



# ***CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2021-2023***

---

*(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) .....	7
Articolo 3 (Impegni istituzionali dell'Agenzia).....	7
Articolo 4 (Impegni istituzionali del Ministero) .....	14
Articolo 5 (Atto aggiuntivo).....	17
Articolo 6 (Modifiche della Convenzione e Avvio del Nuovo Processo Negoziale) .....	17
Articolo 7 (Controversie) .....	18

## 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 2021: legge del 30 dicembre 2020, n. 178, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023";
  - y) D.M. 30 dicembre 2020: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 30 dicembre 2020 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di

- previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e per il triennio 2021-2023”;
- z) D.L. n. 18/2020: decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, recante “Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”;
  - aa) D.L. n. 23/2020: decreto-legge 8 aprile 2020, n. 23, convertito, con modificazioni, dalla legge 5 giugno 2020, n. 40, recante “Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali”;
  - bb) D.L. n. 34/2020: decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, recante “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID – 19”;
  - cc) D.L. n. 104/2020: decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, recante “Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia”;
  - dd) D.L. n. 125/2020: decreto-legge 7 ottobre 2020, n. 125, convertito, con modificazioni, dalla legge 27 novembre 2020, n. 159, recante “Misure urgenti connesse con la proroga della dichiarazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 e per la continuità operativa del sistema di allerta COVID, nonché per l'attuazione della direttiva (UE) 2020/739 del 3 giugno 2020;
  - ee) D.L. n. 137/2020: decreto-legge 28 ottobre 2020, n. 137, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 dicembre 2020, n. 176, recante “Ulteriori misure urgenti in materia di tutela della salute, sostegno ai lavoratori e alle imprese, giustizia e sicurezza, connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”;
  - ff) D.L. n. 183/2020: decreto-legge 31 dicembre 2020, n. 183, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 21 del 26 febbraio 2021, recante “Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi, di realizzazione di collegamenti digitali, di esecuzione della decisione (UE, EURATOM) 2020/2053 del Consiglio, del 14 dicembre 2020, nonché in materia di recesso del Regno Unito dall'Unione europea”;
  - gg) D.L. n. 41/2021: decreto-legge 22 marzo 2021, n. 41, convertito, con modificazioni dalla legge

21 maggio 2021, n. 69, recante "Misure urgenti in materia di sostegno alle imprese e agli operatori economici, di lavoro, salute e servizi territoriali, connesse all'emergenza da COVID-19";

hh) D.L. n. 73/2021: decreto del 25 maggio 2021, n. 73, convertito, con modificazioni dalla legge 23 luglio 2021, n. 106, recante "Misure urgenti connesse all'emergenza da COVID-19, per le imprese, il lavoro, i giovani, la salute e i servizi territoriali";

ii) Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2021-2023, ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, adottato il giorno 15 luglio 2021.

## **ARTICOLO 2 (DURATA E OGGETTO)**

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2021 - 31/12/2023, 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 i contributi a fondo perduto previsti dai provvedimenti normativi adottati dal Governo per sostenere le attività economiche e professionali danneggiate dalla pandemia, mettendo a disposizione degli operatori e dei loro intermediari una specifica procedura telematica per acquisire le istanze e procedendo al successivo controllo preventivo delle stesse e al pagamento del contributo in tempi estremamente contenuti;
2. supporta le Pubbliche Amministrazioni ai fini dell'erogazione di altri contributi gestiti direttamente da tali enti;
3. gestisce le diverse agevolazioni introdotte definendone le modalità di accesso e fruizione, 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;
4. predispone specifici servizi per il riscontro dei dati fiscali indicati dai contribuenti nelle autocertificazioni rese ad altri Enti per fruire delle diverse agevolazioni;
5. fornisce tempestiva risposta alle richieste di contributo in relazione ai decreti del Ministro dell'economia e delle finanze;
6. garantisce un fattivo apporto per consentire la tempestiva attuazione delle misure di sostegno e incentivazione, mettendo a disposizione, ove necessario, una specifica procedura telematica per acquisire le istanze dei contribuenti;
7. individua modalità attuative e criteri di distribuzione delle notificazioni da effettuare, con riferimento alla proroga dei termini di decadenza prevista dall'articolo 157 del

decreto-legge n. 34/2020 per gli atti di accertamento, di contestazione, di irrogazione delle sanzioni, di recupero dei crediti di imposta, di liquidazione e di rettifica e liquidazione;

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 inclusi quelli in materia di IVA connessi all'esame delle liquidazioni periodiche; l'adozione di adeguate misure organizzative e gestionali connesse alla presentazione delle dichiarazioni integrative speciali;
5. la pubblicazione di un nuovo portale dei Servizi *On-Line*, con il potenziamento dei servizi telematici attualmente disponibili, rendendo fruibili informazioni e documenti in tempi rapidi e inviando tempestive segnalazioni al fine di favorire la costruzione di un dialogo dinamico e strutturato con i contribuenti; 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) o richieste di rilascio di certificati 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 memorizzazione elettronica e di trasmissione telematica dei corrispettivi anche ai fini della gestione 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 l'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;
  10. l'incentivo all'adempimento spontaneo per l'aggiornamento delle rendite catastali per le persone fisiche e giuridiche attraverso il miglioramento del presidio del territorio da parte dell'Agenzia e in sinergia con gli enti locali;
- 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*); in proposito saranno rafforzati i punti di relazione fra gli istituti di cui al punto 2 e al presente punto 3, al fine di creare un contesto complessivo di maggiore e più efficace supporto per i contribuenti;
  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; tale attività sarà condotta tenendo conto degli effetti di natura straordinaria della crisi economica e dei mercati conseguente all'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del Covid-19, sulla base di quanto previsto dall'articolo 148 del decreto-legge n. 34 del 2020;
  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 dei 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'attuazione della "lotteria degli scontrini" provvedendo all'acquisizione, al controllo e alla trasmissione dei dati al Sistema di raccolta della lotteria e finalizzando dette attività 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 sulle commissioni bancarie legate ai pagamenti elettronici da parte dei consumatori finali per gli esercenti con volume di affari inferiore a 400 mila euro;
  5. l'emanazione di provvedimenti attuativi disciplinanti le regole tecniche finalizzate al riconoscimento dei crediti di imposta sulle commissioni bancarie legate all'utilizzo, acquisto, noleggio di strumenti che consentono i pagamenti elettronici a condizione che gli stessi siano collegati a strumenti che consentano la memorizzazione e trasmissione telematica dei corrispettivi a fini fiscali.
- 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.
- g) assicurare la tempestiva trattazione delle procedure amichevoli di composizione delle controversie internazionali (cd. MAP - *Mutual Agreement Procedure*), al fine di aumentare la certezza fiscale per le imprese multinazionali, garantendo la corretta ed equa ripartizione degli imponibili e delle imposte, tra l'Italia e gli altri Stati interessati;
- h) garantire la collaborazione tecnica con gli Uffici del Ministero dell'economia e delle finanze, con le altre istituzioni pubbliche e con gli organismi internazionali, in merito alla predisposizione di provvedimenti legislativi e regolamentari riguardanti i tributi di propria competenza;
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, 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. Provvede inoltre a produrre statistiche e quotazioni dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare, assicurare la consultazione dei valori economici afferenti ai prezzi di compravendita dei beni immobili, anche in attuazione di quanto previsto dal Testo Unico Bancario con riferimento all'Osservatorio.
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 2021, 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 2021, 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 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 l'importo spettante, entro il 31 luglio 2021, 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 2021 sono stabilite nell'allegato 3 "Sistema incentivante" della presente Convenzione. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2021 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, un *report* preliminare sui risultati conseguiti al 31 dicembre, da realizzare sulla base dei dati provvisoriamente disponibili 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 2021 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***

*Daniele Franco*

*[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. Previa verifica di fattibilità, viene consentita l'operatività alle altre strutture della fiscalità, in base alle rispettive funzioni e competenze, su talune piattaforme e reti di comunicazione gestite direttamente dall'Agenzia al fine di agevolare lo scambio di informazioni in materia fiscale.

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, anche in risposta ad una richiesta del Dipartimento, nonché il qualificato supporto tecnico, in tempo utile per definire la posizione italiana, 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, nei tempi tecnicamente consentiti, 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 (APRG Group) del Global Forum, sostenuti dal G-20.

L'Agenzia valuta, alla luce delle indicazioni ricevute dal Dipartimento delle Finanze e delle risorse disponibili, le richieste di assistenza tecnica in materia fiscale ai Paesi terzi ai fini dell'ampliamento e del mantenimento di una proficua rete di rapporti internazionali, nel quadro delle attività di cooperazione allo sviluppo destinate alla mobilitazione delle risorse domestiche. A questo proposito, 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 garantisce al Dipartimento la sua collaborazione nell'ambito delle procedure amichevoli aventi ad oggetto questioni generali inerenti all'interpretazione o all'applicazione delle Convenzioni per evitare le doppie imposizioni. Assicura inoltre l'attuazione degli accordi raggiunti con le Autorità fiscali estere ad esito delle predette procedure.

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 ai lavori e alle riunioni degli organismi internazionali e comunitari sui meccanismi di prevenzione e risoluzione delle controversie fiscali internazionali, nonché al processo di *review* previsto dal *minimum* standard in materia di procedure amichevoli.

Ai fini del monitoraggio dell'attività svolta in relazione alle procedure amichevoli concernenti contribuenti individuati, nonché nell'ambito degli 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 e provvederà alla trasmissione anche ai predetti organismi dei dati da essi richiesti entro i termini e con le modalità previste a tal fine.

## **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'Agencia 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'Agencia 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'Agencia 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'Agencia, nei limiti di un contingente definito annualmente di concerto con l'Agencia 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 dell'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'Agencia del Territorio 17 aprile 2012 per la "Determinazione provvisoria dei costi da rimborsare..." - emanato al fine

di garantire la continuità dell'azione amministrativa - 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 .....	7
Area strategica di Intervento 2 - Prevenzione .....	16
Area strategica di Intervento 3 - Contrasto .....	22
Area strategica di Intervento 4 - Risorse.....	27
1. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE .....	30
1.1 ORE LAVORABILI PRO CAPITE .....	38
1.2 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE.....	39
1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO.....	40
2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI .....	41
3. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO .....	51
4. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA .....	52
Appendice n. 1 - <i>La Stima del Tax Gap</i> .....	52

## **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 2021 e nell'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale 2021-2023, adottato il 15 luglio 2021.

