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario)";
 - p) L. 23/2014: legge 11 marzo 2014, n. 23 recante "Delega al Governo recante disposizioni per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita";
 - q) D.Lgs. 157/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 157 recante "Misure per la revisione della disciplina dell'organizzazione delle agenzie fiscali, in attuazione dell'articolo 9, comma 1, lettera h), della legge 11 marzo 2014, n. 23";
 - r) D.Lgs. 160/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 160 recante "Stima e monitoraggio dell'evasione fiscale e monitoraggio e riordino delle disposizioni in materia di erosione fiscale, in attuazione degli articoli 3 e 4 della legge 11 marzo 2014, n. 23";
 - s) D.L. 193/2016: decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193 convertito, con modificazioni, dalla legge 1 dicembre 2016, n. 225 recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per il finanziamento di esigenze indifferibili;
 - t) D.L. 148/2017: decreto-legge 17 ottobre 2017, n. 148 convertito, con modificazioni, dalla legge 4 dicembre 2017, n. 172 recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili;
 - u) Legge di bilancio 2018: legge 27 dicembre 2017, n. 205 recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020";
 - v) D.L. 119/2018: decreto-legge 23 ottobre 2018, n. 119, convertito dalla legge 13 dicembre 2018, n. 136, recante "Disposizioni urgenti in materia fiscale e finanziaria";
 - w) Legge di bilancio 2019: legge 30 dicembre 2018, n. 145, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021";
 - x) Legge di bilancio 2020: legge 27 dicembre 2019, n. 160, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022";
 - y) D.M. 30 dicembre 2019: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 30 dicembre 2019 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di

previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e per il triennio 2020-2022”;

- z) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2020-2022 ai sensi dell'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999, adottato il giorno 13/07/2020.

ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO)

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2020 - 31/12/2022, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 300/1999, delle disposizioni contenute nell'articolo 1, commi da 2 a 7, del D.Lgs. 157/2015 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.
2. La Convenzione è composta dal presente articolato e dagli allegati "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia", "Piano dell'Agenzia", "Sistema incentivante" e "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

ARTICOLO 3 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA)

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dagli articoli 62 e 64 del D.Lgs. 300/1999 ed il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
2. L'Agenzia promuove un fisco trasparente a sostegno della crescita economica e adotta iniziative volte a una crescente produttività operativa in funzione dell'obiettivo strategico dell'Amministrazione finanziaria di ridurre il *tax gap* e di assicurare che i livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli degli altri soggetti che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate. A tal fine, anche in questo esercizio, caratterizzato dalle oggettive difficoltà di contesto derivanti dall'emergenza epidemiologica, l'Agenzia orienterà la propria azione in funzione degli obiettivi istituzionali e della missione prioritaria di ridurre il *tax gap*, migliorando la propensione all'adempimento degli obblighi fiscali da parte dei contribuenti.
3. In relazione a quanto previsto ai commi 1 e 2, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche ed organizzative finalizzate alla promozione dei seguenti obiettivi strategici e specificamente:
 - a) 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. In particolare l’Agenzia:

1. fornisce il suo apporto per consentire agli operatori economici di poter ricevere in tempi brevissimi il contributo a fondo perduto previsto dal D.L. n. 34/2020, cosiddetto decreto “Rilancio”, mettendo a disposizione degli operatori e dei loro intermediari una specifica procedura telematica per acquisire le istanze e procedendo al pagamento del contributo in tempi estremamente contenuti;
 2. gestisce le diverse agevolazioni introdotte (ad esempio il *tax credit* vacanze), in relazione alle quali sono previste anche implementazioni alla procedura per la gestione delle cessioni dei crediti d’imposta, che sono state estese, in molti casi, anche agli intermediari finanziari;
 3. predispone specifici servizi per il riscontro dei dati fiscali indicati dai contribuenti nelle autocertificazioni rese ad altri Enti per fruire delle diverse agevolazioni;
- b) 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, attraverso:
1. l’evoluzione dei servizi di assistenza, adottando procedure semplificate per comunicare con il contribuente, alternative all’accesso fisico presso gli uffici, privilegiando l’utilizzo di mezzi di erogazione dei servizi da remoto, tramite il canale telefonico e il canale telematico (App e Portale dei Servizi telematici);
 2. il potenziamento dei sistemi per programmare l’accesso ai servizi: prenotazione di appuntamenti “in presenza”, appuntamenti telefonici e video appuntamenti, utilizzo di web ticket per l’accesso in giornata, in modo da ridurre significativamente il totale degli accessi fisici presso gli uffici e, conseguentemente, i picchi di domanda;
 3. la semplificazione degli adempimenti per i cittadini, prevedendo la possibilità di richiedere i principali servizi da remoto;
 4. l’introduzione di nuove e più avanzate forme di comunicazione con il contribuente, ad esempio attraverso piattaforme integrate con altre pubbliche amministrazioni, anche al fine di rimediare a eventuali errori od omissioni commessi dai contribuenti;

5. il potenziamento dei servizi infrastrutturali allo scopo di assicurare la continuità dei servizi all'utenza anche nel regime di emergenza sanitaria. Verranno, progressivamente, introdotti nuovi servizi quali la possibilità di presentare, tramite area autenticata, documenti e istanze (per esempio istanze di rimborso) a qualunque ufficio;
 6. l'incremento del tasso di digitalizzazione dei servizi, nonché del grado di fruizione dei medesimi da parte degli utenti, anche attraverso l'interconnessione digitale con intermediari e imprese e la partecipazione alle iniziative strategiche di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione;
 7. il presidio e l'evoluzione della fatturazione elettronica attraverso il Sistema di Interscambio, unitamente alla gestione a regime dell'obbligo di trasmissione telematica dei corrispettivi anche ai fini dell'avvio della "lotteria degli scontrini";
 8. lo sviluppo e l'innovazione dei sistemi di versamento delle imposte;
 9. l'implementazione degli oneri presenti nella dichiarazione precompilata delle persone fisiche, nonché il completamento degli studi propedeutici all'avvio della precompilazione di alcuni documenti e dichiarazioni per i titolari di partita IVA, grazie alla valorizzazione del patrimonio informativo derivante dalla fatturazione elettronica e dalla trasmissione telematica dei corrispettivi, che verranno predisposti a partire dalle operazioni effettuate dal 1° gennaio 2021;
- c) 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. Tali attività saranno svolte soprattutto mediante:
1. l'emanazione di circolari e risoluzioni;
 2. la tempestiva risposta agli interPELLI e la pubblicazione dei pareri resi, per i quali si avvieranno iniziative rivolte all'utilizzo di canali telematici per la gestione degli stessi;
 3. la semplificazione degli adempimenti tributari per le persone fisiche, le società, le imprese;
 4. la valorizzazione delle banche dati, tra le quali quella relativa alla fatturazione elettronica e ai corrispettivi telematici, basata anche sullo sviluppo di modelli

statistico-econometrici e su analisi di big data anche al fine di verificare la persistenza nel tempo degli effetti indotti dalle attività di promozione della *compliance*;

d) rafforzare il rapporto fiduciario con i cittadini e ridurre la conflittualità con i contribuenti attraverso:

1. la valorizzazione degli istituti di natura premiale in un percorso di accompagnamento consapevole dei contribuenti verso una maggiore affidabilità fiscale;
2. la promozione dell'adempimento collaborativo, nonché degli altri istituti finalizzati all'attrazione di nuovi investimenti in Italia;
3. l'intensificazione degli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale e degli accordi relativi al regime di tassazione agevolata connesso all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*);
4. l'aggiornamento degli indici sintetici di affidabilità fiscale (ISA), finalizzati a stimolare comportamenti fiscalmente corretti, favorendo l'emersione di basi imponibili e il corretto adempimento degli obblighi dichiarativi, anche attraverso la condivisione di dati e informazioni nella disponibilità dell'Agenzia e l'invio di specifiche segnalazioni;
5. l'incentivo all'adempimento spontaneo delle persone fisiche ad alta capacità contributiva attraverso un'azione bilanciata tra consulenza e controllo;
6. l'accelerazione dell'esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese, anche attraverso automatismi che tengano conto dell'adozione della fatturazione elettronica e di tecniche di analisi dei rischi, con particolare riguardo ai rimborsi accelerati e da *split payment*;

e) 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. L'incentivazione ai pagamenti elettronici sarà perseguita tramite:

