



*Ministero dell'Economia
e delle Finanze*



PIANO DELL'AGENZIA

INDICE

PREMESSA	3
1 IL CONTESTO ECONOMICO.....	18
2 STRATEGIA TRIENNALE	8
2.1 Le Aree Strategiche	8
2.2 Area Strategica 1: Prevenzione e contrasto all'evasione tributaria.....	9
2.3 Area Strategica 2: Servizi resi ai contribuenti ed alla collettività	11
2.4 Area Strategica 3: Attività di governo e di supporto	13
2.5 L'articolazione del Piano per fattori critici di successo	15
2.5.1 Area strategica 1	30
2.5.2 Area strategica 2	34
2.5.3 Area strategica 3	38
3 QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI INCENTIVATI	26
3.1 Soglie per il calcolo del punteggio sintetico di risultato	42
3.2 Modalità di calcolo degli indicatori.....	44
4 RISORSE UMANE – CONSISTENZE.....	32
4.1 Strategia in materia di risorse umane	32
4.2 Formazione.....	47
5 RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO.....	36
6 POLITICHE DEGLI INVESTIMENTI.....	37
7 SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI PER AREA STRATEGICA	38

PREMESSA

L'Agenzia delle Entrate, attraverso la stipula della presente convenzione triennale con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, si impegna ad assicurare tutte le attività finalizzate a sviluppare, nei settori di competenza, i servizi nella quantità e con le modalità necessarie al buon andamento delle funzioni amministrative ad essa assegnate.

Sulla base di questo presupposto, il Piano dell'Agenzia per il triennio 2008-2010 è stato elaborato in funzione del potenziamento dell'attività di controllo previsto dall'art. 1, comma 345, della Legge 244/07 (Legge finanziaria per il 2008) e in ottemperanza alle indicazioni contenute nell'Atto di Indirizzo del Sig. Ministro per il triennio 2008-2010; si è tenuto conto, inoltre, delle principali novità introdotte dal D.L. 159/07, dalla L. 244/2007, e dalla legge di approvazione del bilancio di previsione per l'anno finanziario 2008 e per il triennio 2008/2010 (L. 245/2007).

In continuità con l'azione intrapresa nel biennio precedente e alla luce delle norme e dei provvedimenti menzionati, l'attività dell'Agenzia sarà finalizzata al perseguimento del massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali attraverso le due fondamentali leve a sua disposizione: prevenzione e contrasto all'evasione tributaria e servizi/assistenza ai contribuenti.

Sarà assicurato anche l'opportuno adeguamento delle tecnologie e del livello professionale del personale addetto, che rappresentano gli strumenti chiave per il pieno conseguimento degli obiettivi prefissati.

IL CONTESTO ECONOMICO

Il quadro internazionale

Nel 2007, l'economia mondiale ha registrato tassi di crescita del PIL ancora sostenuti, grazie soprattutto al forte sviluppo della Cina (11,4 per cento per l'anno), della Russia (8,1 per cento) e dell'India (circa 9,0 per cento).

Il forte sviluppo di questi paesi ha contribuito a spingere al rialzo le quotazioni del petrolio, che hanno raggiunto i 72,5 dollari al barile in media d'anno. Anche i prezzi dei beni alimentari sono aumentati per la maggiore domanda dei paesi emergenti. Ciò ha generato pressioni inflazionistiche che si sono manifestate soprattutto nell'ultima parte del 2007.

A partire da agosto lo scenario economico è stato turbato dalla crisi dei mutui sub-prime statunitensi che ha contribuito al progressivo rallentamento della crescita economica. Questo evento ha avuto effetti economico-finanziari a livello internazionale. Le banche centrali sono intervenute tempestivamente per immettere liquidità sui mercati finanziari.

Il tasso di crescita dell'economia mondiale è stimato essersi attestato al 4,9 per cento nel 2007, in marginale flessione rispetto al 2006.

Il prodotto interno lordo degli Stati Uniti è cresciuto del 2,2 per cento nel 2007, con una riduzione di 0,7 punti percentuali rispetto all'anno precedente a causa di tre fattori principali: la contrazione dell'attività nel settore delle costruzioni residenziali, le implicazioni sulla domanda interna della debolezza del mercato immobiliare e la crisi dei mutui sub prime. A seguito di quest'ultimo evento, si è verificata una forte restrizione nell'erogazione di credito per l'acquisto di abitazioni.

L'area dell'euro ha registrato una crescita del 2,6 per cento nel 2007, in linea con il 2006, nonostante il rallentamento nel quarto trimestre. Nei primi tre trimestri, il ritmo di espansione dei consumi delle famiglie si è attenuato, riflettendo la contrazione dei consumi registrata in Germania. Al contrario, nel 2007 la produzione industriale nell'area dell'euro è cresciuta del 3,4 per cento, pur in presenza di un rallentamento nell'ultimo trimestre. Il tasso di disoccupazione è diminuito passando dal 7,7 per cento di gennaio al 7,1 per cento di dicembre. Sul lato dei prezzi, l'inflazione al consumo ha registrato valori superiori al 2,0 per cento a partire da settembre, a causa del forte aumento nei prezzi dei prodotti alimentari ed energetici.

La crisi statunitense dei mutui sub prime ha generato una restrizione nell'offerta di credito alle imprese anche nell'area dell'euro.

Le economie asiatiche sono cresciute a ritmi sostenuti, trainate soprattutto dalla Cina (11,4 per cento nel 2007), grazie all'accelerazione delle esportazioni e degli investimenti, e dall'India, dove la domanda interna è stata robusta. Tuttavia, anche in quest'area sono stati avvertiti gli effetti della crisi statunitense dei mutui.

La crescita del Giappone è stata del 2,1 per cento nel 2007 grazie ai dati positivi dell'ultimo trimestre.

I principali Organismi internazionali hanno rivisto al ribasso le stime di crescita per il 2008. L'economia globale dovrebbe espandersi a un tasso del 4,0 per cento, con una flessione di 0,9 punti percentuali rispetto al 2007

Negli Stati Uniti è previsto un tasso di crescita dell'1,3 per cento, inferiore di 0,9 punti percentuali rispetto al 2007 a causa del prolungarsi degli effetti della crisi del settore immobiliare. Nei successivi tre anni, l'incremento del PIL dovrebbe essere del 2,5 per cento.

Si rafforza l'euro che in febbraio ha superato il rapporto di cambio di 1,50 nei confronti del dollaro, in netto rafforzamento rispetto al rapporto medio di 1,37 dell'anno precedente.

L'economia dell'area dell'euro dovrebbe crescere dell'1,7 per cento, con una contrazione di 0,9 punti percentuali rispetto al 2007, nonostante non presenti squilibri economici significativi. Nel mercato del lavoro si dovrebbe registrare un'ulteriore diminuzione del tasso di disoccupazione nel 2008 e nel 2009, anche se a ritmi più contenuti rispetto al 2007. Infine, nei prossimi due anni l'inflazione al consumo potrebbe collocarsi in media su livelli intorno al 2,0 per cento.

I paesi emergenti dell'Asia dovrebbero continuare a trainare l'economia globale anche se in misura lievemente inferiore rispetto al recente passato: per la Cina il tasso di crescita è stimato al 10,0 per cento.

Lo sviluppo dell'economia giapponese dovrebbe rallentare nel 2008, con un tasso di crescita del PIL dell'1,4 per cento. Nel medio periodo, la crescita è stimata aumentare dell'1,5 per cento.

I rischi per la crescita mondiale nel 2008 sono legati alla possibilità di un'ulteriore propagarsi degli effetti della crisi dei mutui statunitensi e a un'ulteriore crescita dei prezzi delle materie prime e dei prodotti alimentari.

L' economia italiana nel 2007

Dopo la forte accelerazione registrata nel 2006, l'economia italiana ha mostrato un tasso di crescita superiore al potenziale per il secondo anno consecutivo: la crescita del PIL è risultata pari all'1,5 per cento.

Nella Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) pubblicata a settembre la stima di crescita del PIL era pari all'1,9 per cento, nel DPEF di giugno al 2,0 per cento.

In base alla dinamica della produzione industriale registrata nel quarto trimestre (-2,0 per cento rispetto al trimestre precedente), si può presumere che il PIL abbia subito una contrazione nell'ultimo trimestre del 2007. Quanto alle cause del rallentamento, è ipotizzabile una decelerazione del ritmo di crescita dei consumi privati.

Il risultato complessivo del 2007 inferiore alle attese è legato anche al forte rallentamento degli investimenti in macchinari, controbilanciato solo in parte dal miglior contributo delle esportazioni nette.

Gli investimenti in costruzioni sono risultati ancora molto sostenuti: sono cresciuti del 2,2 per cento rispetto al 2006. Tuttavia, il rallentamento del settore delle costruzioni residenziali è iniziato alla fine dell'anno e avrà probabilmente delle ripercussioni sull'andamento dei prossimi trimestri.