L'esercizio 2021 continua a essere caratterizzato, come il 2020, da una crisi pandemica che, oltre a minacciare la salute pubblica, sta determinando rilevanti impatti negativi anche per il nostro sistema sociale ed economico. La pandemia causata dal Covid-19, oltre a comportare gravi conseguenze sociali, ha determinato la più severa contrazione dell'attività economica registrata dal dopoguerra. La possibilità di ripresa dell'economia sono legate alla capacità di accelerare e completare la somministrazione dei vaccini nonché alla puntuale attuazione delle numerose misure di natura fiscale ed economica adottate dal Governo, in coerenza con le decisioni dell'Unione Europea.

In una tale congiuntura che permane difficile, l'Agenzia continuerà a incentivare l'adempimento spontaneo puntando, tra l'altro, sulla semplificazione degli adempimenti, sul contrasto all'evasione fiscale (con la promozione dell'uso dei pagamenti digitali) e sul pieno utilizzo e interoperabilità delle banche dati, nel rispetto della normativa sulla *privacy*. Parallelamente dovranno proseguire anche le "nuove" attività che l'Agenzia ha assicurato già nel corso del 2020, dando tempestiva attuazione alle disposizioni normative emanate per contrastare i gravi effetti economici e finanziari che l'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha determinato sul tessuto economico nazionale, gestendo le diverse misure agevolative introdotte.

Tali attività, peraltro, saranno svolte nel nuovo contesto organizzativo che, in linea con quanto previsto dai provvedimenti normativi intervenuti, prevede che la modalità ordinaria di lavoro per il personale dell'Agenzia sia, anche per il 2021, quella del cosiddetto lavoro agile. Tale modalità è ormai consolidata per la quasi totalità dei dipendenti attraverso l'implementazione di soluzioni tecnologiche che consentono al personale di accedere da casa al PC dell'ufficio o alla posta elettronica. In linea con la normativa vigente, l'Agenzia si pone l'obiettivo di promuovere il lavoro agile, anche al di là dell'emergenza epidemiologica

in atto, al fine di incrementare contestualmente la produttività e il benessere dei dipendenti, agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e riducendo, allo stesso tempo, gli spostamenti nell'ottica della sostenibilità e del miglioramento della qualità della vita, in modo particolare nei grandi centri urbani.

Nell'ambito delle attività rivolte ai servizi ai contribuenti l'Agenzia darà priorità all'erogazione dei rimborsi fiscali a cittadini e imprese, alla gestione dei contributi a fondo perduto, comprese le autotutele, e a consolidare le nuove modalità di interlocuzione e assistenza agli utenti "a distanza". A tale riguardo, particolare attenzione sarà rivolta ai servizi di assistenza ai contribuenti, garantendo la più ampia disponibilità di appuntamenti (sia in presenza che telefonici) e alla gestione "agile" di tutte quelle attività che non saranno rese in presenza.

Sotto il profilo della prevenzione, al fine di agevolare i contribuenti nel corretto adempimento dei propri obblighi fiscali, riprenderà l'invio delle lettere di *compliance* volte a consentire ai contribuenti di regolarizzare la propria posizione, evitando l'applicazione di sanzioni in misura piena a seguito di successive attività di controllo e accertamento.

Nell'ambito delle attività di contrasto all'evasione, invece, a seguito dell'emanazione del decreto legge 22 marzo 2021, n. 41, potrà gradualmente riprendere la ripresa della notifica degli atti del controllo (accertamenti, atti di contestazione o di irrogazione delle sanzioni e atti di recupero dei crediti di imposta), in relazione ai quali era stata prevista, a conclusione dell'attività istruttoria svolta dalle strutture operative, la notifica nel 2021. L'attività di controllo, in particolare, proprio in considerazione della perdurante emergenza epidemiologica e della crisi economica che sta coinvolgendo numerose attività commerciali e imprenditoriali, dovrà essere sempre più indirizzata verso i contribuenti a elevata pericolosità fiscale e, in particolare, verso coloro che pongono in essere fenomeni di frode, anche attraverso l'utilizzo indebito di crediti d'imposta e altre agevolazioni, come quelle previste proprio per fronteggiare le conseguenze negative connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19 (ad esempio, i contributi a fondo perduto). Con riguardo ai fenomeni di frode, specifica attenzione sarà riservata alle frodi in materia di IVA intracomunitaria, nonché a quelle realizzate tramite l'utilizzo in compensazione di crediti inesistenti o attraverso l'utilizzo di dichiarazioni d'intento ideologicamente false.

Accanto alle consuete attività di servizio ai contribuenti e di prevenzione e contrasto dell'evasione fiscale, l'Agenzia assicurerà il proprio contributo alla prevista attuazione della riforma fiscale, che rappresenta un'azione chiave nell'ambito del PNRR e costituisce parte integrante della ripresa da attuare anche grazie alle risorse europee. In tal senso l'Agenzia fornirà il proprio supporto tecnico per il conseguimento degli obiettivi fondamentali della riforma, da perseguire, tra l'altro, attraverso la razionalizzazione e semplificazione del sistema tributario, la riduzione degli adempimenti a carico dei contribuenti nonché la riduzione dell'evasione e dell'elusione fiscale.

Nel difficile contesto che stiamo ancora vivendo, il gettito che si prevede di realizzare nel triennio di riferimento, oltre a essere influenzato anche dall'operato degli altri attori della fiscalità, potrà essere condizionato da altri fattori esogeni quali, ad esempio, le evoluzioni congiunturali dell'economia italiana, le variazioni del Prodotto interno lordo e gli interventi normativi. Anche la perdurante pandemia non potrà non determinare impatti sul gettito tributario atteso, soprattutto quello derivante dalle attività di liquidazione e di controllo.

<b>Stima degli effetti ed impatti delle azioni</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo ERARIALI (€/MLD)*</i>	415,46	436,12	451,20
<i>Entrate complessive da adempimento spontaneo NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	31,06	32,60	33,73
<b>Totale entrate da adempimento spontaneo (€/MLD)</b>	<b>446,52</b>	<b>468,72</b>	<b>484,93</b>
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione ERARIALI (€/MLD)</i>	9,07	14,58	14,00
<i>di cui Agenzia delle Entrate - Riscossione</i>	3,07	4,85	4,17
<i>Entrate complessive da attività di contrasto dell'evasione NON ERARIALI (€/MLD)**</i>	0,94	1,28	1,28
<i>di cui Agenzia delle Entrate - Riscossione</i>	0,33	0,34	0,32
<b>Totale entrate da attività di contrasto dell'evasione (€/MLD)</b>	<b>10,00</b>	<b>15,87</b>	<b>15,27</b>
<b>Totale entrate (€/MLD)</b>	<b>456,52</b>	<b>484,59</b>	<b>500,20</b>

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

2021-2023, il cui *trend* decrescente evidenzia i buoni progressi in termini di efficienza della struttura.

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b><i>Efficienza complessiva (Costi sostenuti per riscuotere € 100 di imposte o diritti) (€)</i></b>	<b>0,64</b>	<b>0,60</b>	<b>0,57</b>

Il Piano 2021-2023 dell’Agenzia prevede, come il precedente, quattro aree strategiche (Servizi, Prevenzione, Contrasto e Risorse), che ne descrivono gli ambiti di attività 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 Servizi**

Anche nel triennio 2021-2023, 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 già 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. Sempre in tale ambito, l’Agenzia darà priorità all’erogazione dei rimborsi fiscali a cittadini e imprese, alla gestione dei contributi a fondo perduto, comprese le autotutele, e al consolidamento delle nuove modalità di interlocuzione e assistenza agli utenti “a distanza”, in considerazione del fatto che tali attività contribuiscono anche alla ripresa delle attività economiche, fortemente incise dalle misure di contrasto alla diffusione dei contagi.

Sarà rivolta, pertanto, particolare attenzione ai servizi di assistenza ai contribuenti, garantendo la più ampia disponibilità di appuntamenti (sia in presenza che telefonici), e alla gestione “agile” di tutte quelle attività che non saranno rese in presenza; ciò anche in conseguenza della contrazione delle attività di trattazione degli atti del registro e delle dichiarazioni di successione, che potranno essere limitate al solo numero delle posizioni in scadenza e di tutte quelle utili rispetto alle necessità espresse dai contribuenti.

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. Si intensificherà, inoltre, il presidio della qualità e 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 dell'Area strategica Servizi sono individuati quattro obiettivi di medio termine verso cui l'Agenzia indirizzerà la propria azione:

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

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.

Sono previsti 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".

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 adeguare tempestivamente l'azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria, all'esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese, anche attraverso l'adozione di tecniche di analisi dei rischi, nonché a migliorare l'erogazione dei servizi, compresi quelli telematici.

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. 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 2021 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, oltre alla tempestiva lavorazione dei reclami – misurata attraverso 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 – è assicurato anche il presidio dell'attività svolta dalle Sezioni 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-catastale<sup>1</sup>. Particolare attenzione sarà rivolta anche alla tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari.

Di notevole rilevanza strategica in questo particolare momento storico, è l’impegno rivolto alla fornitura di servizi in via telematica. A tale riguardo sono presenti due indicatori: il primo, istituzionale, misura il numero dei servizi, tra quelli offerti dall’Agenzia, che saranno resi disponibili in via telematica nel triennio di riferimento; il secondo, di impatto, calcola la percentuale di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall’Agenzia ed è riferito ai servizi erogati dagli uffici per i quali è presente un omologo servizio telematico (es. CIVIS e RLI).

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 Servizi, 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’attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto;

---

<sup>1</sup> 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.

- l'ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità immobiliare.

Per alcuni dei suddetti indicatori istituzionali sono anche previsti corrispondenti indicatori di impatto, al fine di monitorare l'effetto provocato nel medio-lungo termine dalle specifiche azioni poste in essere.