1. l'automatizzazione del processo di fatturazione elettronica a seguito di pagamenti elettronici con lo sviluppo di servizi a valore aggiunto – offerti dal mercato – che possano automatizzare la generazione e la trasmissione della fattura elettronica utilizzando i dati che i soggetti coinvolti nella transazione detengono a seguito del pagamento elettronico;

2. l'avvio della lotteria dei corrispettivi e della lotteria corrispettivi "cashless" finalizzata alla corretta e completa certificazione dei corrispettivi soprattutto nei rapporti business to consumer, dove è più alta la probabilità di evasione di imposta;
 3. l'emanazione di provvedimenti attuativi finalizzati ad introdurre, in evoluzione dei registratori telematici, altri strumenti innovativi per la gestione dei pagamenti elettronici in grado di memorizzare e trasmettere telematicamente i corrispettivi;
 4. l'emanazione di provvedimenti attuativi concernenti il credito d'imposta (30%) sulle commissioni bancarie legate ai pagamenti elettronici da parte dei consumatori finali per gli esercenti con volume di affari inferiore a 400 mila euro;
- f) 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, da effettuare anche a distanza tramite posta elettronica, sia ordinaria che certificata, e videoconferenza.
4. L'Agenzia si impegna a garantire, anche con un percorso di miglioramento della qualità delle banche dati già in atto e con il progressivo passaggio dei propri applicativi sul Sistema integrato del Territorio, a garantire la disponibilità al Paese di un sistema informativo, (l'Anagrafe Immobiliare Integrata) che permetta di identificare univocamente, per ogni immobile presente sul territorio nazionale, la conoscenza della 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.
 5. L'Agenzia, ai sensi dell'articolo 64, comma 3-bis del D.Lgs. 300/1999, si impegna altresì a svolgere le attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative rese alle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001 ed agli enti ad esse strumentali con rimborso dei costi sostenuti, come determinati nel paragrafo 9 dell'Allegato 1.
 6. L'Agenzia, in coerenza con le funzioni istituzionali ad essa assegnate e con gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo nonché con lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità, predispone entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D.Lgs. 300/1999.
 7. I contenuti dell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che l'Agenzia è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione

amministrativa.

8. L'Agenzia valuta annualmente la *performance* organizzativa e individuale del personale, dirigente e non dirigente, applicando i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance in coerenza con le disposizioni, normative e contrattuali, ad essa applicabili.
9. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2020, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio ed al 30 novembre dell'esercizio di competenza.
10. Per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quest'ultima fornisce al Ministero ai sensi dell'articolo 59, comma 3, lett. b), del D.Lgs. 300/1999, le informazioni riguardanti l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse, secondo quanto previsto dall'Allegato 4.
11. Sono soggette ad approvazione, ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.Lgs. 300/1999, le deliberazioni adottate dal comitato di gestione relative a: statuto, regolamenti, *budget* economico annuale ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia. L'Agenzia pubblica tutte le delibere sul proprio sito istituzionale e fornisce, su richiesta del Dipartimento, i relativi documenti allegati.
12. L'Agenzia, in attuazione delle previsioni di cui alla L. 212/2000, assicura al Garante del contribuente il supporto tecnico-logistico e le risorse umane necessarie per lo svolgimento delle sue funzioni. L'Agenzia fornisce risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni.
13. L'Agenzia assicura il monitoraggio costante dell'Agenzia delle entrate-Riscossione secondo principi di trasparenza e pubblicità ai sensi dell'art. 1, comma 3, del D.L. 193/2016. Si impegna altresì ad adottare con quest'ultima, nel rispetto della normativa vigente, strategie comuni e sinergie operative, organizzative e logistiche – tra le quali l'individuazione delle più efficienti soluzioni immobiliari per i propri uffici – al fine di garantire efficienza, efficacia ed economicità nella gestione del patrimonio immobiliare in uso alle Agenzie stesse, anche con riferimento all'utilizzo condiviso degli immobili demaniali concessi all'Agenzia delle entrate e degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP).

ARTICOLO 4 (IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO)

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le Agenzie fiscali e con gli altri Enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale ed il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nell'Allegato 1 "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati", allegati alla presente Convenzione.
3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce, secondo le modalità stabilite dal successivo comma 4, le risorse disponibili sul capitolo 3890 dello stato di previsione del Ministero dell'Economia e delle Finanze stanziato dalla legge di bilancio, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie, ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.
4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3890, tenuto conto della comunicazione da parte dell'Agenzia sulla ripartizione effettuata ai sensi dell'articolo 60 del D.L. 112/2008, il Dipartimento trasferisce:
 - a) in due rate di uguale importo, le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziato sul piano gestionale 1, nonché le spese di funzionamento, aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi, stanziato sul piano gestionale 2, da erogarsi la prima entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro e la seconda il 1° luglio;
 - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento aventi natura non obbligatoria ovvero frazionabili. Il primo dodicesimo sarà erogato entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro;
 - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui al presente comma in dodicesimi. Terminata la gestione provvisoria e nelle more dell'entrata in vigore della nuova Convenzione, sulla base di

documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell'ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio finanziario dell'Agenzia.

5. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2019 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce l'importo spettante, entro il 31 luglio 2020, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".
6. Le risorse destinate alla quota incentivante di cui all'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 e l'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015 correlati alla verifica dei risultati 2020 sono stabilite nell'allegato 3 "Sistema incentivante" della presente Convenzione. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2020 ai sensi dell'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:
 - a) un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati";
 - b) il saldo spettante, entro il successivo 31 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".
7. L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui ai commi 5 e 6 al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.
8. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2020 ed in

un'unica soluzione:

- a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge finanziaria 2006;
 - b) le risorse assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015.
9. Infine, il Dipartimento trasferisce all'Agenzia, in un'unica soluzione, entro 30 giorni dall'assegnazione ed effettiva disponibilità delle risorse:
- a) le somme stanziare sul capitolo 3891 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze, per il pagamento all'Agenzia del demanio dei canoni di locazione per gli immobili assegnati alle amministrazioni dello Stato, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute nel corso della gestione;
 - b) le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del bilancio dello Stato relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale incombenza connessa.
10. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5, 6, 8 e 9 del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12105 "Agenzia delle Entrate" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
11. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative.
12. Il Dipartimento si impegna a mettere in atto le iniziative di competenza per il reperimento dei fondi necessari al pagamento, da parte dell'Agenzia, dei debiti dei soppressi Dipartimenti delle Entrate e del Territorio, derivanti dall'attività da questi ultimi svolta fino al 31 dicembre 2000.

ARTICOLO 5 (ATTO AGGIUNTIVO)

Il Ministro e il Direttore, anche in qualità di Presidente dell'Agenzia delle entrate-Riscossione, stipulano un Atto aggiuntivo alla presente Convenzione per disciplinare l'esercizio dell'attività di

riscossione ai sensi dell'articolo 1, comma 13, del D.L. 193/2016.

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

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

ARTICOLO 7 (CONTROVERSIE)

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, ed in ogni altro caso previsto nella presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre amichevolmente la vertenza.
2. Nell'ipotesi di esito negativo del tentativo di composizione, la questione è rimessa alla valutazione di una commissione appositamente nominata e composta da:

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

Roma, li _____

Il Ministro dell’Economia e delle Finanze

Roberto Gualtieri

[Firmato digitalmente]

Il Direttore dell’Agenzia

Ernesto Maria Ruffini

[Firmato digitalmente]



ALLEGATO 1

SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO ED AGENZIA

INDICE

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

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita, ai sensi dell'articolo 11, comma 1, lettera m), del DPCM 26 giugno 2019, n. 103, la funzione di vigilanza di cui all'articolo 59, comma 3, lettera c), del D.Lgs. 300/1999, sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità complessive di esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia, sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti nonché a quanto previsto dalla L. 212/2000. Il Dipartimento comunica, in via preventiva, all'Agenzia il programma dei procedimenti/attività da sottoporre a valutazione nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di vigilanza, il Dipartimento richiede all'Agenzia le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti per la definizione del campione e quelle relative agli indicatori di impatto.

