



PIANO DELL'AGENZIA
2015-2017

INDICE

PREMESSA	3
1. AREA STRATEGICA CONTROLLI.....	8
2. AREA STRATEGICA SERVIZI.....	15
3. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE	21
3.1 <i>FORMAZIONE</i>	22
3.2 <i>SVILUPPO</i>	25
3.3 <i>ORE LAVORABILI PRO CAPITE</i>	26
3.4 <i>PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE</i>	27
4. RISORSE UMANE PER PROCESSO.....	28
5. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI.....	29
5.1 <i>SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI</i>	31
6. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO.....	32

PREMESSA

Il percorso di stipula della Convenzione triennale tra il Sig. Ministro dell'Economia e delle Finanze e l'Agenzia delle Entrate prende le mosse con l'emanazione dell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale.

Con la Legge di stabilità 2015, sono state poste le premesse per un solido e duraturo percorso di sviluppo dell'economia intervenendo con una politica di bilancio moderatamente espansiva a supporto della domanda interna e della situazione finanziaria delle imprese.

In linea con questo orientamento, la strategia di politica economica intende imprimere una forte accelerazione al processo di riforme strutturali per rilanciare occupazione, consumi e investimenti e per migliorare, nel contempo, la trasparenza e l'equità del prelievo.

Con l'attuazione della Delega fiscale per un fisco trasparente, equo e orientato alla crescita, sono stati avviati interventi radicali volti a innovare profondamente il modello relazionale tra amministrazione finanziaria e cittadini. Emerge, infatti, l'esigenza di una diversa strategia di contrasto all'evasione. Il diffondersi di un sistema fiscale di massa, con milioni di contribuenti, ha reso scarsamente praticabile un'azione di controllo pervasiva da parte dell'Amministrazione, imponendole di affidarsi sempre più all'adempimento spontaneo da parte dei contribuenti.

Un'azione che incida in modo sistematico sui rapporti fra fisco e contribuenti nel nostro Paese è inquadrabile fra le riforme strutturali di maggiore rilievo. La strategia d'intervento prevede un approccio «cooperativo», che considera i contribuenti come soggetti da assistere nell'assolvimento degli obblighi tributari. La linea di azione è quella di porre al centro il cittadino/contribuente e accrescere la propensione al servizio dell'amministrazione, oggi ancora troppo condizionata da un rapporto in cui il controllato ed il controllore sono soggetti contrapposti e comunicano solo dopo che la dichiarazione dei redditi è stata presentata, spesso unicamente con

finalità di esecuzione di controlli successivi all'adempimento. Secondo la nuova visione, alla repressione va affiancata la prevenzione.

Un'azione più efficace di semplificazione degli obblighi contabili e dichiarativi dei contribuenti e di introduzione di strumenti e procedure che agevolino la comunicazione con l'amministrazione finanziaria, in un quadro di reciproca e leale collaborazione, può favorire la riduzione dei costi di *compliance* ed agevolare gli adempimenti, come nel caso della dichiarazione precompilata che consentirà progressivamente di ridurre ad una mera verifica dell'esattezza e completezza dei dati l'obbligo dichiarativo per milioni di contribuenti.

L'attenzione al rapporto fra fisco e contribuenti rappresenta una caratteristica fondamentale di un esercizio efficace del potere impositivo. Rifondare il rapporto tra fisco e contribuente su basi di cooperazione, lealtà e fiducia, significa capovolgere la logica dell'attuale sistema fiscale basato su un modello che vede contrapposti contribuente e amministrazione finanziaria, con quest'ultima impegnata in attività di verifica e controllo *ex post*. Il modello relazionale non può continuare a essere unidirezionale: il contribuente, per adempiere all'obbligo tributario deve poter contare sull'attività di supporto e assistenza dell'amministrazione fiscale con sanzioni, in caso di inadempimenti, proporzionali alla gravità delle violazioni.

Un maggiore e consistente sfruttamento delle nuove tecnologie e degli strumenti telematici on line favorisce l'acquisizione di informazioni rilevanti per l'effettuazione di controlli mirati da parte dell'amministrazione finanziaria e può stimolare un aumento dell'adempimento spontaneo. Il patrimonio informativo contenuto nelle banche dati dell'Agenzia delle Entrate deve essere valorizzato e opportunamente portato a conoscenza dei contribuenti per essere utilizzato sia a fini dichiarativi, sia per correggere omissioni o errori nelle dichiarazioni già presentate, con effetti positivi sul comportamento della maggioranza dei contribuenti, miglioramento dei livelli di *compliance* e risultati significativi nel recupero del *tax gap*.

Nel corso del triennio 2015-2017 l'Agenzia porterà a compimento questo

percorso di rinnovamento, i cui primi passi trovano già quest'anno immediata rappresentazione negli indicatori di piano relativi agli obiettivi di semplificazione degli adempimenti e di miglioramento della qualità dei servizi resi. Nell'area strategica servizi sono presenti indicatori di risultato orientati al miglioramento concreto del rapporto con i cittadini mediante l'attività d'informazione (che si realizzerà, soprattutto, con la disponibilità attraverso i canali telematici della dichiarazione precompilata), l'attenzione ai risultati delle indagini di *customer satisfaction*, il miglioramento nella gestione delle dichiarazioni, l'assistenza ai contribuenti e la promozione della cultura della legalità fiscale.