Infine, per consentire un efficace presidio del territorio e garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici, nell'ambito del quarto obiettivo sono previsti due specifici indicatori istituzionali che misurano la percentuale di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale e il tasso di copertura degli immobili da controllare. Anche in questo caso sono presenti i corrispondenti indicatori di impatto per valutare l'efficacia delle attività svolte, che misurano, rispettivamente, l'efficacia del processo e il miglioramento nella definizione della base imponibile, calcolato come incremento percentuale annuo derivante dall'attività di controllo rispetto alla rendita catastale presente in banca dati.

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica 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 18.327**

**Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 1.145**

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2021	2022	2023			2021	2022	2023	
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	16%	16%	17%	BI
		Predisposizione delle bozze dei registri IVA e delle bozze delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA	A partire dal secondo semestre 2021	Sì	Sì	Elaborazione interna					
		Predisposizione delle bozze delle dichiarazioni annuali IVA	-	-	Sì	Elaborazione interna					

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2021	2022	2023			2021	2022	2023	
OBIETTIVO 2 - Favorire la <i>tax compliance</i> attraverso il miglioramento dei servizi erogati	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					
	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)	78 gg.	78 gg.	77 gg.	Elaborazione interna
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	91%	91%	92%	BI					
		% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	85%	86%	87%	BI					
	Miglioramento dell'erogazione dei servizi	% di reclami lavorati entro 15 giorni	90%	93%	95%	BI	Realizzazione di un'indagine di <i>customer satisfaction</i>	NO	SI	-	
		Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	95%	95%	96%	BI					
		Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	95%	95%	95%	BI					
		% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	95%	95%	95%	BI					
		% di atti di intestazione catastale lavorati	95%	95%	95%	BI					
		Incremento dei servizi telematici disponibili	3	3	3	Elaborazione interna	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	84%	85%	87%	BI

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2021	2022	2023			2021	2022	2023	
OBIETTIVO 3 - Migliorare la qualità e la completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare	Miglioramento del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati ipo-catastali e cartografiche	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	94%	94,5%	95%	BI					
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	31%	35%	40%	BI	Mantenimento della media giornaliera di richieste di servizio al WMS e Geoportale	100%	100%	100%	BI
		Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	61,5%	61,8%	62%	BI	Incremento annuo della base imponibile immobiliare, attribuita con evidenza a contribuenti censiti in Anagrafe Tributaria	8%	8,5%	9%	Elaborazione interna
		Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	67%	69%	70%	BI	Riduzione della richiesta di consultazioni cartacee della banca dati ipotecaria	35%	40%	45%	Elaborazione interna
OBIETTIVO 4 – Presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell’Agenzia	Presidio efficace del territorio	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine	77%	80%	82%	BI	Indice di efficacia dell’accertamento catastale	25%	25%	25%	BI
		Tasso di copertura degli immobili da controllare	27%	30%	32%	BI	Incremento percentuale annuo della base imponibile	0,4%	0,4%	0,4%	Elaborazione interna

## **Area strategica Prevenzione**

Nell'Area strategica "Prevenzione" sono ricomprese tutte le attività finalizzate a promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche). Il denominatore comune di questi istituti è l'interlocazione 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 accordo preventivo internazionale unilaterali e bilaterali;
- 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'interlocazione 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 (2020) al 31/08 dell'anno t (2021) 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 viene introdotto un indicatore istituzionale che prevede di ridurre il tempo di conclusione degli accordi preventivi (bilaterali e multilaterali) rispetto a quanto fatto registrare nell'anno precedente, che si affianca a quello che misura la percentuale di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse rispetto al 2020.

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 2018 e la metà di quelle presentate nel 2019. Il collegato indicatore di impatto misura il tempo medio di lavorazione delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali concluse con accordo.

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 indicatore 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. Anche in questo caso l'impatto dell'azione amministrativa viene monitorato tramite il calcolo del "Tempo medio di implementazione dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1".

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 vorranno regolarizzare la propria posizione, il beneficio della riduzione delle sanzioni e una rapida definizione delle loro pendenze con il fisco. Per l'Agenzia, invece, il vantaggio maggiore è rappresentato dall'immediato recupero di gettito e dalla 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 volte a favorire la *compliance* inviate ai contribuenti, e due indicatori di impatto che misurano la riduzione percentuale delle comunicazioni errate e, soprattutto, l'ammontare dei versamenti effettuati dai contribuenti mediante l'istituto del ravvedimento operoso. Si tratta di un'attività, in gran

parte sospesa nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria Covid-19, e che riparte 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 strategica 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 4.429**

**Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: 277 €/mln**

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2021	2022	2023			2021	2022	2023	
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 <sup>2</sup>	60%	60%	60%	Elaborazione interna	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	10	15	15	Elaborazione interna
							% di grandi contribuenti che accedono al regime di <i>cooperative compliance</i> rispetto alla platea	20%	20%	20%	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 2020	5%	7%	9%	Elaborazione interna					
		% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	5%	8%	10%	Elaborazione interna					
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n	100% (2016)	100% (2017) 70% (2018)	100% (2018) 50% (2019)	Elaborazione interna	Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali ( <i>patent box</i> )	40 mesi	35 mesi	35 mesi	Elaborazione interna

<sup>2</sup> 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
			2021	2022	2023			2021	2022	2023	
OBIETTIVO 5 - Favorire la tax compliance	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 interpellati nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 115 giorni dalla presentazione dell'istanza	70%	70%	70%	Elaborazione interna	Maggior gettito atteso da nuovi investimenti oggetto di interpello (€/mln) negli anni precedenti a quello di riferimento	345	282	201	Elaborazione interna
		Percentuale di risposta agli interpellati ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza <sup>3</sup>	70%	75%	75%	Elaborazione interna					
	Gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	20%	30%	40%	Elaborazione interna	Tempo medio di implementazione dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1	18 mesi	15 mesi	12 mesi	Elaborazione interna
	Promozione del 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	1.190.000	2.500.000	2.316.000	Elaborazione interna	Riduzione dei falsi positivi	-	-5%	-5%	Elaborazione interna
							Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	1,19	2,4	2,4	Elaborazione interna
	Aggiornamento e applicazione degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore compliance dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti	Numero di indici di affidabilità fiscale predisposti oggetto di aggiornamento	88	87	88	Elaborazione interna					

<sup>3</sup> Il risultato atteso, riferito agli interpellati ordinari trattati dalle Direzioni Regionali, è preventivato nel presupposto che il numero dei prodotti non sia superiore, a parità di risorse, alla media aritmetica dei prodotti rendicontati nel biennio precedente.

## **Area strategica Contrasto**

L'azione dell'Agenzia nell'area strategica più strettamente legata al contrasto all'evasione fiscale nel triennio 2021-2023 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 a 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 strategica Contrasto saranno finalizzati a:

- ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non *compliance* da parte dei contribuenti;
- presidiare l'attività di controllo;
- assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo;
- migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale.

Il primo obiettivo sarà perseguito attraverso un indicatore istituzionale di nuova introduzione "Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione", volto a misurare il numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nell'ambito delle procedure di sospensione e che riguardano posizioni che presentano significativi profili di rischio in base a criteri selettivi ben definiti.

Per quanto attiene al secondo obiettivo, il presidio delle attività di controllo verrà garantito e monitorato calcolando il totale dei controlli sostanziali effettuati. Si tratta di un indicatore che comprende più tipologie di atti (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto).

Il terzo obiettivo sarà perseguito attraverso due indicatori istituzionali: il primo misura il numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta con la Guardia di Finanza, ai fini della rispettiva attività di controllo; il secondo, invece, misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni *Country-by-Country reporting* ricevute dall'Ufficio, ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.

Per questo obiettivo e per il precedente è previsto un indicatore di impatto che misura le entrate complessive da attività di contrasto all'evasione fiscale, espresse in miliardi di euro, e rappresenta la sintesi dell'efficacia raggiunta dalle attività poste in essere dall'Agenzia in tale Area strategica.

Il quarto obiettivo, infine, si riferisce alle attività relative al contenzioso tributario 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 qualità dell'azione svolta, attraverso la percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente

favorevoli all'Agencia, quelle solo favorevoli, e la percentuale degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agencia.

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica 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 15.793**

**Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 987**

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2021	2022	2023			2021	2022	2023	
OBIETTIVO 6 - Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non <i>compliance</i> da parte dei contribuenti	Sospensione preventiva delle deleghe F 24 con compensazioni sulla base di indicatori di rischio predefiniti e successivo scarto delle deleghe a seguito di controlli degli Ufficio nei 30 giorni	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	3	5	8	Elaborazione interna					
OBIETTIVO 7 - Presidiare l'attività di controllo	Potenziamento dei controlli in materia tributaria	Totale controlli sostanziali	120.000	130.000	140.000	BI					
OBIETTIVO 8 - Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo	Adozione di iniziative congiunte con la Guardia di finanza e altre Amministrazioni estere per potenziare le attività di analisi al fine di contrastare la sottrazione all'imposizione delle basi imponibili, mappare territorialmente i fenomeni evasivi e predisporre i rispettivi piani di intervento anche in modalità integrata	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	50.000	60.000	60.000	Elaborazione interna					
		Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	50%	80%	90%	Elaborazione interna	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	10	15,87	15,27	BI

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2021	2022	2023			2021	2022	2023	
OBIETTIVO 9 - Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	Garantire in termini qualitativi e quantitativi 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	72%	72%	72%	BI
							% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	69%	69%	69%	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	74%	74%	74%	BI

## **Area strategica Risorse**

Già nella precedente Convenzione per il triennio 2020-2022 era stata inserita nel Piano una 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 loro crescita professionale. A tal fine è previsto l'obiettivo "Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione", che presenta quattro indicatori istituzionali. Il primo, "Unità di personale assunte nell'anno di riferimento", misura il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente, sia in termini di rinnovamento, calcolando le unità di personale assunto nell'anno di riferimento. Altri due indicatori di nuova introduzione sono rivolti a monitorare la nuova modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, il c. d. lavoro agile: viene misurata sia la percentuale di dipendenti che prestano la propria attività lavorativa in tale modalità, sia la percentuale di personale dotato di un PC portatile fornito, a tale scopo, dall'Agenzia stessa. Continua, infine, la realizzazione della campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa, prevedendo di effettuare un'indagine sui valori dell'Agenzia e di avviarne l'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 di efficacia secondo la metodologia già 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 4.962**

**Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 310**

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
			2021	2022	2023			2021	2022	2023	
OBIETTIVO 10- Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione	Potenziamento delle risorse umane a disposizione	Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	750	2.500	1.300	Elaborazione interna					
	Attuazione e sviluppo del lavoro agile	% di personale che lavora in modalità agile	60%	-	-	Elaborazione interna					
		% di personale dotato di PC portatile per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	70%	80%	90%	Elaborazione interna					
	Promozione della cultura organizzativa	Realizzazione di una campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	Realizzazione dell'indagine sui valori dell'Agenzia e avvio analisi dei dati	Completamento dell'analisi dei dati e avvio delle iniziative di miglioramento	Completamento delle iniziative di miglioramento e valutazione dell'efficacia	Elaborazione interna	Efficacia della formazione	Incremento del 5%	Incremento del 10%	Incremento del 15%	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 di gestione delle risorse umane, dalla selezione, alla formazione e alla crescita professionale.