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

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

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

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

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

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

Sempre al fine di assicurare trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, l'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa, fornendo al Dipartimento delle Finanze una relazione sugli esiti della suddetta attività nell'ambito della consuntivazione annuale finalizzata alla predisposizione del Rapporto di verifica.

2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

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

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

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

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

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

3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI

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

Nel comune intento del costante miglioramento dei rapporti Fisco - Contribuenti e allo scopo di valorizzare ogni iniziativa finalizzata alla tempestività, semplicità e chiarezza nella fruizione dei servizi di informazione e assistenza, l'Agenzia assicura la sua collaborazione al Dipartimento per un

efficace monitoraggio e si impegna a promuovere la qualità di detti servizi e le iniziative di miglioramento, secondo le modalità concordate.

4. SISTEMI INFORMATIVI

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

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

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

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

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

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

5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

6. COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI

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

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

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

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

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

L'Agenzia assicura inoltre la collaborazione con il Dipartimento:

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

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

L'Agenzia informa preventivamente il Ministro dell'economia e delle finanze, tramite il Dipartimento delle finanze, riguardo alla stipula di Convenzioni con pubbliche amministrazioni straniere, enti ed organismi internazionali aventi ad oggetto l'assistenza tecnica in materia fiscale in forma di prestazione di servizi e/o di attività di formazione, nell'ambito delle attività italiane di cooperazione allo sviluppo e nel rispetto degli impegni internazionali assunti dallo Stato italiano, anche al fine di ricevere eventuali indicazioni in merito alle attività oggetto delle predette Convenzioni. I corrispettivi per i servizi prestati sulla base delle suddette Convenzioni sotto forma di rimborsi e/o compensi costituiscono entrate dell'Agenzia ai sensi dell'articolo 70, comma 1, lettera b), del D. Lgs. 300/1999. L'Agenzia presenta al medesimo Dipartimento delle finanze, entro il 31 dicembre di ciascun anno, una relazione sull'attività di cui al periodo precedente.

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

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

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

L'Agenzia - nell'ambito delle procedure amichevoli previste dalla Direttiva (UE) 2017/1852, dalla Convenzione 90/436/CEE e dalle vigenti Convenzioni contro le doppie imposizioni sui redditi stipulate dall'Italia, relative a contribuenti individuati, già aperte o che saranno aperte - è competente per le attività concernenti la fase istruttoria relativa all'ammissibilità delle istanze, nonché per le

attività di negoziazione, definizione, stipula e implementazione degli accordi con le competenti Autorità estere, inclusa la gestione della fase arbitrale.

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

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

8. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO E AGENZIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Da tale previsione di rimborso dei costi sono escluse le attività estimative richieste dal Ministero della Economia e delle Finanze, in tutte le sue articolazioni, e dalla Guardia di Finanza.

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

- a) costo *standard* per giorno-uomo: € 379,00 (trecentosettantanove euro);
- b) numero di giorni-uomo per prodotto richiesto, stabiliti dalla struttura interna all'Agenzia che sottoscrive l'accordo di collaborazione con l'amministrazione richiedente, nell'ambito dell'accordo stesso.



ALLEGATO 2

PIANO DELL'AGENZIA

INDICE

PREMESSA	3
Area strategica di Intervento 1 - Servizi	6
Area strategica di Intervento 2 - Prevenzione	12
Area strategica di Intervento 3 - Contrasto	17
Area strategica di Intervento 4 - Risorse	20
1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE	22
1.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITE	28
1.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE	29
1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO	30
2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI	31
3. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO	43
4. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA	44
Appendice n. 1 - <i>La Stima del Tax Gap</i>	45

PREMESSA

Lo sviluppo della politica fiscale, nonché le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria sono basati sulle linee programmatiche contenute nel Documento di Economia e Finanza 2020 e nell'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale 2020-2022, emanato il 13 luglio 2020.

Da alcuni anni ormai, l'Agenzia si è posta l'obiettivo di gestire efficacemente la fiscalità e di incrementare il livello di *tax compliance*. Tale nuovo orientamento ha comportato l'esigenza di porre in essere una serie di azioni tese a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali, ricorrendo alle tradizionali forme di controllo solo nei casi che presentano maggiori indici di rischio o dettati da vincoli normativi, con vantaggi per l'Amministrazione Finanziaria in termini di efficienza ed economicità dell'azione.

Le nuove politiche fiscali stanno cercando di riorientare il rapporto tra Amministrazione finanziaria e cittadini, puntando a rafforzare il dialogo, soprattutto preventivo, anche attraverso una sempre maggiore semplificazione e digitalizzazione degli adempimenti, al fine di instaurare una costante cooperazione tra le parti, basata sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca, che possa favorire comportamenti virtuosi. Lo scopo 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 l'esercizio 2020 presenta tali finalità e l'Agenzia ha l'obiettivo di potenziare ulteriormente la gamma di servizi offerti e l'assistenza al contribuente, per agevolarlo al massimo nell'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.

Tuttavia, fin dal mese di febbraio 2020, a seguito del diffondersi dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, l'Autorità politica ha adottato diversi e successivi provvedimenti normativi per consentire a cittadini, imprese, lavoratori dipendenti e autonomi, di fronteggiare i disagi economici e sociali connessi alla diffusione della pandemia e alle conseguenti misure di contenimento del rischio. I predetti 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.

Al fine di tutelare la salute pubblica e garantire, al contempo, la continuità dell'azione amministrativa, l'Agenzia ha adottato, a sua volta, provvedimenti indirizzati verso la riduzione della 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 34mila 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 attraverso l'accesso da casa al PC dell'ufficio o alla posta elettronica.

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*.

L'intervenuta e straordinaria situazione di emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del virus Covid-19 ha indotto l'Agenzia ad adottare, come già ricordato, modalità semplificate di svolgimento sia delle attività lavorative dei propri dipendenti che delle interazioni con i contribuenti/utenti. Rispetto a questi ultimi, sono state individuate e adottate una serie di misure dirette a privilegiare la relazione "a distanza" con l'utenza, promuovendo i contatti per via telefonica o per via telematica.

Il mutato contesto, inoltre, non potrà non determinare impatti sul gettito tributario, soprattutto quello derivante dalle attività di liquidazione e controllo, che è anche influenzato dall'operato di altri attori della fiscalità, come l'Agenzia delle entrate-Riscossione, nonché da fattori esogeni quali, nell'esercizio 2020, l'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Stima degli effetti ed impatti delle azioni	2020	2021	2022
Entrate complessive da adempimento spontaneo ERARIALI (€/MLD)*	382,69	408,40	416,92
Entrate complessive da adempimento spontaneo NON ERARIALI (€/MLD)**	34,97	34,97	34,97
Totale entrate da adempimento spontaneo (€/MLD)	417,66	443,37	451,89
Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione ERARIALI (€/MLD)	6,36	12,91	14,03
di cui Agenzia delle Entrate - Riscossione	2,87	3,98	4,29
Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione NON ERARIALI (€/MLD)**	0,84	1,22	1,28
di cui Agenzia delle Entrate - Riscossione	0,44	0,33	0,34
Totale entrate da attività di contrasto dell'evasione (€/MLD)	7,19	14,14	15,31
Totale entrate (€/MLD)	424,85	457,51	467,20

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

La tabella seguente espone la tendenza di tale indicatore nell'arco del triennio 2020-2022, il cui *trend* decrescente evidenzia i buoni progressi in termini di efficienza della struttura.

	2020	2021	2022
Efficienza complessiva (Costi sostenuti per riscuotere € 100 di imposte o diritti) (€)	0,64	0,64	0,63

Il Piano 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 in termini di investimento e di capacità e crescita professionale del personale.

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

* * * * *

Di seguito sono elencati, per ciascuna area strategica, obiettivi e azioni con i relativi indicatori di istituzionali e di impatto.

Area strategica di Intervento 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-catastale¹.

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/contribuente 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 per la gestione delle emergenze e delle attività di supporto ad altre Pubbliche amministrazioni. Il terzo obiettivo dell'Area strategica, pertanto, è specificamente finalizzato a migliorare la qualità delle banche dati e ad aggiornare la cartografia attraverso iniziative progettuali dirette a elevare l'attuale stato di affidabilità ed accuratezza delle banche dati stesse. 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

¹ 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.