La crescita delle esportazioni in volume ha registrato un lieve rallentamento rispetto al 2006 (5,0 per cento contro 6,2 per cento), anche per effetto della moderazione dei consumi registrata in Germania, uno dei principali partner commerciali dell'Italia.

La crescita delle importazioni in volume ha subito un rallentamento rispetto al 2006 (4,4 per cento contro 5,9 per cento del 2006).

L'occupazione ha continuato a registrare una crescita elevata nel 2007 (1,0 per cento), anche se minore rispetto a quella dell'area dell'euro. Con riferimento agli andamenti settoriali, l'occupazione nell'industria in senso stretto e nei servizi privati è cresciuta rispettivamente dello 0,9 e del 1,5 per cento; l'occupazione nel settore delle costruzioni è cresciuta in misura significativa (2,4 per cento).

Prospettive per l'Economia italiana

Le prospettive dell'economia italiana risentono dell'elevata incertezza che attualmente caratterizza l'evoluzione dello scenario internazionale, e in particolare quello dei mercati finanziari. Le turbolenze emerse nell'agosto scorso a seguito della crisi dei mutui sub-prime statunitensi non si sono ancora dissipate. Il prezzo del petrolio ha mostrato aumenti significativi nella seconda metà del 2007, con picchi che hanno superato i 100 dollari al barile nelle ultime settimane.

Lo scoppio della bolla speculativa sul mercato immobiliare statunitense sembra aver prodotto finora effetti diretti comparativamente minori in Italia.

Le stime di crescita relative alle principali macroaree effettuate dagli Organismi internazionali hanno subito revisioni al ribasso.

In seguito all'indebolimento del ciclo internazionale, la crescita del PIL in Italia si ridurrebbe allo 0,6 per cento nel 2008 dall'1,5 per cento stimato nella Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) pubblicata a settembre. Anche nel medio periodo il profilo risulterebbe inferiore rispetto a quanto stimato nella RPP: la crescita media nel triennio successivo risulterebbe pari a 1,5 per cento contro l'1,7 per cento precedente.

Nel corso del 2008 i consumi delle famiglie risulterebbero in rallentamento rispetto all'anno precedente (0,9 per cento), per effetto dell'aumento dell'inflazione e del peggioramento della fiducia.

Gli investimenti in costruzioni mostrerebbero una crescita dell'1,0 per cento rispetto al 2007. Il ciclo immobiliare iniziato nel 2001 ha sostenuto la crescita nell'ultimo quinquennio ma gli indicatori più recenti ne segnalano il progressivo esaurimento.

Quanto alla domanda estera, nel 2008 le esportazioni risulterebbero in decelerazione (2,9 per cento contro 5,0 per cento nel 2007), in seguito al rallentamento della domanda interna dei principali partner commerciali e del commercio mondiale.

Nel triennio successivo, grazie al recupero della domanda mondiale, il settore estero dovrebbe ritornare a crescere a ritmi elevati. Tuttavia il contributo delle esportazioni nette risulterebbe nullo nel medio periodo per effetto del parallelo dinamismo delle importazioni.

L'occupazione mostrerebbe una significativa decelerazione (0,5 per cento contro 1,0 per cento). La crescita occupazionale più consistente dovrebbe interessare i servizi privati. L'industria in senso stretto continuerebbe a registrare un modesto incremento dell'input di lavoro.

Nell'ipotesi che l'offerta di lavoro riprenda a crescere rispetto il 2007 (0,6 per cento), il tasso di disoccupazione dovrebbe scendere attestandosi al 5,7 per cento.

Nel medio periodo l'occupazione lavoro crescerebbe a tassi medi dello 0,6 per cento; il tasso di disoccupazione scenderebbe gradualmente al 5,3 per cento nel 2011 grazie a un progressivo aumento dell'offerta di lavoro.

Nel 2008 le retribuzioni lorde pro-capite per l'intera economia crescerebbero del 4,1 per cento, in accelerazione rispetto all'anno precedente per l'effetto temporaneo dei rinnovi contrattuali del settore pubblico previsti nella Legge finanziaria 2008. La dinamica del costo del lavoro per unità di prodotto risulterebbe più elevata anche a causa della crescita sostanzialmente nulla della produttività, influenzata dall'andamento ciclico non favorevole.

L'inflazione interna risentirebbe del forte incremento del costo del lavoro per unità di prodotto e si attesterebbe su valori più elevati rispetto al 2007.

Il rialzo dei prezzi delle materie prime e delle tariffe si trasferirebbe sull'inflazione al consumo.

Tabella 1. Quadro macroeconomico tendenziale a legislazione vigente

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pil	0,6	1,8	1,5	0,6	1,2	1,5	1,7
Importazioni	2,2	5,9	4,4	3,0	3,7	4,0	4,4
Esportazioni	1,0	6,2	5,0	2,9	3,7	4,1	4,5
Investimenti fissi lordi	0,7	2,5	1,2	0,7	1,4	1,7	1,9
Tasso di disoccupazione	7,7	6,8	5,9	5,7	5,6	5,5	5,3

Fonte: RELAZIONE UNIFICATA SULL' ECONOMIA E LA FINANZA PUBBLICA PER IL 2008 -12/3/2008 - MINISTERO DELL' ECONOMIA E DELLE FINANZE

2.1 Le aree strategiche

La Convenzione per il triennio 2008-2010 si fonda sulle principali strategie che l'Agazia intende attuare nell'intento di proseguire l'azione, volta al perseguimento della propria missione istituzionale, in conformità con l'indirizzo politico e all'interno del più ampio quadro di riferimento del programma di governo.

Le strategie da adottare sono state definite in funzione di tutti i principali elementi di riferimento utili alla predisposizione di un piano che consenta, da un lato, di consolidare i risultati ottenuti e, dall'altro, di dare un ulteriore impulso all'azione amministrativa, per corrispondere in maniera sempre più adeguata alle richieste dell'Autorità politica.

Tali strategie si basano essenzialmente su due pilastri fondamentali: potenziare l'attività di accertamento e semplificare gli adempimenti per i contribuenti, facilitandone il dialogo con il Fisco. Per sostenere questo sforzo si è provveduto ad analizzare lo scenario di riferimento in relazione all'evoluzione del mercato e della Pubblica Amministrazione nonché all'evoluzione del quadro normativo e di quella tecnologica e organizzativa.

Attorno a questi temi si svilupperà la strategia dell'Agazia nel prossimo triennio.

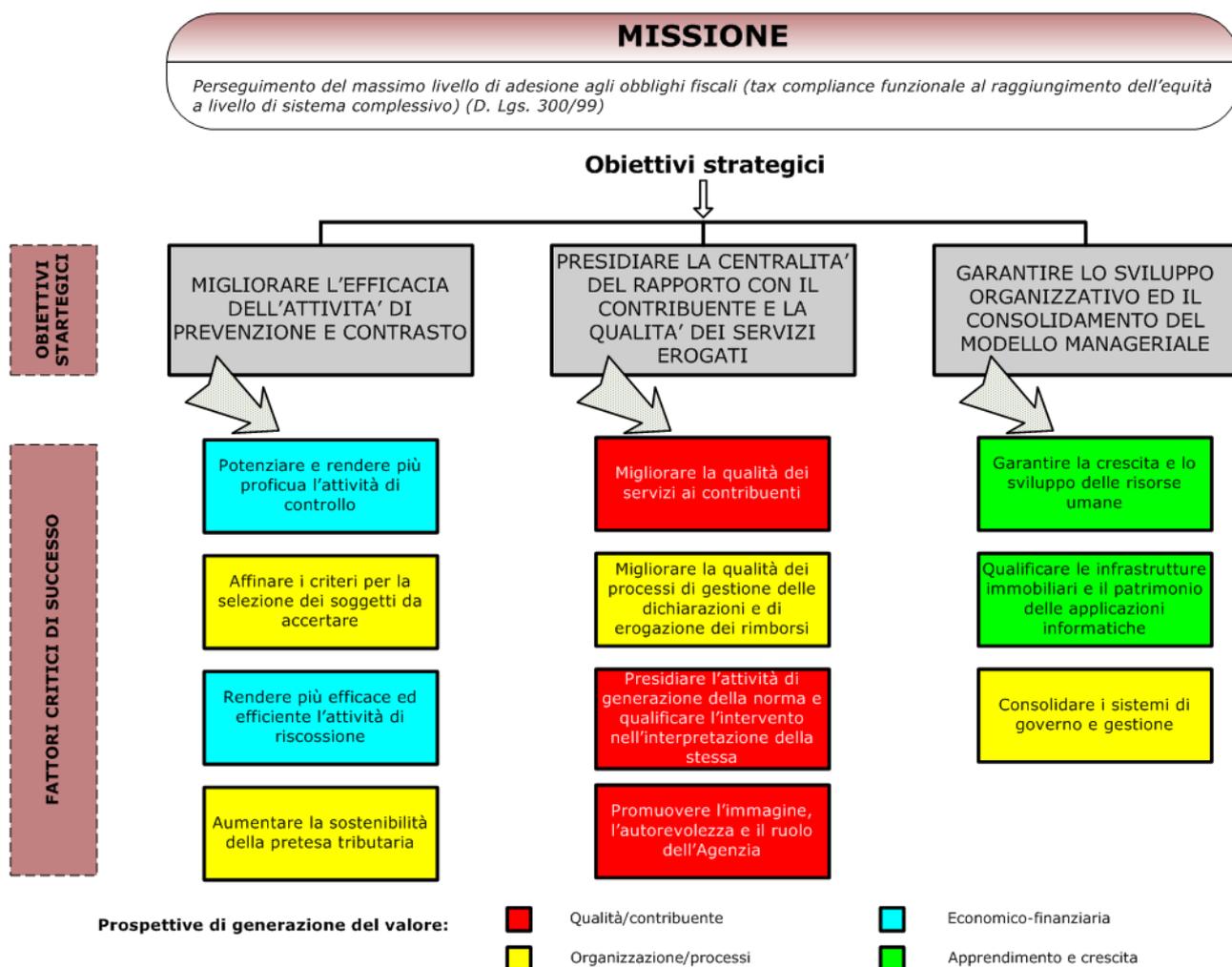
Anche per il triennio 2008-2010 la Convenzione si articola secondo il consolidato modello logico per il quale le attività che saranno poste in essere sono ricomprese all'interno delle consuete tre aree strategiche:

- Area Strategica 1 - Prevenzione e contrasto all'evasione tributaria
- Area Strategica 2 - Servizi resi ai contribuenti e alla collettività
- Area Strategica 3 - Attività di governo e di supporto

Nell'ambito di ciascuna delle aree vengono esplicitati gli obiettivi strategici ritenuti significativi e, per ciascuno di questi, sono stati individuati gli elementi operativi, denominati fattori critici di successo (FCS). Questi ultimi rappresentano gli elementi chiave per il conseguimento degli obiettivi strategici e costituiscono, orientati per livello di priorità, le componenti da tenere sotto controllo per verificare l'effettivo conseguimento di quella che è la missione istituzionale dell'Agazia. Il conseguimento dei fattori critici di successo è garantito dalle singole azioni e progetti sottostanti, ed è misurato da adeguati indicatori di risultato.

Il seguente schema riepiloga, in forma grafica, l'articolazione sopra descritta.

Figura 1. L'articolazione degli obiettivi e dei fattori critici di successo



Per ciascuna delle tre aree strategiche vengono di seguito evidenziati alcuni elementi di particolare significato che permettono di comprendere meglio la strategia che caratterizza il triennio in questione.

2.2 Area strategica – Prevenzione e contrasto all'evasione (AS 1)

L'articolazione dei fattori critici di successo all'interno di questa area strategica è stata formulata sulla base di un preciso obiettivo, che è quello del rafforzamento e del miglioramento dell'attività di prevenzione e contrasto all'evasione fiscale. E' di tutta evidenza infatti che, in un sistema fiscale come il nostro, il perseguimento del massimo livello di adesione spontanea agli obblighi fiscali (*tax-compliance*) si raggiunge attraverso una efficace attività di deterrenza svolta dall'amministrazione piuttosto che attraverso un poco attuabile e costoso controllo di massa dei contribuenti.

In questa prospettiva, una valida e sostenibile strategia di lotta all'evasione deve necessariamente partire da un'accurata analisi delle misure utili ai fini della concreta attuazione di una efficace azione di prevenzione e contrasto ai fenomeni evasivi.

Al riguardo viene ribadito in primo luogo il forte impegno dell'Agenzia in materia di incremento dei controlli effettuati, senza perdere nel contempo di vista la loro proficuità, che trova naturale riscontro nella previsione normativa di cui all'art. 1, comma 345, della Legge 244/07 (Legge finanziaria per il 2008), che stabilisce che l'Agenzia delle Entrate deve predisporre un piano di controlli che preveda obiettivi superiori a quelli precedentemente definiti ai fini del contrasto all'evasione tributaria.

Il potenziamento quantitativo e qualitativo dei controlli sarà affiancato dal miglioramento dei processi di selezione dei contribuenti da sottoporre a controllo sulla base di caratteristiche associabili ad un più elevato rischio di evasione. Saranno anche sviluppate strategie di controllo specifiche a seconda che i controlli si rivolgano a grandi e medie imprese - per le quali i controlli devono sempre più rispettare i criteri di sistematicità previsti dalla legge - o a realtà di piccole dimensioni.

Con riferimento alla riscossione delle entrate erariali, l'Agenzia perseguirà la propria missione istituzionale attraverso l'adozione di soluzioni gestionali più adeguate al nuovo quadro di riferimento, monitorando, in coordinamento con Equitalia S.p.A., lo stato della riscossione coattiva, nell'ottica di rendere tale processo sempre più efficace. Ciò non solo al fine del conseguimento di una riscossione rapida e certa - pur di grande importanza - ma anche della creazione di condizioni che favoriscano l'ampliamento della deterrenza e dei suoi effetti.

Il contenzioso tributario costituisce parte integrante dell'attività di prevenzione e contrasto all'evasione, in quanto contribuisce in modo determinante a consolidare sia le posizioni assunte dall'Agenzia in sede interpretativa che le pretese erariali, che rappresentano in definitiva l'essenza stessa dell'esercizio dell'attività di controllo. Il riconoscimento in giudizio della sostenibilità della pretesa erariale incrementa la credibilità dell'azione di controllo, creando fiducia nel sistema e incentivando l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari, oltre che l'adesione del contribuente per mezzo degli strumenti deflativi del contenzioso.

La "qualità" della difesa sarà realizzata, in particolare, attraverso la tempestiva ed esauriente costituzione in giudizio, la sistematica e qualificata presenza in udienza e l'esame sollecito delle pronunce giurisdizionali, con particolare riferimento a quelle derivanti dall'attività di controllo e, più in generale, a quelle di notevole valore economico.

Nell'ambito dell'area strategica "Prevenzione e contrasto all'evasione tributaria" gli obiettivi incentivati riguardano:

- in materia di controllo:
 - gli accertamenti ordinari, da studi di settore e degli atti e dichiarazioni soggetti a registrazione programmati dal Piano dei Controlli 2008 previsto dall'art.1, comma 345, della Legge finanziaria 2008;

- gli accertamenti di iniziativa d'ufficio nei confronti di soggetti esercenti attività d'impresa, arti e professioni come programmati dal Piano dei Controlli 2008;
 - le attività istruttorie esterne nei confronti di soggetti di rilevante e particolare interesse fiscale;
 - gli accertamenti assistiti da indagini finanziarie;
- in materia di contenzioso:
- la percentuale delle costituzioni in giudizio in Commissione Tributaria Provinciale sui ricorsi notificati dai contribuenti;
 - la partecipazione a pubbliche udienze rispetto al numero di controversie discusse.

2.3 Area strategica – Servizi resi ai contribuenti e alla collettività (AS 2)

L'Area "Servizi resi ai contribuenti e alla collettività" ha quale obiettivo strategico il presidio della centralità del rapporto con il contribuente e della qualità dei servizi erogati. Anche tale obiettivo è articolato in fattori critici di successo, che rappresentano gli elementi guida che l'Agenzia dovrà seguire per il conseguimento dell'obiettivo stesso.

Nell'ambito di questa area strategica assume un ruolo fondamentale il miglioramento della qualità dei servizi di assistenza e informazione ai contribuenti, anche alla luce delle norme introdotte dalla Legge finanziaria sui cosiddetti contribuenti "minimi". A tal fine, le attività poste in essere saranno rivolte all'individuazione di strumenti e modalità di semplificazione degli adempimenti posti a carico dei contribuenti, ad esempio, attraverso la predisposizione e l'invio di modelli di dichiarazione precompilati. Per ridurre i costi legati ad errori evitabili da parte dei contribuenti, sarà potenziata l'attività di informazione per diffondere la conoscenza delle norme tributarie e delle modalità di adempimento. I servizi informativi potranno avvalersi della sempre maggiore diffusione della telefonia mobile e dell'estensione della televisione digitale, che consente l'accesso ad alcune tipologie di servizi a coloro che non hanno la possibilità di utilizzare la rete internet.

Sempre nell'ottica di migliorare la qualità dei servizi erogati, l'Agenzia cercherà di favorire l'utilizzo del servizio su prenotazione, di sviluppare contemporaneamente nuove funzionalità, anche grazie all'utilizzo delle tecnologie VoIP, e di realizzare un *contact center* virtuale unico multicanale in sostituzione dell'attuale infrastruttura dei contact center territoriali.