La crisi epidemiologica da COVID-19 ha imposto una radicale rivisitazione dei processi lavorativi, con il pieno utilizzo del lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa; la risposta del personale a questa nuova modalità è stata la riprova dell'elevata professionalità e responsabilità di tutte le persone che operano all'interno dell'Agenzia, permettendo la regolare continuità dell'azione amministrativa.

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 dei contribuenti, quale cardine centrale su cui ognuno è chiamato a 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 dei risultati che si intendono raggiungere, sono le principali attitudini e capacità che tutto il personale rafforzerà per continuare a crescere professionalmente e garantire una sempre maggiore qualità nei servizi offerti.

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, a un ruolo di coordinamento di livello più alto, redistribuendo i

compiti all'interno della nuova struttura ai titolari delle posizioni organizzative. Partendo da questo modello gestionale-organizzativo, 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 la continua evoluzione del 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 tra il 2019 e il 2021 i pensionamenti previsti negli anni successivi.

### **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) e della introduzione di forme previdenziali che hanno anticipato l'uscita dal mondo del lavoro.

Di conseguenza, il numero dei dipendenti dell'Agenzia si è andato costantemente riducendo: 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 2021-2023 si stima che lasceranno l'Agenzia 6.369 unità di personale, al netto degli eventuali effetti delle ulteriori evoluzioni normative e delle uscite volontarie (dimissioni, decessi, ecc.):

*Uscite previste nel triennio 2021-2023 a legislazione vigente*

<b>Qualifica</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Totale</b>
I e II area	1.539	687	756	2.982
III area	1.532	853	938	3.323
Dirigenti	22	20	22	64
<b>Totale</b>	<b>3.093</b>	<b>1.560</b>	<b>1.716</b>	<b>6.369</b>

Per quanto riguarda le nuove assunzioni, nel triennio di riferimento verrà attuato il Piano del fabbisogno del personale 2020-2022, approvato con delibera n. 28/2020 dal Comitato di gestione per un totale di 4.113 nuove assunzioni.

Nel 2021 si conclude la procedura concorsuale per il reclutamento di 510 funzionari tributari con l'assunzione dei vincitori e degli idonei e la procedura concorsuale per il reclutamento di 175 dirigenti di seconda fascia con l'assunzione, anche in questo caso, dei vincitori.

Per quanto riguarda la parte del predetto Piano ancora da eseguire, sono previsti concorsi per l'assunzione di un totale di 3.080 unità. In particolare si bandiranno due nuovi concorsi per il reclutamento di 1.200 e 1.170 funzionari tributari, 50 funzionari informatici e 100 funzionari tecnici. Per quanto riguarda invece le assunzioni nella seconda area funzionale si prevede il reclutamento di 500 assistenti tecnici e 60 assistenti informatici.

Sono, inoltre, in corso le procedure concorsuali per l'assunzione di 150 dirigenti di seconda fascia da destinare in via prioritaria alla direzione di uffici preposti ad attività operative di gestione, riscossione e contenzioso dei tributi di competenza e 10 dirigenti di seconda fascia da destinare in via prioritaria alla direzione di uffici preposti ad attività operative di gestione dei servizi catastali.

Infine, sono computate le assunzioni obbligatorie delle categorie protette ex legge n. 68/1999, mediante chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento o utilizzando apposite convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 11 della citata legge n. 68/1999 che, nel triennio in questione, dovrebbero stabilizzarsi sul dato storico (circa 40 unità all'anno).

### ***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.

In tale prospettiva, saranno portate avanti una serie di iniziative volte a sviluppare e a consolidare le conoscenze e le competenze di determinati ruoli individuati sulla base delle priorità di intervento legate alla riorganizzazione in atto; nella prima fase le azioni di sviluppo coinvolgeranno le figure di coordinatore del *front-office* e di capo area servizi di pubblicità immobiliare-conservatore. Successivamente, tali azioni saranno progressivamente estese ad altri ruoli chiave dell'organizzazione.

Un'attenzione particolare è rivolta ai ruoli dirigenziali coinvolti in un'importante azione di sviluppo, che porterà sia all'individuazione delle competenze caratteristiche di ciascun ruolo dirigenziale che delle competenze distintive di ciascun dirigente, in modo da formare una banca dati completa del capitale professionale dei dirigenti dell'Agenzia e di avvio di percorsi di sviluppo professionale personalizzati, anche attraverso l'uso del *coaching* e la previsione di tavole di successione per la copertura di posizioni strategiche.

Un altro punto centrale della strategia in ambito di risorse umane consiste nel consolidare il sistema valoriale "aziendale" e favorire la *retention* delle proprie risorse, soprattutto le più giovani. In tal senso, sono state avviate in alcune regioni pilota altre due iniziative. La prima, di sviluppo dei comportamenti di cittadinanza organizzativa, cioè quei comportamenti discrezionali, non specificati da contratto, che nel loro insieme favoriscono l'efficacia di un'organizzazione e contribuiscono a ottenere performance migliori perché connessi ai servizi erogati. La seconda iniziativa di sviluppo, rivolta a un campione di neoassunti under 35, ha la finalità di rilevare quali fattori guidano maggiormente la scelta del posto di lavoro da parte dei giovani, quali aspettative nutrono rispetto al mondo dell'impiego e quali condizioni ne possono favorire la loro *retention* nell'organizzazione, individuando i fattori in

grado di attrarre e reclutare i giovani e, allo stesso tempo, di valutare il livello di *appeal* dell’Agenzia. Attraverso queste iniziative, l’Agenzia punta ad acquisire informazioni e spunti importanti per orientare le proprie politiche di sviluppo e valorizzazione nel prossimo futuro. Inoltre, il piano di sviluppo tecnico-professionale dell’Agenzia prevede sia la mobilità orizzontale, cioè l’assegnazione a funzioni diverse in una prospettiva di crescita delle conoscenze, sia la mobilità verticale, cioè l’assegnazione a funzioni di maggiore complessità in un’ottica di miglioramento delle capacità gestionali.

In tale ottica, verranno formulati percorsi di carriera distinti per ruoli dirigenziali, posizioni organizzative e funzionari. Per le prime due figure, il sistema si poggia su tre opzioni: rinnovo degli incarichi; avvicendamento; conferimento degli incarichi *ex novo*. Mentre il rinnovo, a fronte di valutazioni di *performance* positive del titolare, riguarda il consolidamento organizzativo, l’opzione dell’avvicendamento include la possibilità di rotazione degli incarichi nella stessa funzione o in funzioni simili, cambiando la sede, oppure di alternanza degli incaricati su funzioni diverse per generare osmosi e diffusione di conoscenze oltre che di ampliamento della professionalità per processi. Il conferimento di incarichi *ex novo*, infine, prevede l’avvio di nuove procedure selettive che tengono conto delle competenze e delle capacità dimostrate. In particolare, per quanto riguarda le posizioni organizzative istituite dall’art. 1, comma 93, della n. 205/2017 (legge di bilancio 2018), e recepita nel Regolamento di amministrazione dell’Agenzia e nei corrispondenti atti di organizzazione, 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. 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.

Per quanto riguarda i funzionari, è allo studio un’articolazione fluida per consentire alle persone la possibilità di “muoversi” nell’organizzazione, di poter cambiare e di cercarsi

opportunità, costruendo, allo stesso tempo, alternative più definite, strutturando il piano degli incarichi quale modello di gestione delle professionalità.

Sempre nell'ambito dei percorsi di carriera si inserisce anche l'attività legata all'individuazione dei profili professionali e della classificazione dei ruoli in vista della contrattazione per il CCNI.

Un altro istituto finalizzato a valorizzare l'impegno profuso e i risultati conseguiti dai dipendenti è costituito dalle progressioni economiche all'interno delle aree e dalle procedure concorsuali per il passaggio dalla seconda alla terza area. Nel corso del 2021 il Piano del fabbisogno del personale 2020-2022 prevede 700 passaggi dalla seconda alla terza area per i profili di funzionario, funzionario tecnico e funzionario informatico.

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 come strumento per intercettare le capacità, manifeste e potenziali, dei singoli, i punti di forza e le aree di miglioramento, in un'ottica di sviluppo professionale e organizzativo.

Fin dalla sua istituzione l'Agenzia ha introdotto sistemi di valutazione della *performance*, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità e, dal 2022, 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**

Fare formazione in Agenzia significa individuare percorsi di crescita e sviluppo professionale per tutto il personale, che consentano di condividere le strategie di cambiamento

organizzativo, agevolare la diffusione di nuovi modelli di lavoro, comportamentali e valoriali e consolidare le conoscenze operative.

La formazione di tipo tecnico specialistico accompagna la diffusione e il radicamento di un modello culturale nel personale dell'Agazia sempre più finalizzato alla *compliance*: i relativi percorsi formativi sono progettati 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'Agazia gli strumenti utili a interpretare l'ambito economico-aziendale, a valutarne il rischio fiscale e ad analizzare le modalità per favorire la *compliance*.

La formazione manageriale e comportamentale supporta l'introduzione del nuovo assetto organizzativo, e di nuovi modelli di lavoro basati su forme più collaborative e partecipate di monitoraggio e controllo nel raggiungimento degli obiettivi personali e di struttura. Vengono approfondite le tematiche legate allo sviluppo delle competenze gestionali, organizzative e relazionali necessarie per chi ricopre ruoli di responsabilità (dirigenti, posizioni organizzative di elevato responsabilità, posizioni organizzative e incarichi di responsabilità) e delle competenze e capacità di auto efficacia e motivazione per tutto il personale, con particolare attenzione per quello 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.