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 ²	-	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					

² 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%	
	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 di Intervento 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

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	2020	2021	2022	FONTE DATI
			2020	2021	2022			290	310	310	
			2020	2021	2022			TARGET			
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 ³	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					

³ 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 interpellato (€/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 ⁴	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					

⁴ 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 di Intervento 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		-	65%	70%	BI
OBIETTIVO 7 - Presidiare l'attività di controllo	Potenziamento dei controlli in materia tributaria	Accertamenti ordinari II.DD., IVA e IRAP emessi/eseguiti	100,000	-	-	BI	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	7,19	14,14	15,31	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 di Intervento 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 a tempo indeterminato 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

2020	2021	2022
311	332	332

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2020	2021	2022			2020	2021	2022	
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

1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

INTRODUZIONE

In virtù della peculiare attività svolta, l’Agenzia delle Entrate 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, alla crescita professionale.

La risposta del personale alla crisi epidemiologica in atto, 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. 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 vasto 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. Ricostruita la catena di comando, 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.

A ciò si aggiunge la necessità di avvicinare con nuove assunzioni il personale in uscita; si tratta per la gran parte di pensionamenti, per i quali l'introduzione della cosiddetta "quota 100" non ha fatto altro che accelerare e concentrare in un breve lasso di tempo anche i pensionamenti previsti per il 2020.

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). 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 n. 68/1999 (di cui 23 di prima area e 105 di seconda area); inoltre, sono stati immessi in servizio 35 unità di personale provenienti da altre Amministrazioni, trasferite nei ruoli dell'Agenzia ai sensi dell'articolo n. 30 del d.lgs. 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 5.903 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 quanto riguarda le nuove assunzioni, è in corso di approvazione la programmazione triennale 2020-2022 che modificherà, in parte, 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 4.113 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 (3.082) all'esito delle autorizzazioni previste dalla normativa vigente;
- le assunzioni di personale appartenente alle categorie protette (120).

Alle nuove assunzioni si aggiungono 700 passaggi dalla II alla III area. Tale ultima procedura sarà avviata, presumibilmente nel mese di aprile 2021, in base all'art. 22, comma 15, del decreto legislativo 75/2017, nel rispetto dei limiti e all'esito delle autorizzazioni previste dalla normativa vigente.

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 il fondamento per il miglior funzionamento dell'organizzazione.

Il piano di sviluppo tecnico-professionale dell'Agenzia prevede sia la mobilità orizzontale, cioè l'assegnazione a funzioni diverse in un'ottica di crescita delle conoscenze, sia la mobilità verticale, cioè l'assegnazione a funzioni di maggiore complessità in un'ottica di miglioramento 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 2018 n. 205/2017 è stata recepita nel Regolamento di amministrazione dell'Agenzia e nei corrispondenti atti di organizzazione.

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

L'Agenzia ha introdotto fin dalla sua nascita sistemi di valutazione della performance, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità e, dal 2021, a tutto il personale delle aree funzionali non titolare di incarichi. Tali sistemi, inoltre sono utilizzati 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 n. 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.

1.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITE

Ore lavorabili pro capite	Piano 2020	Piano 2019	Consuntivo 2019
Ore lavorabili lorde	1.828	1.814	1.814
Ore di assenza per ferie	224	224	224
Ore lavorabili contrattuali	1.604	1.590	1.590
Ore di assenza per malattia	59	61	62
Ore di assenza per altri motivi	130	126	128
Ore lavorabili ordinarie	1.415	1.403	1.400
Ore di straordinario	17	20	21
Ore lavorabili pro capite	1.432	1.423	1.421

1.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agenda 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	<u>Personale disponibile e al 31.12.2019</u> (A+B-C)	Entrate 2020	Uscite 2020	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	<u>Personale disponibile e al 31.12.2020</u> (D+E-F+G-H)	Consistenza media disponibile 2020	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2020 (J-K-L)
											Partime	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

1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO

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%

2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

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

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, 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” in avvio nel 2020) 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 risolutrice 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.

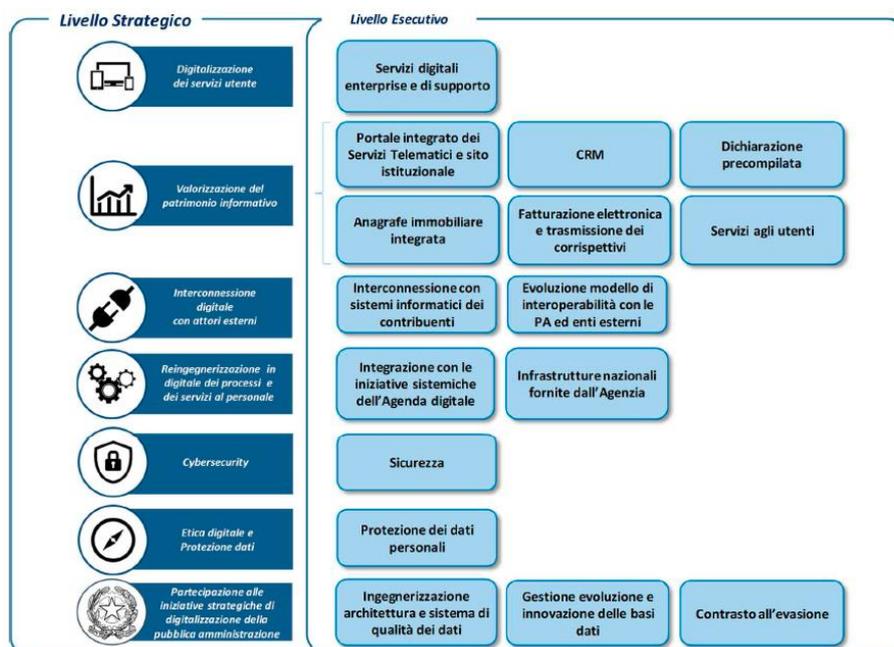
Partecipazione alle iniziative strategiche della digitalizzazione della pubblica amministrazione. In tale ambito sono comprese le iniziative progettuali di adesione alle azioni previste dal Piano Triennale dell’Informatica per la Pubblica Amministrazione e di sviluppo di infrastrutture nazionali gestite 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 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 meno onerosi rispetto a quelli attualmente in uso all'Agenzia 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;
- migliorare la presenza sul territorio tramite una rete di sportelli ubicati in spazi concessi in comodato d'uso gratuito dalle Amministrazioni Comunali;
- 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	2021	2022	TOTALE 2020-2022
Investimenti ICT	109,93	114,49	116,70	341,12
Investimenti natura immobiliare	26,90	10,41	3,46	40,77
Totale	136,83	124,90	120,16	381,89

Valori in €/mln.

3. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione	2019	Oneri di gestione	2020
PRODUZIONE	713.792	PRODUZIONE	668.274
Costi di funzionamento	85.133	Costi di funzionamento	81.880
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	207.300	Costi per l'informatica e telecomunicazioni	227.000
Spese postali e notifica atti	86.905	Spese postali e notifica atti	42.911
Oneri per la gestione dei tributi	334.454	Oneri per la gestione dei tributi	316.483
PERSONALE	1.984.879	PERSONALE	1.824.742
Stipendi	1.272.278	Stipendi	1.173.624
Imposte dell'esercizio	108.779	Imposte dell'esercizio	100.378
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	380.326	Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	351.396
Straordinari	14.964	Straordinari	8.718
Premi e incentivi	6.850	Premi e incentivi	6.850
Accantonamenti premi e incentivi	153.731	Accantonamenti premi e incentivi	137.731
Missioni	8.615	Missioni	4.366
Indennità di missione	1.120	Indennità di missione	623
Mensa e buoni pasto	32.975	Mensa e buoni pasto	36.752
Servizi per il personale	3.541	Servizi per il personale	2.745
Altri costi per il personale	1.700	Altri costi per il personale	1.559
IMMOBILI	269.053	IMMOBILI	260.092
Gestione immobili	269.053	Gestione immobili	260.092
TOTALE COSTI	2.967.724	TOTALE COSTI	2.753.108

4. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA¹

importi in euro/migliaia

Qualifica	Totale costi 2020
Totale Dirigenti	32.606
Dirigenti*	32.606
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	1.775.935
Totale Area Terza**	1.225.077
Totale Area Seconda	543.765
Totale Area Prima	7.093
Totale dirigenti e personale a tempo determinato	9.272
Dirigenti con contratti a tempo determinato	9.272
Tirocinanti	6.929
Totale	1.824.742

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

** Gli importi comprendono le somme per finanziare le posizioni organizzative ad elevata responsabilità.

¹ Nei costi del personale sono comprese: le competenze fisse, le competenze accessorie e le spese per l'aggiornamento professionale.