Per consentire al contribuente di assolvere gli obblighi fiscali in modo agile, rapido e sicuro, verranno messi a sua disposizione tutti gli strumenti telematici necessari, con la diffusione ed evoluzione del "Cassetto fiscale", con la realizzazione di uno sportello virtuale con l'erogazione del servizio in modalità multicanale, con la diffusione - anche per coloro non obbligati dalla legge - degli strumenti di pagamento telematici in grado di ottimizzare la qualità

e la tempestività delle informazioni indispensabili, tra l'altro, per un efficace ed efficiente controllo dei pagamenti eseguiti. Il crescente utilizzo degli strumenti telematici e della multicanalità porterà in linea generale, di conseguenza, ad una graduale diminuzione degli accessi presso gli uffici. Tuttavia per l'immediato non si può ignorare l'impatto che deriverà dall'introduzione del sistema dei "contribuenti minimi" (contribuenti potenzialmente interessati 700.000), dalle difficoltà di compilazione del modello UNICO 2008 (a causa delle numerose novità introdotte dai provvedimenti legislativi), nonché dalle criticità derivanti dalla richiesta degli Istituti previdenziali di compilazione del modello attestante le detrazioni d'imposta spettante ai propri iscritti. Tali circostanze lasciano ragionevolmente presumere che il numero dei contribuenti che accederanno agli uffici sarà nel corso del 2008 leggermente in aumento nonostante le misure adottate in linea generale.

Sempre in questa area strategica, un altro indispensabile fattore di miglioramento del rapporto tra cittadino e fisco è legato al perfezionamento dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi. L'Agenzia sarà impegnata nell'efficientamento dell'attività di liquidazione delle dichiarazioni presentate, anche al fine di assicurare la tempestiva erogazione dei rimborsi ed il tempestivo recupero delle imposte non versate, nonché di evitare la reiterazione degli errori da parte dei contribuenti. Una volta eliminato lo stock arretrato di rimborsi, l'impegno sarà quello di soddisfare tempestivamente le nuove richieste con l'obiettivo - nel medio-breve termine - di erogare i rimborsi richiesti contestualmente alla comunicazione che fornisce l'esito dei controlli di regolarità delle dichiarazioni. In riferimento a ciò, saranno potenziati i controlli preventivi sull'esito della liquidazione automatizzata, per ridurre al minimo l'invio di comunicazioni errate ai contribuenti.

Sempre in ambito servizi, l'Agenzia è chiamata a presidiare l'attività di generazione della norma e l'uniformità nell'interpretazione della stessa. Sarà assicurata con tempestività l'interpretazione delle norme attraverso circolari, risoluzioni, istruzioni, note e pareri volte a fugare le incertezze in sede applicativa da parte dei vari portatori di interesse.

Infine, sarà importante promuovere l'immagine, l'autorevolezza ed il ruolo dell'Agenzia quale interlocutore primario nel sistema della fiscalità e rappresentare in maniera sempre più trasparente, corretta e tempestiva la propria attività. Nell'ottica del principio della *tax-compliance* l'Agenzia si propone, attraverso una significativa azione di comunicazione, di diffondere il principio per il quale ogni cittadino deve concorrere, in base alla propria capacità contributiva, al funzionamento dello Stato.

Nell'ambito dell'area strategica "servizi resi ai contribuenti ed alla collettività" gli obiettivi incentivati riguardano:

- in materia di rimborsi: la percentuale di utilizzo delle somme stanziare per i rimborsi e i rimborsi istruiti riferiti agli anni di imposta fino al 2000;
- in materia di semplificazione dei rapporti con l'utenza e di miglioramento della qualità dei servizi: la percentuale di contribuenti che hanno prenotato un appuntamento serviti entro dieci minuti dall'orario fissato; la percentuale di atti privati (compresi

contratti di locazione) registrati e trasmessi ad A.T. entro due giorni, il numero di contribuenti serviti attraverso la multicanalità (telefono, sms, web mail) e i controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità;

- in materia di intervento nella formulazione ed interpretazione delle norme tributarie: la percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello ordinario nei termini, e la percentuale di pareri resi in presenza di istanze di interpello ordinario inammissibili al netto di quelle che presentano profili di inammissibilità assoluta.

2.4 Area strategica – Attività di governo e di supporto (AS 3)

L’Agenzia intende perseguire una serie di misure di carattere strutturale e organizzativo al fine di sostenere efficacemente le attività previste dalle prime due aree strategiche.

A tale proposito la strategia triennale dell’Agenzia si concentrerà sulla crescita e lo sviluppo delle risorse umane per le quali particolare attenzione sarà riservata ai seguenti temi:

- la formazione;
- le indagini di clima sui luoghi di lavoro;
- la valorizzazione professionale delle risorse umane.

Per quel che concerne la formazione, nel corso del prossimo triennio, proseguirà tale attività che costituisce una priorità strategica particolarmente rilevante per l’Agenzia. In tale ambito saranno avviate iniziative volte a rilevare l’efficacia degli interventi formativi su alcuni processi strategici, nonché sarà dato impulso allo sviluppo della cultura della valutazione mediante iniziative formative indirizzate alla Dirigenza.

E’ prevista infine la rilevazione del clima sui luoghi di lavoro e la valutazione dello stato di attuazione dei provvedimenti che saranno adottati per favorire la valorizzazione professionale delle risorse umane.

Nell’ambito della razionalizzazione e qualificazione del patrimonio strumentale l’attenzione sarà focalizzata principalmente sulle infrastrutture immobiliari per le quali si prevede di completare il Piano triennale dei Lavori varato nel 2007, mentre sul fronte delle applicazioni informatiche, sarà garantito il presidio delle attività investitorie mediante progetti mirati al potenziamento del patrimonio delle applicazioni funzionali alle diverse aree gestionali e sono previste, altresì, diverse iniziative sul fronte della razionalizzazione del patrimonio applicativo.

Sul fronte delle capacità di investimento, l’Agenzia intende mantenere inalterato, in termini quantitativi, il proprio impulso, incrementando al contempo il livello dei risultati conseguiti.

Il monitoraggio delle attività di investimento avverrà con l’analisi sia dell’aspetto economico dell’andamento dei progetti (capacità di spesa) sia dell’effettivo conseguimento dei risultati previsti dal piano degli investimenti (capacità di realizzazione).

In tale contesto sarà, altresì, rivista la categorizzazione dei progetti di investimento, anche al fine di calibrare le relative tecniche gestionali in funzione della loro effettiva portata

strategica. Il consolidamento dei sistemi di governo e gestione sarà garantito altresì dall'esecuzione di interventi di *audit* interno utili sia a valutare l'efficacia dei profili di prevenzione attivati dalle diverse strutture organizzative, sia a verificare la rispondenza delle prassi gestionali con le normative interne ed esterne.

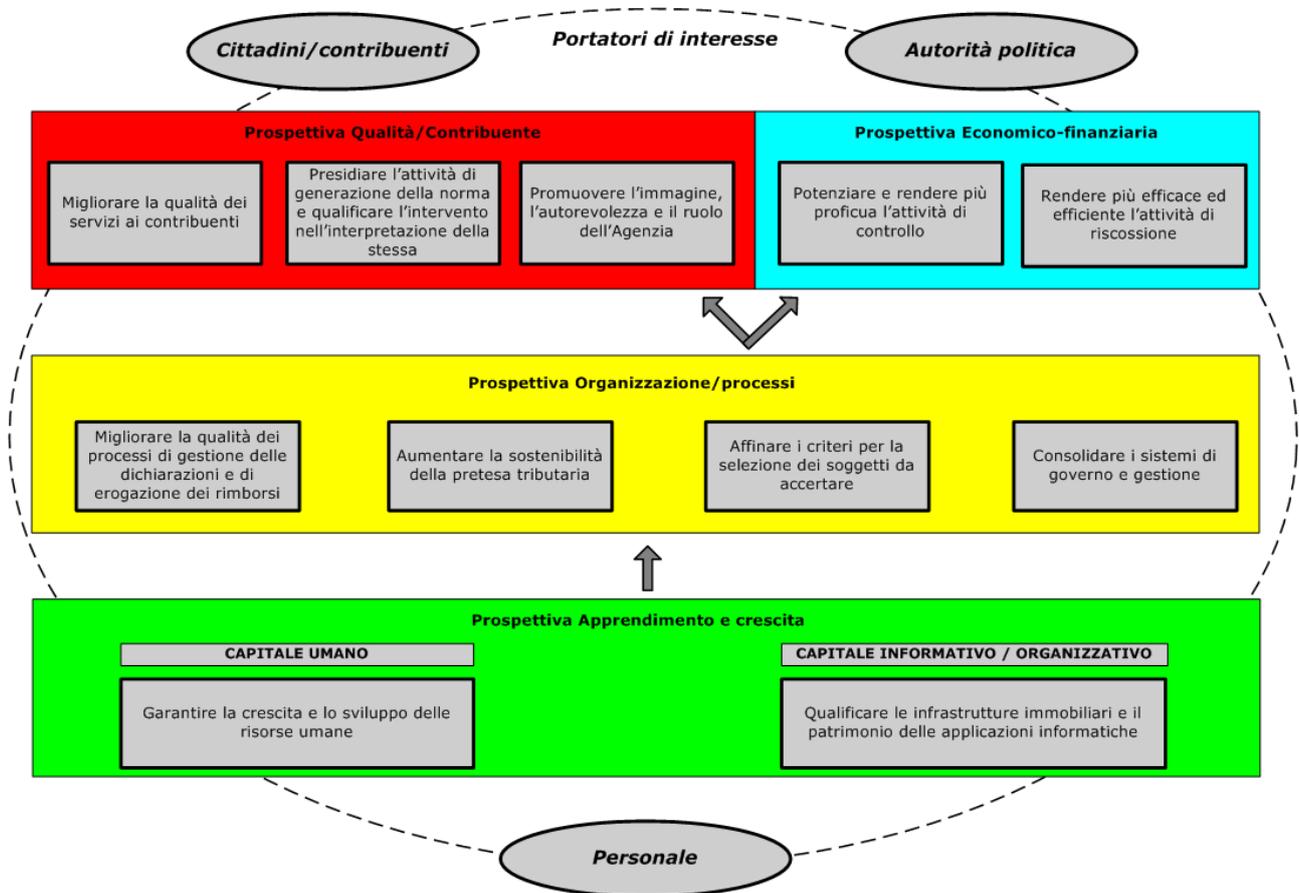
Nell'ambito dell'area strategica "attività di governo e di supporto" gli obiettivi incentivati riguardano:

- in materia di crescita e sviluppo delle risorse umane: lo sviluppo della cultura della valutazione mediante iniziative formative indirizzate alla Dirigenza;
- in materia di sistemi di governo e di gestione: il grado di raggiungimento dei risultati attesi dal piano degli investimenti.

* * * * *

I fattori critici di successo sopra delineati possono essere rappresentati nell'ottica delle quattro prospettive di generazione di valore, configurando in tal modo la mappa strategica di Agenzia (che si propone di seguito).

Figura 2. Posizionamento dei fattori critici di successo all'interno delle prospettive di valore



Questa rappresentazione grafica costituisce un'opportunità di lettura delle attività oggetto della presente Convenzione, secondo il concetto di generazione di valore, in risposta alle esigenze rappresentate dai diversi soggetti portatori di interesse nei confronti dell'Agenzia.

La lettura della mappa strategica di Agenzia avviene dal basso verso l'alto. Infatti, poiché la prospettiva apprendimento e crescita accoglie tutte le istanze cui l'Agenzia intende dare risposta mediante le iniziative di miglioramento e che impattano sul capitale umano, informativo e organizzativo della stessa, lo schema evidenzia proprio come il presidio di tali attività sia alla base dell'efficace ed efficiente governo dei processi gestionali dell'Agenzia.

A sua volta il presidio dei processi consente di orientare gli impegni dell'organizzazione nel perseguimento delle due grandi finalità dell'Agenzia nei confronti dei portatori di interesse. Da un lato, infatti, nella prospettiva qualità/contribuente, si risponde alle aspettative della collettività attraverso il presidio della relazione e comunicazione dei servizi erogati dall'Agenzia; dall'altro, all'interno della prospettiva economico-finanziaria, si risponde alle aspettative dello Stato mediante strategie di crescita che garantiscono obiettivi di gettito quale risultato della efficace azione di deterrenza e contrasto a fenomeni evasivi.

La prospettiva qualità/contribuente e quella economico-finanziaria si combinano allo stesso livello consentendo entrambe di perseguire, in ultima analisi, la finalità istituzionale dell'Agenzia e cioè il conseguimento della tax compliance.

In conclusione la mappa strategica costituisce un efficace strumento di sintesi per individuare le aree chiave dell'Agenzia e le interdipendenze esistenti tra tali aree e, pertanto, consente di attivare un adeguato presidio di tali dimensioni finalizzato a garantire l'orientamento strategico dell'Agenzia nel perseguimento della propria missione.

2.5 L'articolazione del Piano per fattori critici di successo

Nelle schede seguenti, per ciascun fattore critico di successo, sono evidenziati gli indicatori di risultato atti a misurarne il conseguimento, le principali azioni previste per la loro concreta attuazione ed i relativi risultati attesi.

2.5.1 Area strategica 1

AREA STRATEGICA 1: PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
	Collettività / Unione Europea	Obiettivo: Migliorare l'efficacia dell'attività di prevenzione e contrasto all'evasione	<i>Accertamenti ordinari, da studi di settore e degli atti e dichiarazioni soggetti a registrazione¹ (FCS1)</i> <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	394.000	445.000	500.000
			<i>Tasso di definizione della maggiore imposta accertata (Maggiore imposta definita per adesione/Maggiore imposta accertata oggetto di definizione per adesione) (FCS 1)</i>	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
			<i>Percentuale di esiti favorevoli nei giudizi innanzi alle Commissioni tributarie provinciali e regionali² (FCS 4)</i>	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
E		FCS 1 Potenziare e rendere più proficua l'attività di controllo	Accertamenti di iniziativa d'ufficio nei confronti di soggetti esercenti attività d'impresa, arti e professioni ³ <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	95.000	120.000	150.000

¹ Esclusi accertamenti parziali automatizzati ed atti di contestazione.

² L'indicatore si riferisce alla percentuale di decisioni di esito favorevole da mettere in relazione con gli esiti parzialmente favorevoli, sfavorevoli e di estinzione del giudizio.

³ Non collegati a verbali di verifica.

AREA STRATEGICA 1: PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
E		FCS 1 Potenziare e rendere più proficua l'attività di controllo	Attività istruttorie esterne nei confronti di soggetti di rilevante e particolare interesse fiscale ⁴ <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	1.900	1.800	1.800
			Numero degli interventi eseguiti nel campo delle frodi IVA e presso depositi IVA	700	700	700
			Attività istruttorie esterne nei confronti di soggetti diversi da quelli di rilevante e particolare interesse fiscale ⁵	15.000	15.000	15.000
			Indice di impiego delle risorse per l'azione di prevenzione e contrasto all'evasione	39,75	39,75	39,75
			Maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza/Maggiore imposta accertata	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

⁴ Numero controlli eseguiti, secondo le modalità operative (verifiche, controlli mirati e controlli del consolidato) previste dalla Circolare n. 6 del 25 gennaio 2008, nei confronti di soggetti di rilevante e particolare interesse fiscale.

⁵ Numero controlli eseguiti, secondo le modalità operative (verifiche, controlli mirati e controlli nei confronti di soggetti che presentano anomali indicatori di coerenza economica) previste dalla Circolare n. 6 del 25 gennaio 2008, nei confronti di soggetti diversi da quelli di rilevante e particolare interesse fiscale.

AREA STRATEGICA 1: PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
O		FCS 2 Affinare i criteri per la selezione dei soggetti da accertare	Accertamenti assistiti da indagini finanziarie <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	5.500	7.000	8.000
			Accertamenti nei confronti dei contribuenti soggetti a studi di settore ⁶	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
			MIA relativa agli accertamenti da studi di settore ⁷	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
E		FCS 3 Rendere più efficace ed efficiente l'attività di riscossione	Somme riscosse e crediti d'imposta/rimborsi denegati a seguito di attività di controllo ⁸ (€/000.000)	A consuntivo	Incremento	Incremento
			Somme riscosse rispetto all'anno precedente ⁹	556		

⁶ Accertamenti del reddito d'impresa e di lavoro autonomo eseguiti nei confronti di contribuenti soggetti a studi di settore, gestiti dalla procedura dell'accertamento unificato.

⁷ Accertamenti gestiti dalla procedura GIADA.

⁸ Le somme riscosse sono relative a versamenti spontanei e pagamento dei ruoli relativi all'attività di controllo formale e sostanziale.

⁹ Differenza tra previsione di Bilancio 2008 UPB2 e consuntivo 2007 (5.664 – 5.108 = 556) - Fonte MAGISTER.

AREA STRATEGICA 1: PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
O		FCS 4 Aumentare la sostenibilità della pretesa tributaria	Costituzioni in giudizio in CTP sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente ¹⁰ <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	95%	96%	96%
			Costituzioni in giudizio in CTR sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente ¹⁰	95%	96%	96%
			Partecipazioni a pubbliche udienze rispetto al numero di controversie discusse ^{10, 11, 12} <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	95%	96%	96%

¹⁰ Il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero dei ricorsi notificati e quello delle udienze fissate non sia superiore, a parità di risorse, al corrispondente numero medio annuale di ricorsi e udienze rispettivamente presentati e tenute nel biennio precedente.

¹¹ La percentuale è calcolata al netto delle udienze nelle quali non è rilevante la presenza dell'ufficio (ad esempio, in presenza di cessata materia del contendere o altre ipotesi di estinzione del giudizio) o per cause non dipendenti dall'ufficio (rinvio, impossibilità a raggiungere la Commissione, ecc.) e tiene conto della circostanza che nel processo tributario rilevano le difese scritte ed i documenti depositati.

¹² Considerato inoltre che va garantita la sistematica e qualificata presenza in udienza, sulla base di criteri di efficienza, efficacia ed economicità, tenendo conto soprattutto dell'interesse economico in contestazione, il risultato atteso si riferisce alle liti discusse in pubblica udienza con valore superiore a 5.000,00 euro.