Le iniziative di carattere operativo, gestionale e riservate ai ruoli di coordinamento di impatto diretto sulle attività degli uffici, sono erogate con risorse interne.

L'Agazia 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'Agazia, 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 2021	Piano 2020	Consuntivo 2020
Ore lavorabili lorde	1.828	1.828	1.828
Ore di assenza per ferie	224	224	224
Ore lavorabili contrattuali	1.604	1.604	1.604
Ore di assenza per malattia	46	59	45
Ore di assenza per altri motivi	130	130	129
Ore lavorabili ordinarie	1.428	1.415	1.430
Ore di straordinario	17	17	8
Ore lavorabili pro capite	1.445	1.432	1.438

## 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 2021.

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2021													
Qualifica	Personale al 31.12.2020	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni e personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2020 (A+B-C)	Entrate 2021	Uscite 2021	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2021 (D+E-F+G-H)	Consistenza media disponibile 2021	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2021 (J-K-L)
											part time	altre cause	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Dirigenti di ruolo	193	7	7	193	175	19	0	0	349	290	0	0	290
Dirigenti a tempo determinato	49	0	0	49	10	3	0	0	56	56	0	0	56
Totale dirigenti	242	7	7	242	185	22	0	0	405	346	0	0	346
III area	20.226	22	140	20.108	510	1.532	60	60	19.086	19.852	192	0	19.660
II area	10.785	39	33	10.791	130	1.531	30	30	9.390	11.622	156	0	11.466
I area	175	0	2	173	0	8	0	0	165	177	2	0	175
Totale personale delle aree	31.186	61	175	31.072	640	3.071	90	90	28.641	31.651	350	0	31.301
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>31.428</b>	<b>68</b>	<b>182</b>	<b>31.314</b>	<b>825</b>	<b>3.093</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>29.046</b>	<b>31.996</b>	<b>350</b>	<b>0</b>	<b>31.646</b>
Tirocinanti	510	0	0	510	1.586	510	0	0	1.586	264	0	0	264
<i>PO legge 205/2017 (compresi nella III area)</i>	<i>1.437</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1.437</i>	<i>80</i>	<i>16</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1.501</i>	<i>1.485</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1.485</i>

### 1.3 RISORSE UMANE PER PROCESSO

Area Strategica	Ore/Migliaia	%	Processo	Ore/Migliaia	%
Servizi	18.327	42,12%	Identificare i contribuenti	932	2,14%
			Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	5.626	12,93%
			Liquidare le imposte	5.012	11,52%
			Censire i beni immobili	1.814	4,17%
			Aggiornare i registri di pubblicità immobiliare	1.046	2,40%
			Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare	325	0,75%
			Migliorare la qualità delle Banche Dati	908	2,09%
			Rimborsare il credito	2.664	6,12%
Prevenzione	4.429	10,18%	Agevolare l'adempimento spontaneo	609	1,40%
			Verificare i dati indicati nelle dichiarazioni e negli atti anche con l'ausilio del contribuente	3.820	8,78%
Contrasto	15.793	36,30%	Accertare l'imposta non dichiarata	10.265	23,59%
			Controllare la correttezza dei dati e delle rendite	1.012	2,33%
			Difendere gli atti impugnati	3.370	7,75%
			Recuperare il credito erariale	1.146	2,63%
Risorse	4.962	11,40%	Gestire le politiche del personale	475	1,09%
			Amministrare il rapporto di lavoro	1.547	3,56%
			Amministrare i beni aziendali	920	2,11%
			Amministrare la contabilità	379	0,87%
			Amministrare l'Information Technology	705	1,62%
			Gestire i sistemi di controllo interno e di sicurezza	732	1,68%
			Gestire le relazioni esterne	204	0,47%
	<b>43.511</b>	<b>100,00%</b>	<b>Totale Ore Agenzia</b>	<b>43.511</b>	<b>100,00%</b>

## **2. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI**

### **INVESTIMENTI ICT**

Il Piano Triennale degli investimenti ICT 2021-2023 dell’Agenzia contiene la rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali nel triennio a venire, ed è stato elaborato sulla base delle esigenze di automazione dei servizi informatici dell’Agenzia.

Il contenuto del piano ICT 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’Agenzia 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:

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

### ***Descrizione sintetica del piano triennale ICT***

Le linee strategiche di riferimento derivano innanzitutto dalla normativa e dagli indirizzi che pervengono dal legislatore e dall'Autorità politica, tra i quali è utile ricordare 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 2020 (NADEF), e il Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali (GDPR).

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

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

- la realizzazione di un modello di dialogo collaborativo, facilitato dalle interazioni digitali, tra l'Agenzia e il contribuente e i suoi intermediari;
- un'esperienza digitale innovativa e personalizzata come canale unico o preferenziale di interazione con gli utenti (digital-first), integrato con il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID);

- l'efficacia e la tempestività nell'elaborazione dei dati in ottica di semplificazione dei servizi agli utenti e di rapidità e misurabilità dell'azione amministrativa, in modo da focalizzarla sugli effetti risultanti piuttosto che sui prodotti lavorati;
- una maggiore integrazione di processo e condivisione di informazioni, sia a livello internazionale con enti e organismi quali IOTA, OCSE e le strutture della Unione Europea, sia in ambito nazionale con altre amministrazioni pubbliche, in particolar modo con l'Agenzia delle entrate-Riscossione, con la Guardia di Finanza e con gli altri Enti della fiscalità;
- l'acquisizione di un'elevata capacità di analisi avanzata dei dati, da applicare sui processi aziendali con particolare focalizzazione sull'analisi del rischio, nel rispetto della normativa relativa alla protezione dei dati;
- un'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 e automaticamente dati da fonti esterne distribuite (ad esempio da registratori telematici e distributori automatici, con l'obbligatorietà della trasmissione telematica dei corrispettivi giornalieri e l'avvio della c.d. "lotteria degli scontrini") al fine di limitare le richieste informative al contribuente stesso, ridurre l'invasività dei controlli tradizionali e le necessità di verifica o correzione dei dati trasmessi.

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



La strategia digitale dell'Agenzia, aggiornata rispetto all'anno precedente, è basata su sette direttive strategiche, che ne rappresentano di fatto "i pilastri", vale a dire i riferimenti nella definizione delle iniziative progettuali e nella valutazione delle priorità di azione, sinteticamente riportate nella precedente figura e sviluppate di seguito in dettaglio. 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.

**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.

È possibile ispirare la digitalizzazione dei servizi alle principali tendenze adottate con successo dalle pubbliche amministrazioni più avanzate e dal mercato.

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

## **Digital Workplace - Digitalizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro.**

Rappresenta le azioni poste in essere dall'Agazia per realizzare pienamente il *digital workplace* ossia la dematerializzazione della postazione lavorativa in ufficio e la sua sostituzione con strumenti digitali. L'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha accelerato molte tendenze già in atto nella gestione del personale, come la necessità di lavoro agile e a distanza. Durante l'emergenza sono entrati prepotentemente nell'uso comune di molte organizzazioni e della stessa Agazia applicazioni di collaboration e videoconferenza. Il costante progresso delle tecnologie ICT ha evidentemente consentito di preservare la continuità della prestazione lavorativa nel rapido passaggio al lavoro domiciliare imposto dalle norme anti-Covid. Tale opportunità, insieme all'esperienza acquisita nel periodo di emergenza, potrà essere fruttata in prospettiva per potenziare le iniziative di *smart working* per i dipendenti. Questi strumenti possono contribuire di fatto alla completa dematerializzazione dei flussi documentali, all'automazione dei processi, incrementando la collaborazione degli attori e colmando in molti casi i gap di integrazione tra le piattaforme applicative legacy. L'Agazia ha avviato, inoltre, la realizzazione di una nuova piattaforma di Citizen Relationship Management (CRM), che, attraverso l'integrazione con il portale dei servizi telematici e con i sistemi operazionali specifici di ciascun processo amministrativo/produttivo, consentirà di ottimizzare la gestione delle interazioni con il contribuente attraverso i diversi canali disponibili, con l'obiettivo di avere un sistema centralizzato di gestione dei dati del contribuente e di integrazione delle molteplici interazioni che il contribuente può avere su diversi canali (ufficio, telefono, web, mobile, canali social).

**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'Agazia vanno protetti adeguatamente in linea con i più moderni approcci e tecnologie del mercato. Il sistema di sicurezza, nella sua più ampia accezione di sicurezza cibernetica ovvero cybersecurity, intesa come difesa attiva, proattiva, analitica e risoltrice di potenziali minacce e vulnerabilità provenienti sia dalla rete che dall'interno, è alla base non solo del buon funzionamento dei sistemi informatici a supporto dei processi amministrativi dell'Agazia, 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 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.

Accanto alle suddette direttive strategiche vanno menzionate anche le iniziative riguardanti la gestione del cambiamento riferito all'adozione dei servizi digitali: si tratta, in particolare, dell'inclusione digitale degli utenti e dello sviluppo delle competenze digitali del personale dell'Agenzia. Infatti, 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 a un computer e 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. Parallelamente saranno promossi interventi formativi innovativi, finalizzati a potenziare le competenze digitali del personale.

## **ATTIVITA' SOSE**

Le attività affidate alla Società Soluzioni per il Sistema Economico (SOSE) nel triennio 2021-2023 sono sinteticamente rappresentate di seguito:

- revisionare e aggiornare gli ISA, predisponendo le basi dati di riferimento, effettuando le opportune elaborazione e 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 decreto ministeriale, supportando l'Agenzia in fase di predisposizione della modulistica;
- altre attività di supporto all'Agenzia (elaborazione studi su specifici argomenti, supporto alle attività di impulso alla *compliance* e 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 triennio 2021-2023 le suddette attività saranno condotte avendo cura di implementare, nella ricerca di nuove soluzioni logistiche per gli uffici dell'Agenzia, gli sviluppi delle nuove modalità di lavoro agile e le conseguenti ricadute sui fabbisogni di spazi. In questa direzione, infatti, vanno le recenti determinazioni dell'Agenzia che prevedono il reperimento di immobili con una capienza massima pari al 70% del personale in servizio. Ciò comporterà la possibilità di risparmi ulteriori rispetto a quanto già previsto nel citato piano di razionalizzazione, in termini sia di spesa per canoni di locazione sia per oneri di gestione degli immobili.