Appendice n. 1

LA STIMA DEL TAX GAP

1. Considerazioni di carattere generale

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

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

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

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

Uno studio condotto sull'Italia, riportato in Ministero dell'economia e delle finanze (2014)², evidenzia come i fattori esogeni all'operato dell'Agenzia esercitino un'influenza tale che si possa registrare un incremento della "propensione al *gap*" anche a fronte di un'efficace azione dell'Agenzia e viceversa.

L'Agenzia delle entrate e il Dipartimento della Finanze hanno condotto una ricerca congiunta, riportata in Ministero dell'economia e delle finanze (2015), evidenziando come l'attività deterrente che si manifesta nell'anno d'imposta "t" è il risultato dello sforzo prodotto per metà nell'anno "t" e per metà nell'anno "t+1"³. Tale sfasamento temporale è dovuto alla tempistica relativa alla

² "Rapporto sulla realizzazione delle strategie di contrasto all'evasione fiscale, sui risultati conseguiti nel 2013 e nell'anno in corso, nonché su quelli attesi, con riferimento sia al recupero di gettito derivante da accertamento all'evasione che a quello attribuibile alla maggiore propensione all'adempimento da parte dei contribuenti (art. 6 del decreto legge 24 aprile 2014 n. 66)".

³ Si veda: "Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva anno 2019 (art. 10-bis.1 c. 3 legge 31 dicembre 2009, n.196).

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

2. Le stime del *tax gap*

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

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

La Commissione per la redazione della Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva, istituita ai sensi dell'art. 2, comma 2, del D. Lgs. n. 160/2015, ha prodotto, nel corso del 2019, una stima del *gap* IVA per gli anni che vanno dal 2012 al 2017, effettuata con il metodo *top down* e basata sul confronto tra i dati statistici prodotti dalla Contabilità Nazionale ISTAT e le risultanze ricavate dall'Anagrafe Tributaria⁴. Per la finalità della presente appendice, con lo stesso metodo, sono stati stimati i dati dal 2000 al 2011.

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

⁴ Il metodo è riconosciuto tra le migliori pratiche seguite in ambito internazionale. A questo proposito si veda il documento dell'Unione Europea "The concepts of tax gaps. Report on VAT gap estimations", edito dal gruppo di lavoro FISCALIS, marzo 2016, Bruxelles.

La tempistica di diffusione delle stime è legata alla disponibilità delle informazioni di base, pertanto nell'anno "t" si diffonde la stima provvisoria dell'anno "t-2" e quella definitiva dell'anno "t-3"⁵.

Come tutte le metodologie *top down*, i risultati delle stime sono soggetti alle revisioni periodiche dei dati di Contabilità Nazionale. I risultati riportati di seguito incorporano i risultati della revisione straordinaria dei Conti Nazionali, dovuta all'introduzione dei nuovi standard internazionali dettati dal SEC 2010⁶ e quelli della revisione generale introdotta dalla Contabilità Nazionale a Luglio 2019 (molto più contenuta in termini di dimensione e di innovazioni metodologiche sottostanti rispetto alla precedente)⁷. Pertanto, le stime attuali presentano delle revisioni rispetto a quelle riportate nell'appendice al Piano di Agenzia contenuto nella Convenzione dell'Agenzia delle entrate con il sig. Ministro dell'economia e delle finanze stipulata nel 2016.

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

Un forte limite all'utilizzo del *tax gap* per finalità operative è dettato dal ritardo temporale con il quale si rendono disponibili le stime. Nel 2020, infatti, a metodologia attuale, saranno disponibili le stime provvisorie del 2018. Sulla *compliance* del 2018 l'Agenzia delle entrate non potrà incidere nel corso del 2020, in quanto l'attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2019 e parte nel 2018.

Le stime del 2018, che saranno diffuse nel 2020, sono provvisorie in virtù del processo di revisione ordinaria degli aggregati della Contabilità Nazionale dell'ISTAT, necessari per calcolare il gap IVA. In occasione della fornitura dei dati relativi al nuovo anno, infatti, l'ISTAT rivede le stime fino a tre anni indietro. Pertanto il dato definitivo del 2018 si renderà disponibile solo nel 2021.

Una corretta valutazione delle dinamiche del *gap IVA*, in termini di incremento/decremento della *compliance*, si deve porre il problema dei molteplici aspetti che influenzano la "propensione al *gap*", in aggiunta all'operato dell'Agenzia delle entrate, menzionati nella parte introduttiva del paragrafo. Per sterilizzare gli effetti di contesto si dovrebbe ricorrere all'utilizzo di modelli econometrici che consentano di stimare l'impatto specifico sulla *compliance* delle azioni poste in

⁵ Ad esempio nel 2020 si diffonderà la stima provvisoria dell'anno 2018 e quella definitiva dell'anno 2017.

⁶ Con la pubblicazione di una nuova versione dei conti nazionali viene adottato dagli Stati membri dell'Unione europea il nuovo sistema europeo dei conti nazionali e regionali – Sec 2010 – in sostituzione del Sec 95. Il nuovo sistema, definito nel Regolamento Ue n. 549/2013 pubblicato il 26 giugno 2013, è il risultato di una stretta collaborazione fra l'Ufficio statistico della Commissione (Eurostat) e i contabili nazionali degli Stati membri.

⁷ Per una descrizione completa delle politiche di revisione dei conti raccomandate a livello europeo si rimanda a "Practical guidelines for revising ESA 2010 data", Eurostat, Edizione 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

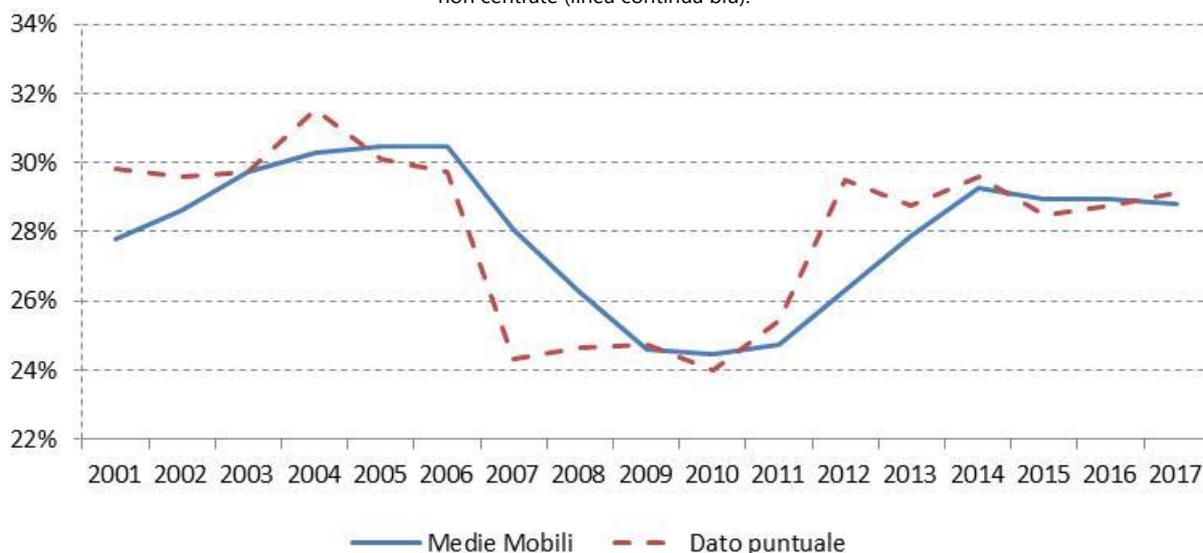
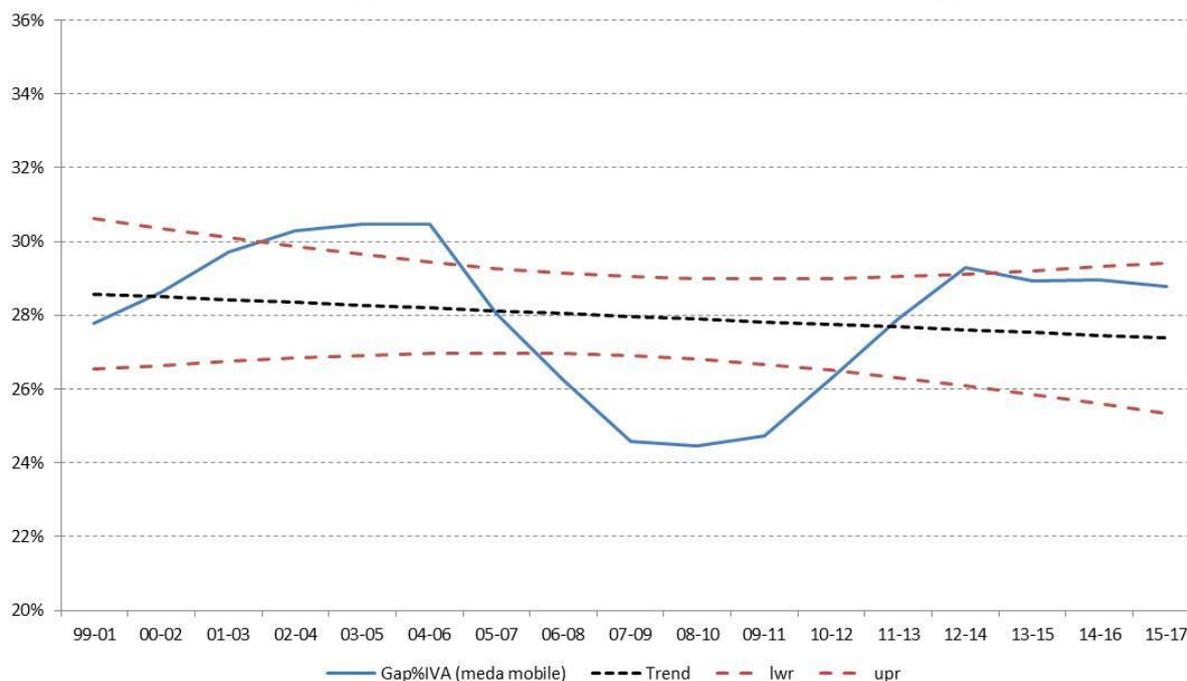