2.5.2 Area strategica 2

AREA STRATEGICA 2: SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
Contribuente		Obiettivo: Presidiare la centralità del rapporto con il contribuente e la qualità dei servizi erogati	Numero di contribuenti serviti attraverso la multicanalità (telefono, sms, web-mail) (FCS 1) <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	1.900.000	Incremento	Incremento
			Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro il secondo giorno lavorativo successivo alla data di ricezione (FCS 1)	70%	Costante	Costante
			Accessi degli utenti presso gli uffici¹ (FCS 1)	+1% rispetto al cons. 2007	Decremento	Decremento
			Tasso di utilizzo degli strumenti on-line² (FCS 1)	+ 10% rispetto al cons. 2007	Incremento	Incremento
			Percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate (FCS 2)	24%	Decremento	Decremento
			Percentuale di utilizzo delle somme stanziare per i rimborsi (FCS 2) <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	100%	100%	100%

¹ L'indicatore misura il numero degli utenti serviti e in tal senso è il complemento degli indicatori "Numero di contribuenti serviti attraverso la multicanalità (telefono, sms, web-mail)" e "Tasso di utilizzo degli strumenti on-line", come evidenziato nel Piano Triennale

² Ponderazione dei seguenti strumenti on-line: 35% Cassetto fiscale, 35% UnicoPF Fisconline, 20% Prenotazione telematica, 10% Contratti locazione Fisconline.

AREA STRATEGICA 2: SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
	Contribuente	Obiettivo: Presidiare la centralità del rapporto con il contribuente e la qualità dei servizi erogati	Percentuale di risposte rese alle istanze di interpello ordinario nei termini³ (FCS 3)	100%	100%	100%
			<u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>			
			Numero di accessi al sito internet dell'Agenzia (FCS 4)	+ 3% Rispetto al cons. 2007	Incremento	Incremento
Q		FCS 1 Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti	Percentuale delle richieste ai CAM risolte al primo contatto	80%	Costante	Costante
			Percentuale di contribuenti che hanno prenotato un appuntamento serviti entro 10 minuti dall'orario fissato	94%	Costante	Costante
			<u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>			
			Realizzazione dello "sportello virtuale"	Studio/ Sperimentazio- ne	Parziale operatività	Parziale operatività ed incremento funzionalità
			Predisposizione dichiarazioni Unico PF precompilate	Studio/ Sperimentazio- ne	Evoluzione	Regime
			Percentuale di atti privati (compresi contratti di locazione) registrati e trasmessi ad A.T. entro 2 giorni	90%	Costante	Costante
			<u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>			

³ Il risultato atteso 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 2: SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
O		FCS 2 Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi	Numero di interventi effettuati nei confronti degli intermediari Entratel	1.600	Costante	Costante
O		FCS 2 Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi	Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	+15% Rispetto al cons. 2007	Incremento	Incremento
			Istruire i rimborsi richiesti entro il 31/12/2006 e riferiti agli anni di imposta fino al 2000 ⁴ <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	100%		
			Istruire i rimborsi di Imposte Dirette riferiti agli anni d'imposta successivi al 2000 ⁴	80% fino 2004	80% fino 2006	80% fino 2008
			Istruire i rimborsi IVA ⁴	80% fino 2006	80% fino 2007	80% fino 2009

⁴ Il risultato atteso non tiene conto di nuove funzioni che dovessero essere assegnate all'Agenzia in materia di rimborsi. 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, fino al confine con l'avvio della parte più prettamente amministrativa o meramente finanziaria.

AREA STRATEGICA 2: SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
Q		FCS 3 Presidiare l'attività di generazione della norma e qualificare l'intervento nell'interpretazione della stessa	Percentuale di pareri resi in presenza di istanze di interpello ordinario inammissibili al netto di quelle che presentano profili di inammissibilità assoluta ³ <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	80%	80%	80%
			Percentuale di circolari interpretative emanate entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse ³	100%	100%	100%
			Attività di supporto alla generazione delle norme ed alla sua interpretazione ^{3,5}	100%	100%	100%
Q		FCS 4 Promuovere l'immagine, l'autorevolezza ed il ruolo dell'Agenzia	Numero delle iniziative con gli istituti scolastici finalizzate alla diffusione della cultura della legalità fiscale	1.100	Costante	Costante

⁵ Si tratta di percentuale di partecipazione dell'Agenzia a riunioni o tavoli di lavoro per la formulazione di provvedimenti legislativi e regolamentari su materie di competenza dell'Agenzia; percentuale di pareri resi in riferimento alle norme tributarie di competenza dell'Agenzia rispetto alle richieste avanzate dagli Uffici alle dirette dipendenze del Ministro e da altri organi di governo o parlamentari; percentuale di partecipazione a riunioni o tavoli di lavoro in riferimento alle norme tributarie di competenza dell'Agenzia nel settore della fiscalità internazionale.

2.5.3 Area strategica 3

AREA STRATEGICA 3: ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
	Dipendenti	Obiettivo: Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale	Valutazione degli effetti della formazione sui processi chiave (FCS 1)	Sperimentazione del sistema di valutazione della formazione su alcuni processi	Seguito	Seguito
			Indagini di clima sui luoghi di lavoro	Studio sulla definizione di un sistema di rilevazione del clima che tenga conto dei cambiamenti organizzativi	Seguito	Seguito
			Completamento degli istituti del Contratto collettivo nazionale integrativo relativi alla valorizzazione del personale (FCS3)	Relazione sui principali risultati conseguiti		
			Scostamento tra budget e consuntivi gestionali (Scostamento tra pianificato e consuntivato delle ore lavorate per macroprocesso) (FCS 3)	Relazione di fine esercizio		
C		FCS 1 Garantire la crescita e lo sviluppo delle risorse umane	Sviluppo della cultura della valutazione mediante un percorso formativo rivolto alla Dirigenza <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	800		

AREA STRATEGICA 3: ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO

Dimensione BSC	Impatto stakeholder	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2008	2009	2010
C		FCS 2 Qualificare le infrastrutture immobiliari e il patrimonio delle applicazioni informatiche	Completamento del Piano triennale dei lavori varato nel 2007	completamento		
O		FCS 3 Consolidare i sistemi di governo e gestione	Spesa per investimenti/valore degli investimenti pianificati (capacità di spesa)	A consuntivo		
			SAL complessivo del Piano degli investimenti (Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi dal piano degli investimenti - capacità di realizzazione) <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	85%		

3 QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI INCENTIVATI

PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE (punteggio complessivo 82)			
Dimensione	Obiettivo / indicatore	Risultato atteso	Punteggio prefissato
E	Accertamenti ordinari, da studi di settore e degli atti e dichiarazioni soggetti a registrazione	394.000	20
E	Accertamenti di iniziativa d'ufficio nei confronti di soggetti esercenti attività d'impresa, arti e professioni	95.000	18
E	Attività istruttorie esterne nei confronti di soggetti di rilevante e particolare interesse fiscale	1.900	18
O	Accertamenti assistiti da indagini finanziarie	5.500	14
O	Costituzioni in giudizio in CTP sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente	95%	8
O	Partecipazioni a pubbliche udienze rispetto al numero di controversie discusse	95%	4
SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ (punteggio complessivo 48)			
Dimensione	Obiettivo / indicatore	Risultato atteso	Punteggio prefissato
O	Percentuale di utilizzo delle somme stanziare per i rimborsi	100%	6
Q	Percentuale di contribuenti che hanno prenotato un appuntamento serviti entro 10 minuti dall'orario fissato	94%	10
Q	Percentuale di atti privati (compresi contratti di locazione) registrati e trasmessi ad A.T. entro 2 giorni	90%	3
Q	Numero di contribuenti serviti attraverso la multicanalità (telefono, sms, web-mail)	1.900.000	6
O	Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità	+15% rispetto al cons. 2007	6
O	Istruire i rimborsi richiesti entro il 31/12/2006 e riferiti agli anni di imposta fino al 2000	100%	6
Q	Percentuale di risposte rese alle istanze di interpello ordinario nei termini	100%	8
Q	Percentuale di pareri resi in presenza di istanze di interpello ordinario inammissibili al netto di quelle che presentano profili di inammissibilità assoluta	80%	3

ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO (punteggio complessivo 8)			
Dimensione	Obiettivo / indicatore	Risultato atteso	Punteggio prefissato
C	Sviluppo della cultura della valutazione mediante iniziative formative indirizzate alla Dirigenza	800	4
O	Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi dal piano degli investimenti	85%	4
Totale punteggio prefissato			138