In tale quadro si inserisce la complessa gestione della scadenza dei due contratti locazione che disciplinano l'utilizzo degli immobili conferiti rispettivamente al fondo FIP (scadenza a dicembre 2022) e al fondo FP1 (scadenza a dicembre 2023). Le scelte strategiche su questa tipologia di immobili, che rappresentano un'importante percentuale delle consistenze in uso all'Agenzia, prese di concerto con l'Agenzia del Demanio, nel suo ruolo di Conduttore unico, caratterizzeranno profondamente l'attività in ambito immobiliare dell'Agenzia nel triennio 2021-2023.

Gli interventi previsti per il triennio 2021-2023, in coerenza con le suddette linee strategiche, si pongono, pertanto, l'obiettivo di:

- dare seguito alle attività di razionalizzazione degli immobili condotti in locazione passiva, predisposto nel 2015 in ottemperanza dell'art. 24, comma 2, del decreto legge n. 66/2014;
- proseguire nelle attività finalizzate alla gestione degli immobili conferiti ai Fondi Immobiliari, con particolare riguardo alla loro riconsegna nei termini e con le stringenti modalità previste dai citati contratti FIP e FP1 degli immobili non più rispondenti alle esigenze dell'Agenzia;
- realizzare poli logistici regionali e/o interregionali presso immobili demaniali;
- reperire ulteriori immobili di proprietà pubblica da valorizzare.

Nell'ottica di una così ampia strategia di razionalizzazione della spesa pubblica e di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, durante il triennio 2021-2023, 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 e il contestuale rilascio di immobili condotti in locazione passiva, operazioni queste ultime che verranno agevolate dalla minore esigenza di spazi conseguente alla già citata adozione delle nuove modalità di lavoro agile;
- 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 2021-2023 verrà completata la fase di progettazione dei progetti più rilevanti e saranno avviate le procedure di affidamento dei lavori di ristrutturazione e riqualificazione.

\* \* \* \* \*

*Sintesi Piano pluriennale degli investimenti*

	2021	2022	2023	TOTALE 2021-2023
Investimenti ICT	136,89	117,03	112,09	366,01
Investimenti natura immobiliare	36,35	3,62	2,85	42,82
<b>Totale</b>	<b>173,24</b>	<b>120,65</b>	<b>114,94</b>	<b>408,83</b>

*Valori in €/mln*

### 3. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO<sup>1</sup>

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione 2020		Oneri di gestione 2021	
<b>PRODUZIONE</b>	<b>668.274</b>	<b>PRODUZIONE</b>	<b>725.911</b>
Costi di funzionamento	81.880	Costi di funzionamento	77.997
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	227.000	Costi per l'informatica e telecomunicazioni	255.300
Spese postali e notifica atti	42.911	Spese postali e notifica atti	88.419
Oneri per la gestione dei tributi	316.483	Oneri per la gestione dei tributi	304.195
<b>PERSONALE</b>	<b>1.824.742</b>	<b>PERSONALE</b>	<b>1.774.675</b>
Stipendi	1.173.624	Stipendi	1.151.486
Imposte dell'esercizio	100.378	Imposte dell'esercizio	98.591
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	351.396	Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	344.236
Straordinari	8.718	Straordinari	9.866
Premi e incentivi	6.850	Premi e incentivi	6.850
Accantonamenti premi e incentivi	137.731	Accantonamenti premi e incentivi	137.731
Missioni	4.366	Missioni	3.035
Indennità di missione	623	Indennità di missione	543
Mensa e buoni pasto	36.752	Mensa e buoni pasto	16.466
Servizi per il personale	2.745	Servizi per il personale	4.079
Altri costi per il personale	1.559	Altri costi per il personale	1.792
<b>IMMOBILI</b>	<b>260.092</b>	<b>IMMOBILI</b>	<b>257.831</b>
Gestione immobili	260.092	Gestione immobili	257.831
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.753.108</b>	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.758.417</b>

<sup>1</sup> La tabella è stata elaborata facendo riferimento:

- al *budget* economico per l'esercizio 2020 come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 21/2020 del 9 ottobre 2020 e successivamente approvato dal Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999;
- alla revisione del *budget* economico per l'esercizio 2021 - come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 38/2021 del 27 luglio 2021 e attualmente in attesa dell'approvazione del Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D. Lgs. 300/1999.

#### 4. COSTI DEL PERSONALE RIPARTITI PER QUALIFICA<sup>2</sup>

*importi in euro/migliaia*

<b>Qualifica</b>	<b>Totale costi 2021</b>
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>38.891</b>
Dirigenti*	38.891
<b>Totale personale non dirigente a tempo indeterminato</b>	<b>1.717.581</b>
Totale Area Terza**	1.197.834
Totale Area Seconda	512.867
Totale Area Prima	6.880
<b>Totale dirigenti e personale a tempo determinato</b>	<b>8.002</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato	8.002
<b>Tirocinanti</b>	<b>10.201</b>
<b>Totale</b>	<b>1.774.675</b>

\* 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.

<sup>2</sup> Nei costi del personale sono comprese: le competenze fisse, le competenze accessorie e le spese per l'aggiornamento professionale.

## Appendice n. 1

### LA STIMA DEL TAX GAP

#### 1. Considerazioni di carattere generale

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

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

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

La letteratura economica è concorde nell'affermare che la "propensione al *gap*" può essere influenzata da molteplici fattori e che l'attività svolta dalle Agenzie fiscali ne rappresenta solo uno. Tali fattori 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)<sup>3</sup>, 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.

---

<sup>3</sup> "Rapporto sulla realizzazione delle strategie di contrasto all'evasione fiscale, sui risultati conseguiti nel 2013 e nell'anno in corso, nonché su quelli attesi, con riferimento sia al recupero di gettito derivante da accertamento all'evasione che a quello attribuibile alla maggiore propensione all'adempimento da parte dei contribuenti (art. 6 del decreto legge 24 aprile 2014 n. 66)".

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"<sup>4</sup>. Tale sfasamento temporale è dovuto alla tempistica relativa alla presentazione delle dichiarazioni fiscali. In generale, infatti, il contribuente può presentare la dichiarazione relativa all'anno di imposta "t" entro la 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 sopra dichiarazione dei costi, che impattano anche sulle imposte dirette;
- iii) la metodologia di calcolo del *gap* IVA è quella maggiormente standardizzata sia a livello nazionale sia a livello internazionale.

La Commissione per la redazione della Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva, istituita ai sensi dell'art. 2, comma 2, del D. Lgs. n. 160/2015, ha prodotto, nel corso del 2020, una stima del *gap* IVA per gli anni che vanno dal 2013 al 2018, effettuata con il metodo *top down* e basata sul confronto tra i dati statistici prodotti dalla

---

<sup>4</sup> 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).

Contabilità Nazionale ISTAT e le risultanze ricavate dall'Anagrafe Tributaria<sup>5</sup>. 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.

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"<sup>6</sup>.

Come tutte le metodologie *top down*, i risultati delle stime sono soggetti alle revisioni periodiche dei dati di Contabilità Nazionale. I risultati riportati di seguito incorporano i risultati della revisione straordinaria dei Conti Nazionali, dovuta all'introduzione dei nuovi standard internazionali dettati dal SEC 2010<sup>7</sup> 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)<sup>8</sup>. 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 2021, infatti, a metodologia attuale, saranno disponibili le stime provvisorie del 2019. Sulla *compliance* del 2019 l'Agenzia delle entrate

---

<sup>5</sup> Il metodo è riconosciuto tra le migliori pratiche seguite in ambito internazionale. A questo proposito si veda il documento dell'Unione Europea "The concepts of tax gaps. Report on VAT gap estimations", edito dal gruppo di lavoro FISCALIS, marzo 2016, Bruxelles.

<sup>6</sup> Ad esempio nel 2021 si diffonderà la stima provvisoria dell'anno 2019 e quella definitiva dell'anno 2018.

<sup>7</sup> Con la pubblicazione di una nuova versione dei conti nazionali viene adottato dagli Stati membri dell'Unione europea il nuovo sistema europeo dei conti nazionali e regionali – Sec 2010 – in sostituzione del Sec 95. Il nuovo sistema, definito nel Regolamento Ue n. 549/2013 pubblicato il 26 giugno 2013, è il risultato di una stretta collaborazione fra l'Ufficio statistico della Commissione (Eurostat) e i contabili nazionali degli Stati membri.

<sup>8</sup> 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.

non potrà incidere nel corso del 2021, in quanto l'attività di deterrenza che potrebbe averla condizionata è stata già svolta, parte nel 2020 e parte nel 2019.

Le stime del 2019, che saranno diffuse nel 2021, 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 2019 si renderà disponibile solo nel 2022.

Una corretta valutazione delle dinamiche del *gap* IVA, in termini di incremento/decremento della *compliance*, si deve porre il problema dei molteplici aspetti che influenzano la "propensione al *gap*", in aggiunta all'operato dell'Agenzia delle entrate, menzionati nella parte introduttiva del paragrafo. Per sterilizzare gli effetti di contesto si dovrebbe ricorrere all'utilizzo di modelli econometrici che consentano di stimare l'impatto specifico sulla *compliance* delle azioni poste in essere dall'Agenzia. Si tratta però di un campo di ricerca assolutamente sperimentale che richiede tempo, appropriati investimenti e specifiche competenze, per produrre risultati operativi.

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

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

- a) medie mobili non centrate a tre termini: sono medie di valori successivi di una serie storica, a tre termini. Ad esempio, la propensione nel 2006 è ottenuta dividendo la media del *tax gap* per gli anni 2004, 2005 e 2006 con la media dell'imposta potenziale del 2004, 2005 e 2006;
- b) medie triennali: il metodo si differenzia dal precedente in quanto le medie sono calcolate su due periodi distinti. In pratica, per valutare la situazione del 2006 si confronta la media della propensione al *gap* degli anni 2004, 2005 e 2006 con la corrispondente media degli anni 2001, 2002 e 2003;
- c) stime della tendenza di lungo periodo, tramite una regressione lineare, effettuata

sull'intero arco temporale disponibile: con tale metodo si stima un coefficiente che rappresenta la tendenza di lungo periodo, che nel periodo considerato è risultata decrescente, tale coefficiente rappresenta il *target* da conseguire al fine di prolungare la flessione del *tax gap* nel futuro; per sterilizzare le oscillazioni di breve periodo nell'intorno del valore *target* è costruito un intervallo di confidenza.