Figura 1b Serie storica del *gap* IVA, calcolato tramite medie mobili non centrate (linea continua blu), stima della tendenza di lungo periodo (linea tratteggiata nera) e del relativo intervallo di confidenza (linee tratteggiate rosse)



Se si parte dall'assunto che l'obiettivo che si intende raggiungere è quello di innescare una graduale riduzione della propensione al *gap* che ci conduca, in un ragionevole lasso di tempo, ad allinearci con la media europea⁸, allora l'approccio che conviene seguire è quello di prolungare nel tempo la tendenza di lungo periodo evidenziata nella figura 1b con la linea tratteggiata nera.

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

Permane la difficoltà dell'aggiornamento delle stime e, pertanto, nel 2020 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2016-2018 rapportata a quella degli anni 2015-2017 (si veda figura 1b). Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale variazione dovrà collocarsi all'intervallo compreso tra -0,29% e +0,14%. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a -0,07%.

⁸ La media della propensione al *gap* IVA europeo è circa del 15%.



ALLEGATO 3

SISTEMA INCENTIVANTE

INDICE

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

1. PREMESSA

Il presente allegato definisce:

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

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

2. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2020, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente, è costituita da una quota parte dello stanziamento del capitolo 3890, piano gestionale 1. Detta quota è integrata con apposito provvedimento in corso di gestione ai sensi dell'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti.

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

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

3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

AREA STRATEGICA SERVIZI				
Obiettivo n. 1	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2020	Incentivazione indicatore €/mln
Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari (Peso 14,0% - Valore 11,5 €/mln)	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	50	85%	5,75
	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	50	100%	5,75
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 1	100		11,5
Obiettivo n. 2	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2020	Incentivazione indicatore €/mln
Favorire la tax compliance attraverso il miglioramento dei servizi erogati (Peso 16,6% - Valore 13,6 €/mln)	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	16	88%	2,2
	% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	16	91%	2,2
	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	18	83%	2,6
	% di istanze CIVIS lavorate entro 3 gg.	12	95%	1,8
	% di reclami lavorati entro 15 giorni	6	70%	0,6
	Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	14	94%	1,8
	Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	10	95%	1,4
	% di atti di intestazione catastale lavorati	8	95%	1,0
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 2	100		13,6

Obiettivo n. 3	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2020	Incentivazione indicatore €/mln
Migliorare la qualità e la completezza della banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare (Peso 4,2% - Valore 3,4 €/mln)	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	40	93,27%	1,4
	Congruenza geometrica tra mappe contigue	35	24%	1,2
	Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	25	62%	0,8
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 3	100		3,4
Obiettivo n. 4	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2020	Incentivazione indicatore €/mln
Presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell'Agenzia (Peso 3,6% - Valore 3,0 €/mln)	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	50	78%	1,5
	Tasso di copertura degli immobili da controllare	50	36%	1,5
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 4	100		3,0
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI			31,5	

AREA STRATEGICA PREVENZIONE				
Obiettivo n. 5	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2020	Incentivazione indicatore €/mln
Favorire la tax compliance (Peso 30% - Valore 25,4 €/mln)	% istanze di adesione al regime di <i>cooperative compliance</i> presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t lavorate ¹³	13	50%	3,2
	% 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	13	3%	3,2
	% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n	10	100 % istanze presentate nel 2015	2,8
	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	12	70%	3,0
	Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza ¹⁴	12	70%	3,0
	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	12	15%	3,0
	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	14	568.000	3,6
	Numero di indici di affidabilità fiscale elaborati oggetto di aggiornamento	14	87	3,6
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 5	100		25,4
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE			25,4	

¹³ 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.

¹⁴ 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				
Obiettivo n. 7	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2020	Incentivazione indicatore €/mln
Presidiare l'attività di controllo (Peso 17,2% - Valore 12,5 €/mln)	Accertamenti ordinari II.DD., IVA e IRAP emessi/eseguiti	60	100.000	7,5
	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	40	Si	5,0
TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 7		100		12,5
Obiettivo n. 8	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2020	Incentivazione indicatore €/mln
Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale Peso 11,2% - Valore 10,0 €/mln)	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	40	96%	4,0
	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	60	96%	6,0
TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 8		100		10,0
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTRASTO			22,5	

AREA STRATEGICA RISORSE				
Obiettivo n. 9	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2020	Incentivazione indicatore €/mln
Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione (Peso 3,2% - Valore 2,6 €/mln)	Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	50	85	1,3
	Realizzazione di campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	50	Realizzazione dell'indagine sul lavoro agile e cultura organizzativa; analisi dei dati	1,3
TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 9		100		2,6
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA RISORSE			2,6	
TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa)			82,0	

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

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

In analogia a quanto previsto dalla metodologia per la verifica da parte del Dipartimento del maggior gettito incassato connesso al raggiungimento degli obiettivi fissati nelle Convenzioni con le agenzie fiscali ai fini dell'integrazione della quota incentivante ai sensi del citato articolo 1, comma 7, del d.lgs. 157/2015, per ognuno degli indicatori previsti dal precedente paragrafo 3. sono specificati il "criterio di calcolo" e la "fonte dati". Quest'ultima, attraverso strumenti e sistemi informativi/informatici, consente la "ripetibilità" dell'informazione (sia essa un dato o un report di dati) e la "visibilità", intesa come possibilità di accedere direttamente dal sistema informativo (è sufficiente la stampa della schermata che fornisca evidenza delle procedure utilizzate). L'Agenzia fornisce al Dipartimento tali evidenze in sede di consuntivazione degli indicatori nell'ambito della relazione gestionale di cui al paragrafo 3.2 dell'allegato 4.