3.1 Soglie per il calcolo del punteggio sintetico di risultato

PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE	
Obiettivo / indicatore	Soglia minima e massima
Accertamenti ordinari, da studi di settore e degli atti e dichiarazioni soggetti a registrazione	90 - 110
Accertamenti di iniziativa d'ufficio nei confronti di soggetti esercenti attività d'impresa, arti e professioni	90 - 110
Attività istruttorie esterne nei confronti di soggetti di rilevante e particolare interesse fiscale	90 - 110
Accertamenti assistiti da indagini finanziarie	90 - 110
Costituzioni in giudizio in CTP sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente	90 - 106
Partecipazioni a pubbliche udienze rispetto al numero di controversie discusse	90 - 106
SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ	
Obiettivo / indicatore	Soglia minima e massima
Percentuale di utilizzo delle somme stanziare per i rimborsi	95 - 100
Percentuale di contribuenti che hanno prenotato un appuntamento serviti entro 10 minuti dall'orario fissato	90 - 110
Percentuale di atti privati (compresi contratti di locazione) registrati e trasmessi ad A.T. entro 2 giorni	90 - 110
Numero di contribuenti serviti attraverso la multicanalità (telefono, sms, web-mail)	90 - 110
Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità	90 - 110
Istruire i rimborsi richiesti entro il 31/12/2006 e riferiti agli anni di imposta fino al 2000	90 - 110
Percentuale di risposte rese alle istanze di interpello ordinario nei termini	95 - 100
Percentuale di pareri resi in presenza di istanze di interpello ordinario inammissibili al netto di quelle che presentano profili di inammissibilità assoluta	90 - 110

ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO

Obiettivo / indicatore	Soglia minima e massima
Sviluppo della cultura della valutazione mediante iniziative formative indirizzate alla Dirigenza	90 - 110
Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi dal piano degli investimenti	90 - 110

3.2 Modalità di calcolo degli indicatori

AS1: PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE	
Indicatore di risultato	Descrizione
Accertamenti ordinari, da studi di settore e degli atti e dichiarazioni soggetti a registrazione	Comprendono: 1. Accertamenti di iniziativa d'ufficio nei confronti di soggetti esercenti attività d'impresa, arti e professioni; 2. Accertamenti collegati a verbali di verifica dell'Agenzia e a verbali di verifica generale, parziale e specifica della Guardia di Finanza; 3. Altri accertamenti ordinari; 4. Accertamenti da studi di settore; 5. Accertamenti degli atti e dichiarazioni soggetti a registrazione.
Accertamenti di iniziativa d'ufficio nei confronti di soggetti esercenti attività d'impresa, arti e professioni	Accertamenti non collegati a verbali di verifica
Attività istruttorie esterne nei confronti di soggetti di rilevante e particolare interesse fiscale	
Accertamenti assistiti da indagini finanziarie	
Costituzioni in giudizio in CTP sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente	Percentuale di costituzioni in giudizio effettuate dagli Uffici mediante il deposito in CTP delle controdeduzioni sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente
Partecipazioni a pubbliche udienze rispetto al numero di controversie discusse	Percentuale di controversie discusse in pubblica udienza al netto di quelle in cui non è rilevante la presenza dell'Ufficio parte in giudizio
AS2: SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ	
Indicatore di risultato	Descrizione
Percentuale di utilizzo delle somme stanziare per i rimborsi	Somme erogate a titolo di rimborso / Stanziamento di cassa sul capitolo di bilancio
Percentuale di contribuenti che hanno prenotato un appuntamento serviti entro 10 minuti dall'orario fissato	
Percentuale di atti privati (compresi contratti di locazione) registrati e trasmessi ad A.T. entro 2 giorni	
Numero di contribuenti serviti attraverso la multicanalità (telefono, sms, web-mail)	

AS2: SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ	
Indicatore di risultato	Descrizione
Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità	
Istruire i rimborsi richiesti entro il 31/12/2006 e riferiti agli anni di imposta fino al 2000	
Percentuale di risposte rese alle istanze di interpello ordinario nei termini	Percentuale di risposte alle istanze di interpello presentate dai contribuenti rese entro 120 giorni
Percentuale di pareri resi in presenza di istanze di interpello ordinario inammissibili al netto di quelle che presentano profili di inammissibilità assoluta	Percentuale di risposte rese alle istanze di interpello inammissibili al netto di quelle che presentano profili di inammissibilità assoluta
AS3: ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO	
Indicatore di risultato	Descrizione
Sviluppo della cultura della valutazione mediante iniziative formative indirizzate alla Dirigenza	
Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi dal piano degli investimenti	L'indice è calcolato sulla base del grado di perseguimento dello stato di avanzamento dei singoli progetti di investimento, ponderati per il relativo peso.

4 RISORSE UMANE - CONSISTENZE

4.1 Strategia in materia di risorse umane

La programmazione del fabbisogno di personale dell'Agenzia per il triennio 2008-2010 muove da una duplice esigenza: assicurare il mantenimento dell'equilibrio risorse/risultati raggiunti e potenziare significativamente l'azione di contrasto all'evasione.

Sulla base del trend storico, si prevede che nel triennio 2008-2010 cesseranno dal servizio circa 3.131 unità.

L'art. 1, comma 345, della legge 27 dicembre 2007, n. 244 (Legge Finanziaria 2008), per consentire all'Agenzia delle Entrate la realizzazione di un piano di controlli con obiettivi superiori a quelli già definiti, ha autorizzato spese, aggiuntive rispetto a quelle esistenti, quantificate in €/mln. 27,8 per l'anno 2008, €/mln. 60,8 per l'anno 2009 ed €/mln. 110,1 annui a decorrere dall'anno 2010, per l'assunzione di personale da destinare all'attività di controllo.

Il piano delle assunzioni sarà, di conseguenza, così articolato:

- nell'anno 2008 saranno assunte complessivamente 1.930 unità di personale, 750 delle quali (da immettere in servizio entro il mese di febbraio) fra coloro che sono risultati idonei a concorsi precedentemente banditi, e le rimanenti 1.180 (la cui assunzione è prevista a partire dai mesi di giugno e luglio) da selezionare tramite una nuova procedura concorsuale che sarà bandita secondo quanto previsto dall'art. 15 del Regolamento di Amministrazione (tirocinio teorico-pratico fra le fasi della selezione e assunzione a tempo indeterminato);
- nell'anno 2009 saranno assunte 1.500 unità di personale con una procedura concorsuale dello stesso tipo di quella del 2008;
- nell'anno 2010 saranno assunte altre 1.500 unità con le stesse modalità del 2009.

Oltre all'acquisizione dall'esterno di nuove, qualificate unità di personale, l'Agenzia proseguirà nel percorso di sviluppo e valorizzazione delle risorse già in servizio intrapreso con la stipula del primo contratto Collettivo nazionale integrativo di Agenzia, sottoscritto definitivamente a dicembre del 2006.

Il CCNI, nell'ottica di riconoscere lo svolgimento di compiti di elevata responsabilità ed alta professionalità ha istituito, come previsto dal CCNL, la posizione organizzativa e professionale di capo area non dirigenziale negli uffici locali. Ha inoltre previsto anche i percorsi per la rilevazione e la valorizzazione di particolari competenze professionali attraverso nuove modalità di gestione e remunerazione degli incarichi di capo team (negli uffici locali e nei centri di assistenza multicanale), coordinatore dell'attività di intelligence, coordinatore front office, coordinatore dell'unità di direzione, capo reparto negli uffici centrali e regionali, e esperto in attività che richiedono specializzazione professionale particolarmente qualificata.

A partire da febbraio 2008 saranno operativi gli incarichi di capo area non dirigenziale negli Uffici Locali di cui all'art. 17 del citato CCNI, mentre proseguiranno le attività necessarie all'individuazione e al conferimento degli incarichi di responsabilità previsti dall'art. 18 del CCNI.

Terminate nel 2007 le procedure interne per gli sviluppi economici all'interno delle aree bandite, l'Agenzia nel 2008 intende avviare, a seguito della definizione dei criteri con le organizzazioni sindacali, una procedura interna per il passaggio di 2.000 unità di personale dalla seconda alla terza area funzionale, tenendo conto sia dell'esigenza di rafforzare la dotazione di personale qualificato dell'area III nelle sedi con maggiore fabbisogno di organico in relazione sia dell'obiettivo strategico di potenziamento dei processi di missione degli uffici operativi dell'Agenzia.

4.2 Formazione

La formazione è lo strumento utilizzato dall'Agenzia delle Entrate per rispondere alle esigenze di garantire la crescita professionale dei dipendenti e mantenerli aggiornati sulle evoluzioni normative, ed ha lo scopo di rendere il personale più efficiente nel perseguire l'obiettivo istituzionale dell'Agenzia.

La formazione nell'Agenzia si articola in tre filoni:

- formazione tributaria, a sua volta distinta in formazione di base operativa, che ha una ricaduta immediata sui processi di lavoro, formazione di base teorica, centrata sulle fondamentali nozioni di diritto tributario e formazione specialistica e monografica;
- formazione tecnico-professionale, sui temi di organizzazione e sviluppo, gestione del personale, *audit* e sicurezza, e informatica;
- formazione manageriale con percorsi destinati alla dirigenza di vertice, ai direttori degli uffici locali, e a tutta la dirigenza.