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

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

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

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

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

Va anche considerato che l'impegno dell'Agenzia nell'attività di prevenzione finalizzata alla riduzione del *tax gap* deve tener conto dell'esigenza di dover necessariamente continuare a perseguire strategie volte al raggiungimento di obiettivi in termini di recupero di somme sottratte al fisco. Tali obiettivi, che vanno mantenuti al fine di assicurare un valido sostegno

ai flussi di finanza pubblica, non sempre si conciliano – in uno scenario a risorse date – con le necessarie azioni di prevenzione utili a ridurre il *tax gap*.

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

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

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

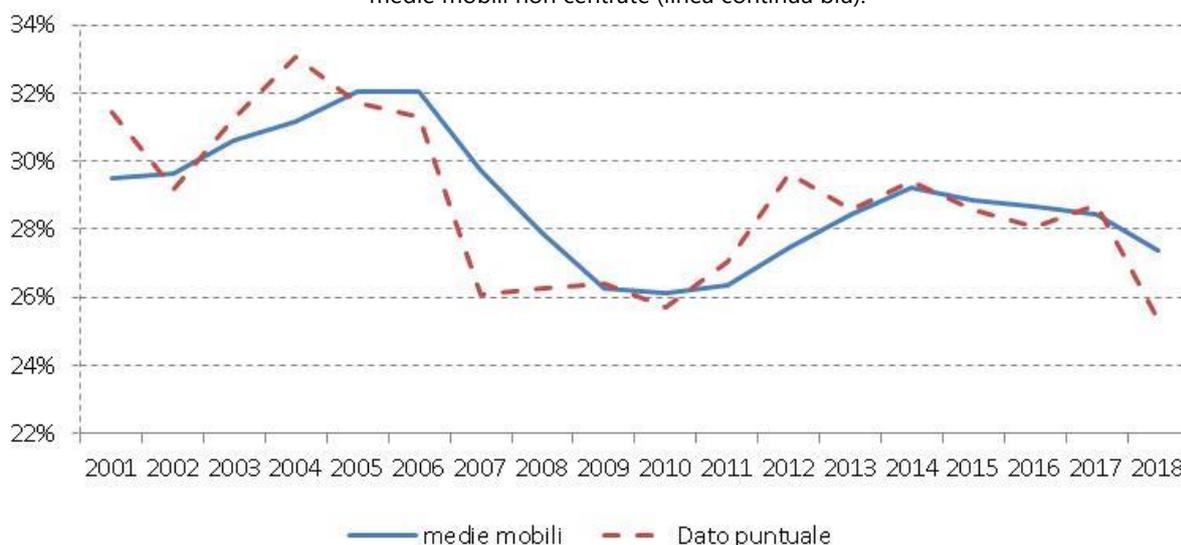
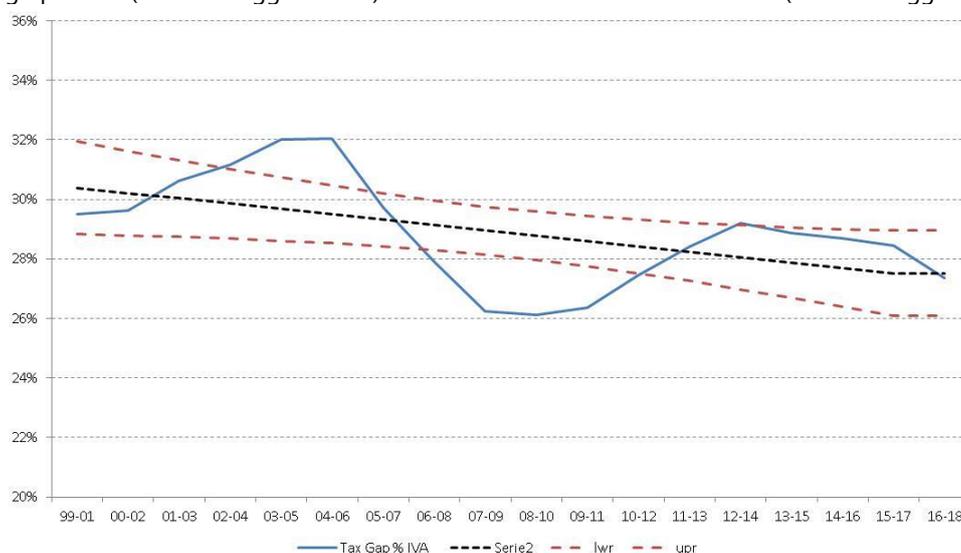


Figura 1b Serie storica del *gap* IVA, calcolato tramite medie mobili non centrate (linea continua blu), stima della tendenza di lungo periodo (linea tratteggiata nera) e del relativo intervallo di confidenza (linee tratteggiate rosse)



Se si parte dall'assunto che l'obiettivo che si intende raggiungere è quello di innescare una graduale riduzione della propensione al *gap* che ci conduca, in un ragionevole lasso di tempo, ad allinearci con la media europea<sup>9</sup>, 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).

Nel Piano dell'Agenzia allegato alla Convezione dello scorso anno con il sig. Ministro dell'economia e delle finanze, è stato individuato un indicatore a carattere sperimentale, per il 2017. Tale scelta è stata dettata da considerazioni di carattere tecnico statistico. Nel 2016, infatti, si è realizzata la citata revisione straordinaria delle stime del *gap* IVA, dovuta alla disponibilità dei nuovi dati della contabilità nazionale, coerenti con la nuova edizione del regolamento Europeo SEC 2010.

Permane la difficoltà dell'aggiornamento delle stime e, pertanto, nel 2021 si dovrà considerare la dinamica della media mobile calcolata sugli anni 2017-2019 rapportata a quella degli anni 2016-2018 (si veda figura 1b). Per proseguire la tendenza di lungo periodo tale variazione dovrà collocarsi all'intervallo compreso tra -0,25% e -0,11%. Tale intervallo contempla come valore centrale un tasso pari a -0,18%.

---

<sup>9</sup> La media della propensione al *gap* IVA europeo è circa del 15%.



---

## **ALLEGATO 3**

---

---

*SISTEMA INCENTIVANTE*

---

## INDICE

1. PREMESSA.....	3
2. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE .....	4
3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI .....	5
4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI .....	18
5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE.....	21

## **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 2021, 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 2021	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari</b>  <b>(Peso 11,6% - Valore 9,5 €/mln)</b>	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	60	85%	5,7
	Predisposizione delle bozze dei registri IVA e delle bozze delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA	40	Dal secondo semestre 2021	3,8
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 1</b>	<b>100</b>		<b>9,5</b>
Obiettivo n. 2	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2021	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Favorire la tax compliance attraverso il miglioramento dei servizi erogati</b>  <b>(Peso 16,7% - Valore 13,7 €/mln)</b>	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	10	100%	1,4
	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	12	88%	1,6
	% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	12	91%	1,6
	% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	16	85%	2,2
	% di reclami lavorati entro 15 giorni	6	90%	0,8
	Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	10	95%	1,4
	Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	10	95%	1,4
	% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	8	95%	1,1
	% di atti di intestazione catastale lavorati	8	95%	1,1
	Incremento dei servizi telematici disponibili	8	3	1,1
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 2</b>	<b>100</b>		<b>13,7</b>	

<b>Obiettivo n. 3</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso indicatore</b>	<b>Risultato atteso 2021</b>	<b>Incentivazione indicatore €/mln</b>
<b>Migliorare la qualità e la completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare</b>  <b>(Peso 3,7% - Valore 3,0 €/mln)</b>	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	25	94%	0,75
	Congruenza geometrica tra mappe contigue	25	31%	0,75
	Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	25	61,5%	0,75
	Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	25	67%	0,75
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 3</b>	<b>100</b>		<b>3</b>
<b>Obiettivo n. 4</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso indicatore</b>	<b>Risultato atteso 2021</b>	<b>Incentivazione indicatore €/mln</b>
<b>Presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell'Agenzia</b>  <b>(Peso 3,0% - Valore 2,5 €/mln)</b>	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine	50	77%	1,25
	Tasso di copertura degli immobili da controllare	50	27%	1,25
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 4</b>	<b>100</b>		<b>2,5</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA SERVIZI</b>			<b>28,7</b>	

AREA STRATEGICA PREVENZIONE				
Obiettivo n. 5	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2021	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Favorire la tax compliance</b> (Peso 28,8% - Valore 23,6 €/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 <sup>1</sup>	12	60%	2,8
	% 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 2020	10	5%	2,4
	% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	10	5%	2,4
	% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n	10	100 % istanze presentate nel 2016	2,4
	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	10	70%	2,4
	Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza <sup>2</sup>	12	70%	2,8
	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	12	20%	2,8
	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	1.190.000	3,2
	Numero di indici di affidabilità fiscale elaborati oggetto di aggiornamento	10	88	2,4
	<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 5</b>		<b>100</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA PREVENZIONE</b>			<b>23,6</b>	

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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. 6	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2021	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non compliance da parte dei contribuenti</b>  <b>Peso 3,6%- Valore 3,0 €/mln)</b>	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	100	3	3,0
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 6</b>		<b>100</b>		<b>3,0</b>
Obiettivo n. 7	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2021	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Presidiare l'attività di controllo</b>  <b>(Peso 10,0% - Valore 8,2 €/mln)</b>	Totale controlli sostanziali	100	120.000	8,2
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 7</b>		<b>100</b>		<b>8,2</b>
Obiettivo n. 8	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2021	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo</b>  <b>Peso 7,0% - Valore 5,7 €/mln)</b>	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	60	50.000	3,42
	Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	40	50%	2,28
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 8</b>		<b>100</b>		<b>5,7</b>
Obiettivo n. 9	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2021	Incentivazione indicatore €/mln
<b>Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>  <b>Peso 9,2% - Valore 7,5 €/mln)</b>	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	50	96%	3,75
	Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	50	96%	3,75
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 9</b>		<b>100</b>		<b>7,5</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA CONTRASTO</b>			<b>24,4</b>	