AREA STRATEGICA SERVIZI

Indicatore istituzionale	Descrizione
Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	Il tasso di copertura dell'indicatore è mediamente determinato sulla base del rapporto percentuale, per ogni onere preso in considerazione, tra le dichiarazioni precompilate dall'Agenzia (in cui l'onere è stato inserito direttamente in dichiarazione e non solo nel foglio informativo) rispetto al numero di dichiarazioni trasmesse prendendo a riferimento la stessa platea di contribuenti.
% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	L'indicatore misura la tempestività di adeguamento dell'azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria.
% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	L'indicatore misura la lavorazione dei rimborsi IVA ordinari presenti nel magazzino al 31/12 dell'anno precedente e di quelli acquisiti entro il 31 luglio dell'esercizio in corso.
% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	L'indicatore misura la lavorazione dei rimborsi IVA prioritari presenti nel magazzino al 31/12 dell'anno precedente e di quelli acquisiti entro il 31 luglio dell'esercizio in corso.
% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	Il risultato atteso non tiene conto delle funzioni assegnate all'Agenzia in materia di rimborsi da norme particolari quali la deducibilità dell'IRAP dalle imposte dirette e l'IRAP professionisti e i rimborsi riferiti al sisma Sicilia degli anni 90. L'istruttoria dei rimborsi prevede che per ogni richiesta di rimborso sia completato il lavoro di verifica della spettanza e di registrazione dell'esito dello stesso.
% di istanze CIVIS lavorate entro 3 gg.	L'indicatore misura la tempestività nella lavorazione delle richieste di assistenza pervenute tramite il canale CIVIS, con l'obiettivo di lavorarle entro 3 giorni da quello in cui vengono rese disponibili per la lavorazione.
% di reclami lavorati entro 15 giorni	L'indicatore misura la percentuale dei reclami trattabili chiusi entro 15 giorni lavorativi, calcolando la differenza tra la data di chiusura e la data di acquisizione del reclamo presentato dal contribuente.
Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	L'indicatore misura la percentuale dei quesiti (<i>web-mail</i> e sms) risolti dagli operatori in forma scritta entro 4 giorni lavorativi.

Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	L'indicatore fornisce una indicazione sulla qualità dei servizi erogati in ambito ipotecario e catastale, attraverso un dato sintetico circa il rispetto degli impegni assunti nella Carta dei servizi e relativi alla trattazione degli atti in un tempo inferiore a quello procedimentale previsto.
% di atti di intestazione catastale lavorati	L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli atti, concernenti la trattazione delle intestazioni, che pervengono nell'esercizio di riferimento e sono trattati nel medesimo esercizio; è relativo all'attività di trattazione delle domande di volture e al recupero degli esiti di voltura automatica.
Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	L'indicatore rappresenta la percentuale di particelle per le quali la consultazione "integrata" delle banche dati catastali fornisce una risposta completa (presenza censuaria e cartografica) e coerente (presenza della geometria dei fabbricati in cartografia, se riferita ad immobili urbani).
Congruenza geometrica tra mappe contigue	L'indicatore consente di misurare il recupero della precisione dei fogli di mappa e della costruzione della congruenza geometrica tra mappe contigue. E' un indicatore complesso e si misura come media tra lo stato di avanzamento delle suddette due attività rispetto al totale dei fogli di mappa.
Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	L'indicatore misura il grado di ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie con riferimento ai repertori (periodo dal 1957 alla meccanizzazione) e alle note di trascrizione (periodo di pre automazione che va dal 1983 al 1970).
Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli immobili che, dopo essere stati riconosciuti catastalmente irregolari, a seguito dell'attività di controllo svolta dall'Ufficio, sono stati regolarizzati dai soggetti interessati (o dall'Ufficio, in surroga dei soggetti inadempienti) sul totale immobili sottoposti a controllo dall'Agenzia. Non sono considerati nel calcolo gli immobili, derivanti dall'operazione di verifica dei fabbricati rurali che, a seguito di controllo, sono risultati regolari.
Tasso di copertura degli immobili da controllare	L'indicatore fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità delle dichiarazioni che vengono presentate nell'esercizio di riferimento; è calcolato come rapporto tra le Unità Immobiliari Urbane (UIU) sottoposte a verifica nel merito sul totale delle UIU che sono state classate ed inserite in atti.

AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Indicatore istituzionale	Descrizione
% istanze di adesione al regime di <i>cooperative compliance</i> presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t lavorate	L'indicatore misura 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).
% 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	L'indicatore misura la tempestività nei tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo, con l'obiettivo di migliorare la prestazione rispetto all'esercizio precedente. Per procedure concluse si intendono sia quelle chiuse positivamente che negativamente.
% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n	L'indicatore misura l'impegno a concludere la lavorazione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno preso a riferimento (2015)
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	L'indicatore misura la tempestività delle risposte alle istanze di interpello relative ai nuovi investimenti fornite in anticipo rispetto alla scadenza dell'interpello.
Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	L'indicatore misura la tempestività di risposta agli interpelli ordinari trattati dalle Direzioni Regionali presentati dal contribuente. Con tale indicatore l'Agenzia si impegna a ridurre ulteriormente i tempi di risposta per gli interpelli ordinari rispetto ai 90 giorni previsti dal D.Lgs n. 156/2015.
% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	L'indicatore misura la tempestività nelle consultazioni dirette tra le amministrazioni fiscali dei Paesi contraenti per risolvere casi di doppia imposizione; calcola in termini percentuali quante sono le procedure definite entro tre anni dalla presentazione.
Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti	L'indicatore misura la numerosità delle comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili IVA e dell'effettiva capacità contributiva che l'Agenzia, prima di attivare i controlli, invierà con congruo anticipo ai contribuenti interessati al fine di metterli in condizione di prevenire tutti i possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni e comunicazioni già presentate.

<p>Numero di indici di affidabilità fiscale elaborati oggetto di aggiornamento</p>	<p>L'indicatore misura il numero di indici sintetici di affidabilità fiscale che saranno soggetti a revisione nel corso dell'esercizio. Tale attività di revisione ha lo scopo di garantire che gli indici siano in grado di cogliere costantemente al meglio le realtà economiche cui fanno riferimento, per svolgere efficacemente il ruolo di stimolo all'emersione spontanea delle basi imponibili e per l'assolvimento degli obblighi tributari da parte dei contribuenti.</p>
--	---

AREA STRATEGICA CONTRASTO

Indicatore istituzionale	Descrizione
Accertamenti ordinari II.DD., IVA e IRAP emessi/eseguiti	L'indicatore misura il complesso del numero di accertamenti ordinari emessi/eseguiti ¹⁵ ai fini delle imposte dirette (esclusi gli accertamenti parziali automatizzati ex art. 41 bis DPR 600/73), dell'imposta sul valore aggiunto e dell'imposta regionale sulle attività produttive.
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	Completamento nel 2020 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.
Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	L'indicatore misura la percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione in giudizio scade nell'anno.
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	L'indicatore misura la percentuale delle controversie discusse in pubblica udienza con valore economico in contestazione superiore a 10.000 € e di valore indeterminabile a cui si è partecipato rispetto al totale delle udienze rilevanti.

¹⁵ Ai sensi dell'art. 157 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

AREA STRATEGICA RISORSE

Indicatore istituzionale	Descrizione
Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	L'indicatore misura il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente sia in termini di rinnovamento, calcolando il personale assunto a tempo indeterminato nell'anno di riferimento.
Realizzazione di campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	L'Agenzia intende realizzare un'indagine interna che riguarderà lavoro agile e cultura organizzativa con conseguente analisi dei dati.