La principale novità del triennio 2008-2010 riguarda la formazione tributaria di base, sia quella operativa che quella teorica: essa, infatti, sarà curata direttamente in percorsi formativi interni, Le attività saranno svolte in parte in aula e in parte con la modalità del *training on the job*, con l'obiettivo di collegare le conoscenze con la prassi e i processi operativi concreti.

Per quanto riguarda invece la formazione tributaria specialistica e la conduzione di seminari monografici l'Agenzia si avvarrà, in una logica competitiva di mercato, dell'apporto di fornitori esterni, tra cui la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze, con la quale è stato stipulato un apposito accordo di collaborazione.

Sul versante della formazione manageriale, nel 2008 l'Agenzia intende coinvolgere tutta la dirigenza, di vertice e non, in un percorso formativo avente ad oggetto la *cultura della valutazione nella nuova fase dell'Agenzia e il ruolo della dirigenza*. In particolare si prevede di formare 800 partecipanti. L'iniziativa, avviata nel 2007, proseguirà per tutto il 2008. Essa mira a dare una visione d'insieme degli aspetti che riguardano la gestione delle risorse umane e, in

particolare, i profili di competenze e i sistemi di valutazione. L'obiettivo è quello di offrire ai partecipanti un contributo formativo sul rapporto tra valutazione e governo delle unità organizzative.

Sempre nel 2008 l'Agenzia intende procedere nelle attività volte all'introduzione del modello di valutazione della formazione volto a misurare l'impatto dei piani formativi sui processi operativi. Dopo aver descritto, nel 2007, l'articolazione del progetto, nel 2008 verrà costituito un gruppo di lavoro che avrà il compito di coordinare e monitorare i risultati dell'applicazione del progetto. Il gruppo sarà composto da rappresentanti della Direzione Centrale del Personale e di tre Direzioni regionali coinvolte nella sperimentazione. In questa fase sarà individuato un campione di dodici uffici locali (quattro per ciascuna Direzione regionale) che dovranno essere omogenei rispetto alle risorse assegnate ai processi operativi presi in considerazione e i corsi che incidono su di essi. Si predisporranno gli strumenti operativi individuati nel modello corrispondenti alla valutazione del gradimento, apprendimento e trasferimento e si effettuerà la sperimentazione.

VARIAZIONE PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO AGENZIA ENTRATE ANNO 2008

		PERSONALE IN SERVIZIO											RUOLO						
		a	b	c	d = a - b + c (non vale per i CFL)	e	f	g	h		i	l	m	n	o	p = d + (e-f) + g + (h-i) + (l-m) + (n-o)	q = a + e - f + g + h - i + n - o		
		SITUAZIONE AL31/12/2007: personale in organico		SITUAZIONE AL31/12/2007: personale in servizio		entrate		uscite		CONVERSIONE RAPPORTO DI LAVORO		PASSAGGI D'AREA		MOVIMENTI del 2008 PER COMANDI / FUORI RUOLO DISTACCHI / RIENTRI		MOVIMENTI del 2008 PER TRASFERIMENTI		SITUAZIONE AL31/12/08: personale in servizio	SITUAZIONE AL31/12/08: personale in organico
		personale fuori agenzia	personale di altre pa in servizio in agenzia									entrate	uscite	entrate	uscite				
Dirigenti	820	12	0	808	0	49						1	0	0	0	760	771		
Terza area *	20.192	141	22	20.073	0	645	42	2.000				45	25	20	25	21.485	21.584		
Seconda area	14.615	72	20	14.563	0	336	0	0	2.000			45	15	30	15	12.272	12.294		
Prima area	35	2	2	35	0	5		0	0			0	0	0	0	30	30		
TOTALE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO	35.662	227	44	35.479	0	1.035	42	2.000	2.000			91	40	50	40	34.547	34.679		
TOTALE PERSONALE CONTRATTO FORMAZIONE LAVORO		20	0	544	750	0	-42	0	0			0	0	0	0	1.252			
PERSONALE CONTRATTO TEMPO DETERMINATO		0	0	7	0	0	0	0	0			0	0	0	0	7			
TOTALE		247	44	36.030	750	1.035	0	2.000	2.000			91	40	50	40	35.806			
tirocianti impiegati nell'anno					1.652											1.652			

5 RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO

AREA	MACROPROCESSO	CONVENZIONE 2007			
		ORE	PERCENTUALE		
			MACROPROCESSO	AREA STRATEGICA	
Governo	Pianificazione	3.613	7,19%	7,19%	
	Indirizzo e coordinamento				
	Controlli interni				
Gestione Tributi e Servizi	Servizi ai contribuenti	7.570	15,07%	31,81%	
	Gestione atti e dichiarazioni	6.183	12,31%		
	Rimborsi	1.998	3,98%		
	Servizi per Enti pubblici e di mercato	225	0,45%		
Prevenzione e contrasto all'evasione	Attività di analisi e ricerca	808	1,61%	46,75%	Prevenzione e Contrasto escluso il processo Contenzioso
	Attività strumentali alla realizzazione di controlli fiscali	1.350	2,69%		
	Controlli fiscali	16.210	32,27%		
	Contenzioso	3.515	7,00%		
	Riscossione mediante ruolo	1.595	3,18%		
Supporto alle strutture aziendali	Formazione	1.420	2,83%	14,25%	Supporto escluso il processo Formazione
	Risorse economiche e contabilità	5.738	11,42%		
	Risorse umane				
	Servizi generali				
TOTALE		50.225	100%		

6 POLITICHE DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano degli investimenti dell'Agenzia recepisce le direttive del Ministro dell'Economia e delle finanze contenute nell'Atto di indirizzo, e gli obiettivi del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie per il triennio 2008-2010. Illustra le iniziative progettuali da sviluppare e/o implementare per il pieno perseguimento di quanto disposto dall'Autorità politica, in un'ottica di continuo miglioramento delle proprie condizioni strutturali e di funzionamento complessivo, orientate anche al potenziamento di strutture e/o risorse per rispondere ad eventuali, sopravvenute esigenze operative.

Inoltre il documento fa propri anche i contenuti indicati nel Piano triennale per l'Informatica il quale, effettuando un'analisi dei principali *trend* tecnologici previsti per il triennio di riferimento, indica una strategia di sviluppo dei sistemi informativi che, nell'ambito della missione istituzionale, consenta all'Agenzia di modernizzare ed integrare, ove necessario, i propri processi operativi.

Il Piano degli investimenti per il triennio 2008-2010 si compone di 34 progetti, che sviluppano specifiche esigenze tecnico/organizzativo/normative e contribuiscono al perseguimento degli obiettivi contenuti nelle tre Aree Strategiche generatrici di valore per l'Agenzia.

I progetti seguono la consueta impostazione in sottoprogetti e linee di attività, e gli aspetti economici sono valorizzati, per il 2008, in maniera puntuale. Tuttavia, nel corso dell'anno, saranno riviste le modalità di rappresentazione di alcune fattispecie progettuali nella logica "a vita intera", al fine di giungere ad estendere, a tutti i progetti, nuovi criteri di categorizzazione che saranno adottati a partire dal 2009.

7 SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI PER AREA STRATEGICA

AREA STRATEGICA 1:
PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE
Strumenti di ausilio alle attività di accertamento
Strumenti di supporto per l'attività di analisi e per l'individuazione dei soggetti da sottoporre a controllo
Strumenti di monitoraggio e supporto ai processi decisionali
Controlli fiscali
Analisi statistiche sulla tax compliance
Strumenti di ausilio alle attività di intelligence
Studi di settore
Strumenti per il contenzioso tributario
Evoluzione di strumenti e di procedure per la riscossione coattiva
Sistema di audit esterno
AREA STRATEGICA 2:
SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ
Acquisizione telematica di atti e dichiarazioni
Trattamento e liquidazione delle dichiarazioni
Evoluzione dei sistemi di gestione atti registro e tasse automobilistiche
Modelli di dichiarazione fiscali e contributive
Consultazione e monitoraggio AT e ISEE
Evoluzione dei servizi di assistenza
Integrazione evolutiva dei canali di contatto
Sistemi per il trattamento delle istanze di interpello

AREA STRATEGICA 2:
SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI ED ALLA COLLETTIVITÀ
Evoluzione dei sistemi e delle procedure finalizzate all'erogazione dei rimborsi
Rapporti di convenzione e concessione
Riscossione tramite F24
AREA STRATEGICA 3:
SVILUPPO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'AGENZIA
Sistemi per l'organizzazione, lo sviluppo e la gestione delle risorse umane
Sistemi di pianificazione e controllo
Governo dei contratti informatici
Acquisizione e qualificazione del patrimonio immobiliare
Razionalizzazione infrastrutture periferiche
Sistema Archivistico Nazionale
Sistema gestionale integrato
Qualità dei dati e archivio anagrafico
Potenziamento infrastrutture e servizi ICT
E-government e cooperazione informatica
Evoluzione del sistema di comunicazione interna
Sistemi per la sicurezza delle informazioni
Sistema di audit interno