<b>AREA STRATEGICA RISORSE</b>				
<b>Obiettivo n. 10</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso indicatore</b>	<b>Risultato atteso 2021</b>	<b>Incentivazione indicatore €/mln</b>
<b>Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione (Peso 6,4% - Valore 5,2 €/mln)</b>	Unità di personale assunte nell'anno di riferimento	30	750	1,56
	% di personale che lavora in modalità agile	25	60%	1,3
	% di personale dotato di PC portatile per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	25	70%	1,3
	Realizzazione di campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	20	Realizzazione indagine sui valori dell'Agenzia e avvio analisi dei dati	1,04
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO N. 10</b>		<b>100</b>		<b>5,2</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA RISORSE</b>		<b>5,2</b>		
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa)</b>		<b>82,0</b>		

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

Gli obiettivi sono stati, quindi, qualificati tramite linee di attività, ciascuna delle quali è quantificata per mezzo 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.
Predisposizione delle bozze dei registri IVA e delle bozze delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA	A seguito delle modifiche normative intervenute 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 le operazioni effettuate a partire dal 01/07/2021.
% 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 sistema 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 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 <i>sms</i> ) 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.
% formalità repertoriate nella medesima giornata della presentazione	L'indicatore fornisce in termini percentuali l'incidenza dei giorni in cui la repertoriazione delle formalità avviene in giornata rispetto al totale dei giorni in cui è effettuabile la repertoriazione, cioè solo i giorni lavorativi.
% 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.
Incremento dei servizi telematici disponibili	L'indicatore misura il numero dei servizi, tra quelli offerti dall'Agenzia, che saranno resi disponibili in via telematica nel triennio di riferimento.
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.
Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	L'indicatore, con riferimento alle titolarità catastali, riporta l'incidenza delle titolarità riscontrate tra gli archivi catastali e quelli ipotecari, ovvero per le quali se ne è determinata l'efficacia a fini fiscali, sul totale delle titolarità immobiliari presenti in banca dati
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).

<p>Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine</p>	<p>L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli immobili che, dopo essere stati riconosciuti catastalmente irregolari, a seguito dell'attività di controllo svolta dall'Ufficio, sono stati regolarizzati dai soggetti interessati (o dall'Ufficio, in surroga dei soggetti inadempienti) sul totale immobili sottoposti a controllo dall'Agenzia. Non sono considerati nel calcolo gli immobili, derivanti dall'operazione di verifica dei fabbricati rurali che, a seguito di controllo, sono risultati regolari.</p>
<p>Tasso di copertura degli immobili da controllare</p>	<p>L'indicatore fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità delle dichiarazioni che vengono presentate nell'esercizio di riferimento; è calcolato come rapporto tra le Unità Immobiliari Urbane (UIU) sottoposte a verifica nel merito sul totale delle UIU che sono state classate ed inserite in atti.</p>

**AREA STRATEGICA PREVENZIONE**

Indicatore 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 la percentuale di grandi contribuenti che scelgono di aderire all'istituto dell'adempimento collaborativo rispetto ai potenziali fruitori.
% 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 incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	L'indicatore misura l'incremento percentuale delle procedure di accordo preventivo concluse rispetto all'anno 2020. 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 la tempestività nell'attività di lavorazione delle istanze di accordo preventivo rientranti nella disciplina della " <i>patent box</i> ", calcolando la percentuale di quelle concluse con accordo entro l'anno n.
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 fornite in anticipo rispetto alla scadenza dell'interpello.
Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	L'indicatore misura la tempestività di risposta agli interpelli ordinari trattati dalle Direzioni Regionali presentati dal contribuente. Con tale indicatore l'Agenzia si impegna a ridurre ulteriormente i tempi di risposta per gli interpelli ordinari che passano da 120 giorni a 80 giorni come previsto 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.

<p>Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti</p>	<p>L'indicatore misura la numerosità delle comunicazioni volte a favorire 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>
<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
Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	L'indicatore misura il numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nell'ambito delle procedure di sospensione e che riguardano posizioni che presentano significativi profili di rischio in base a criteri selettivi ben definiti.
Totale controlli sostanziali	L'indicatore misura il totale dei controlli effettuati e comprende più tipologie di atti (controlli ordinari II.DD., IVA e IRAP, controlli parziali automatizzati, controlli sostanziali registro e controlli crediti d'imposta/contributi fondo perduto).
Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	l'indicatore misura il numero di soggetti che vengono sottoposti ad analisi congiunta da parte dell'Agenzia e della Guardia di finanza per predisporre in modo efficace e integrato i rispettivi piani di intervento annuale. Consente di valutare il grado di collaborazione tra i due Enti.
Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	L'indicatore misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di quelle presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by-Country reporting</i> a seguito dell'analisi del rischio di elusione da parte delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.
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.

**AREA STRATEGICA RISORSE**

<b>Indicatore istituzionale</b>	<b>Descrizione</b>
Unità di personale assunte 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 nell'anno di riferimento.
% di personale che lavora in modalità agile	L'indicatore misura la percentuale di unità di personale dell'Agenzia che presta la propria attività lavorativa in modalità agile.
% di personale dotato di PC portatile per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	L'indicatore misura la percentuale di unità di personale dell'Agenzia che presta la propria attività lavorativa in modalità agile essendo dotato di un PC portatile fornito dall'Agenzia stessa.
Realizzazione di campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa	L'Agenzia intende realizzare un'indagine interna che riguarderà i valori organizzativi dell'Agenzia iniziando l'analisi dei dati relativi.

#### 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 (" $I_{nm}$ "<sup>3</sup>) è associata una valutazione ( $VI_{nm}$ ) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

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

---

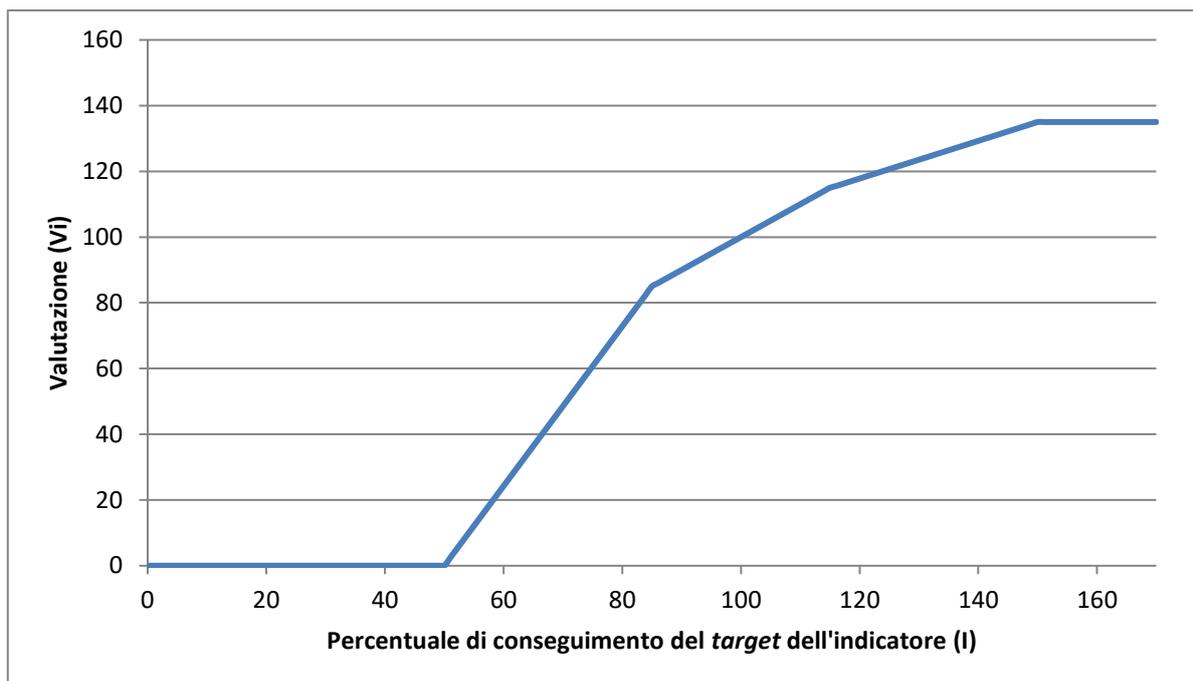
<sup>3</sup> La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

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

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

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

Graficamente:



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

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo,  $VOB_m$ , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> In termini formali:  $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{i_{nm}} \times VI_{nm}$ , dove "pi" sono i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

## 5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

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

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

In particolare:

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

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

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

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

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



---

## **ALLEGATO 4**

---

---

*MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI  
RISULTATI*

---

## INDICE

1. PREMESSA .....	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 predispose 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 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, un *report* preliminare sui risultati al 31 dicembre, da realizzare sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nelle schede di verifica di seguito riportate. Tali informazioni sono utilizzate anche ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 di cui all'articolo 4, comma 6, lettera a), della presente Convenzione;
- 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.

Relativamente agli aspetti contabili, le informazioni sono 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. una relazione sull'erogazione dei contributi a fondo perduto previsti dalle norme per contrastare gli effetti dell'emergenza epidemiologica da Covid-19;
8. una relazione sul processo di pseudonimizzazione dei dati previsto dall'art. 1, commi 681-686, della legge n. 160/2019 e analisi dei big data generati attraverso l'interoperabilità di database completamente pseudonimizzati, al fine di aumentare l'efficacia dell'analisi dei rischi alla base del processo di selezione;
9. 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);

10. 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 istanze CIVIS trattate

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

Numero di risposte telefoniche fornite

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 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)

AREA PREVENZIONE  
Ulteriori elementi informativi

**Obiettivo 5: Favorire la tax compliance**

% di conclusione 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 2019

**AREA CONTRASTO**  
**Ulteriori elementi informativi**

**Obiettivo 7: Presidiare l'attività di controllo**

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)

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
<b>Obiettivo 9: Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale</b>
Numero di ricorsi presentati nell'anno in CTP e CTR suddivisi per fasce di valore economico
% di partecipazione da remoto alle udienze pubbliche
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

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

Scheda 2

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI**

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

Scheda 3

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI**

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

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

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