4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

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

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

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore (" I_{nm} "¹⁶) è associata una valutazione (VI_{nm}) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

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

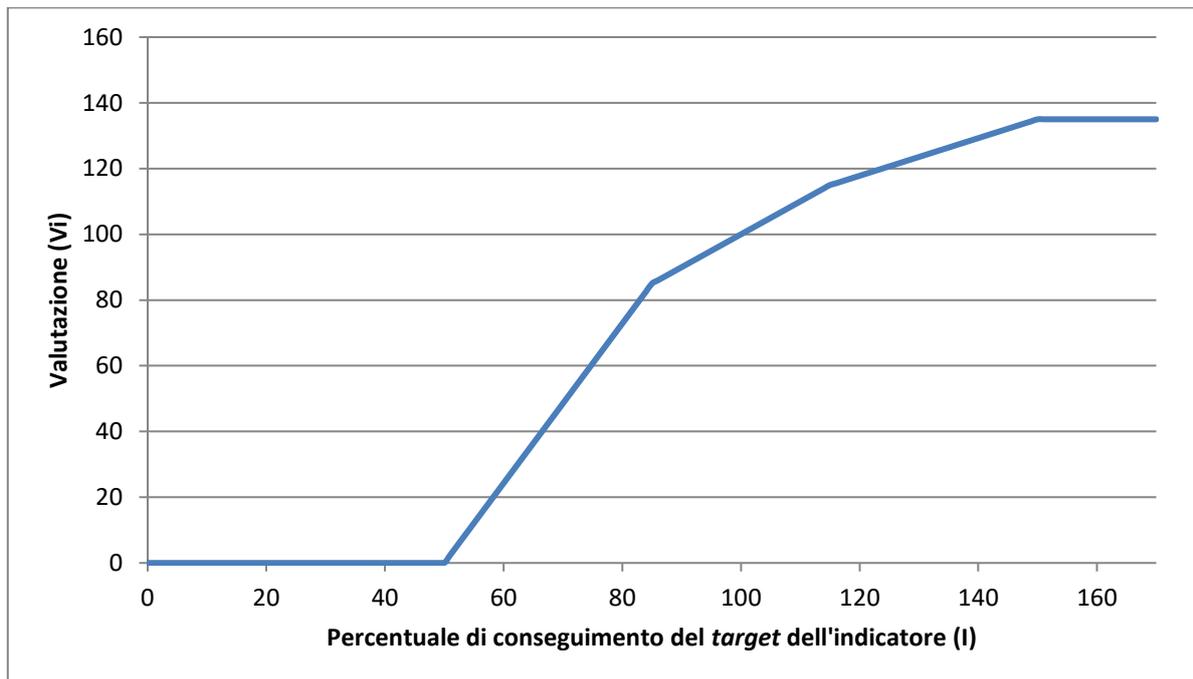
¹⁶ La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

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

Percentuale di conseguimento dell'indicatore	Risultati ottenuti dalla funzione di valutazione
Da 0 a 50	0
51	2,4
52	4,9
53	7,3
54	9,7
55	12,1
56	14,6
57	17
58	19,4
59	21,9
60	24,3
61	26,7
62	29,1
63	31,6
64	34
65	36,4
66	38,9
67	41,3
68	43,7
69	46,1
70	48,6
71	51
72	53,4
73	55,9
74	58,3
75	60,7
76	63,1
77	65,6
78	68
79	70,4
80	72,9
81	75,3
82	77,7
83	80,1
84	82,6
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100
101	101

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

Graficamente:



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

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo, VOB_m , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi¹.

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

5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

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

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

In particolare:

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

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

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

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

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



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



ALLEGATO 4

*MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI
RISULTATI*

INDICE

1. PREMESSA	3
2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....	4
2.1. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO	4
2.2. IL MONITORAGGIO INFRANNUALE	4
2.3. IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI.....	5
3. LA VERIFICA DEI RISULTATI	5
3.1. OGGETTO DELLA VERIFICA.....	5
3.2. IL PROCESSO DI VERIFICA	5
3.3. REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA.....	6
3.4. I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA	6
Scheda 1	14
Scheda 2	15
Scheda 3	17
Scheda 4	17

1. PREMESSA

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

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

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

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

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

2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE

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

2.1. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO

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

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

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

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

2.2. IL MONITORAGGIO INFRANNUALE

Con riguardo all’anno di competenza, per l’esercizio dell’attività di monitoraggio, l’Agenzia si impegna a fornire:

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

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

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

2.3. IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI

Il monitoraggio infrannuale riguarda tutti i Progetti di investimento - sia quelli informatici e tecnologici sia quelli immobiliari, per la logistica e la sicurezza – previsti dal Piano degli investimenti.

3. LA VERIFICA DEI RISULTATI

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

3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA

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

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

3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA

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

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

Relativamente agli aspetti contabili, ove non disponibili alla data del 31 marzo, le informazioni saranno trasmesse in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

Il processo di verifica dei risultati - che ha ad oggetto anche lo stato di avanzamento degli investimenti programmati - sarà condotto sulla base delle attività di seguito descritte.

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall'Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro venti giorni lavorativi successivi all'invio della relazione da parte dell'Agenzia i chiarimenti o gli ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione. L'Agenzia fornisce le informazioni richieste entro dieci giorni lavorativi.

3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA

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

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

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

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

3.4 . I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA

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

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento dei singoli indicatori e del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3);
2. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
 - relazione in materia di autotutela (D.M. n. 37/1997);

- numero degli interventi di audit effettuati e una relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
 - relazione sulle azioni correttive dell'operato degli uffici, adottate sulla base degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;
 - percentuale delle azioni correttive poste in essere rispetto al numero delle inadeguatezze rilevate nel Sistema di Controllo Interno;
 - percentuale dei reclami ricevuti dai fornitori rispetto al numero delle operazioni di pagamento realizzate;
 - modalità erogative dei processi/servizi di informazione e assistenza ai contribuenti secondo i modelli di monitoraggio condivisi con il Dipartimento;
 - relazione sull'andamento della lavorazione dei rimborsi afferenti al sisma Sicilia 1990;
3. una relazione sul monitoraggio svolto sull'Agenzia delle entrate-Riscossione ai sensi dell'art. 1, comma 3, del D.L. 193/2016;
4. una relazione sulle attività di formazione con particolare riguardo a:
- tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti;
 - tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;
5. una relazione sulle attività di investimento;
6. una relazione sulla attività svolte e sui costi sostenuti in materia di lotteria degli scontrini;
7. i dati sull'uso delle risorse umane mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro processi aggregati al 1° e 2° livello (cfr. scheda 4);
8. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentate nelle seguenti tabelle:

AREA SERVIZI
Ulteriori elementi informativi

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

n. 730 precompilati trasmessi direttamente dai contribuenti
n. 730 precompilati trasmessi dagli intermediari
n. 730 ricevuti dall'Agenzia
n. 730 modificati/integrati

Percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate

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

Numero accessi agli uffici

Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, *web-mail*) dalle SAM

Numero di risposte telefoniche fornite

Tempo medio di attesa della telefonata

Dati di dettaglio consuntivi relativi agli indicatori che compongono il "Barometro della qualità del servizio", la "% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione" e la "% di atti di intestazione catastale evasi"

Percentuale di utilizzo della cassa destinata all'erogazione dei rimborsi

Percentuale di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni

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

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

Numero di formalità con "titolo trasmesso per via telematica" / N. totale di formalità trasmesse per via telematica

Numero di tipi mappali e frazionamento approvati in automatico / N. totale tipi mappali e frazionamento registrati

Numero di Unità Immobiliari Urbane (UIU) dei gruppi A, B, C, D, E, controllate e registrate in atti mediante lavoro da remoto in provincia diversa da quella di competenza sul totale delle UIU controllate e registrate in atti

Numero degli immobili, elaborati dalla procedura voltura automatica che vengono registrati in banca dati senza annotazione sul totale degli immobili elaborati

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

Domande di annotazione lavorate sul totale delle domande di annotazione depositate

Numero di istanze di aggiornamento e rettifica evase sul totale delle istanze di aggiornamento e rettifica presentate (cd Indice di deflusso delle Istanze)

Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto

Mantenimento della media giornaliera di richieste di servizio al WMS e Geoportale

Obiettivo 4: Presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell'Agenzia

Incremento annuo della base imponibile immobiliare, attribuita con evidenza a contribuenti censiti in Anagrafe Tributaria

Indice di efficacia dell'accertamento catastale

AREA PREVENZIONE
Ulteriori elementi informativi

Obiettivo 5: Favorire la tax compliance

% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (patent box) presentate nel 2017

% di avanzamento dell'esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (patent box) presentate nel 2018

AREA CONTRASTO
Ulteriori elementi informativi

Obiettivo 7: Presidiare l'attività di controllo¹

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

¹ Tutti i dati (quantitativi e qualitativi) inerenti all'attività di controllo sostanziale sono riferiti agli atti di accertamento eseguiti (con esito negativo, con esito positivo notificati o definiti con adesione in assenza di precedente notifica dell'atto di accertamento) non disciplinati dal comma 1 dell'art. 157 del dl 34 del 2020. Saranno pertanto esclusi dall'analisi gli atti di accertamenti "emessi" dagli Uffici entro il 31 dicembre 2020 e notificati nel periodo compreso tra il primo gennaio e il 31 dicembre 2020.

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

SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

Scheda 1

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

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

Scheda 2

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

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

Scheda 3

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

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

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

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