Analogo riposizionamento si può apprezzare anche nell'area strategica controlli, in particolare con riferimento al consolidamento delle entrate derivanti dalla complessiva azione di controllo nell'ottica del miglioramento della *tax compliance* attraverso il recupero del *tax gap*. La nuova strategia consentirà, a regime, alle strutture operative di concentrare le proprie risorse sui contribuenti meno collaborativi e trasparenti, che abbiano strutturato sistemi complessi e ben architettati di evasione e di frode o, comunque, ritenuti maggiormente a rischio.

Questa nuova strategia ha un notevole impatto sulle attività di accertamento e controllo dell'Agenzia: la logica sottostante è quella di basare l'azione sulla qualità e proficuità dei controlli piuttosto che sul mero indicatore numerico.

Infatti l'azione non sarà indirizzata tanto su rilievi di carattere meramente formale, quanto su specifiche analisi del rischio che consentano di realizzare controlli nei confronti dei comportamenti caratterizzati da maggiore pericolosità fiscale, nella consapevolezza che l'efficacia dell'azione dipende anche dall'utilizzo degli strumenti a disposizione in maniera flessibile e diversificata in relazione alle varie tipologie di contribuenti e ai diversi margini di proficuità.

Le entrate tributarie previste per il 2015 registreranno un incremento determinato anche dal maggior gettito da adempimento spontaneo, che si realizzerà per effetto della deterrenza derivante dalla strategia complessiva in materia di contrasto all'evasione e all'elusione fiscale; in particolare influiranno

sui risultati di gettito complessivo non solo la descritta modifica della composizione quali/quantitativa dei controlli programmati, ma anche le specifiche attività che l’Agenzia porrà in essere per indurre all’utilizzo del rinnovato strumento del ravvedimento operoso e quelle necessarie a dare attuazione alla *voluntary disclosure*, i cui effetti sul gettito potranno essere valutati solo a consuntivo.

Va evidenziato tuttavia che lo scenario evolutivo descritto, in questo momento, risente fortemente delle difficoltà in cui versa la struttura organizzativa, in seguito alla sentenza della Corte Costituzionale n. 37 del 17/03/2015 che ha comportato – a decorrere dal 26/03/2015 – la decadenza di oltre due terzi degli incarichi dirigenziali conferiti, con conseguente indebolimento delle funzioni di indirizzo tecnico-professionale e di governo.

L’improvviso grave ridimensionamento dei quadri dirigenziali e i perduranti dubbi sui possibili scenari evolutivi, infatti, hanno determinato una serie di incertezze sull’attuale assetto organizzativo dell’Agenzia - con inevitabile impatto sui risultati attesi per il 2015 - il cui superamento è auspicabile nel brevissimo periodo per assicurare un adeguato presidio delle diverse strutture ed il necessario coordinamento di un organico di oltre quarantamila dipendenti.

Oltre al perseguimento della semplificazione e della trasparenza del prelievo, la riforma del Catasto, pur avendo finalità diverse, presenta aspetti rilevanti per le relazioni fisco contribuente. La mancata attuazione in tale ambito della Delega fiscale non ha fatto venir meno l’esigenza di superare le sperequazioni attualmente esistenti fra valori catastali, avvertite come causa di immotivate situazioni di privilegio o di svantaggio, che minano la fiducia dei contribuenti nella correttezza dell’amministrazione finanziaria. Pertanto proseguiranno, perché comunque utili a migliorare la qualità del sistema informativo disponibile, le azioni e i progetti che l’Agenzia ha messo in campo in questi anni, anche al fine di poter disporre di basi di partenza più solide e avanzate, nell’ipotesi in cui l’Autorità politica fosse intenzionata a riprendere il tema della riforma del catasto.

In coerenza con il nuovo orientamento strategico, le attività cosiddette trasversali, di supporto all'esercizio della missione istituzionale propria dell'Agenzia, non necessitano di un'immediata evidenza all'interno del piano delle attività. Ci si riferisce alle azioni dirette a garantire lo sviluppo organizzativo e a ottimizzare il modello manageriale, che hanno costituito finora l'area strategica supporto. Poiché non riguardano direttamente il rapporto tra fisco e cittadino, ma permettono alla macchina amministrativa di svolgere al meglio le proprie funzioni, esse saranno oggetto di analitica rappresentazione in sede di verifica dei risultati, oltre che di indiretta valutazione in relazione alle *performance* raggiunte. Ciò consentirà di apprezzare l'ottimizzazione della funzione organizzativa, finalizzata: al contenimento dei costi, al miglioramento dell'efficienza delle attività e alla prosecuzione del percorso attuativo delle norme in tema di anticorruzione. Una speciale attenzione sarà, infine, dedicata al consolidamento delle conoscenze tecnico-professionali sempre più sofisticate richieste al personale.

1. AREA STRATEGICA CONTROLLI

Nell'ambito dell'area Controlli, l'Atto di indirizzo individua con riguardo alle attività di prevenzione e contrasto all'evasione fiscale l'obiettivo di migliorare la *tax compliance* e di ridurre il *tax gap*, con azioni volte al miglioramento della qualità dell'attività di accertamento, alla selezione delle tipologie di controllo, al consolidamento delle entrate derivanti dalla complessiva azione di controllo e all'efficientamento dell'uso delle risorse dedicate, nonché all'utilizzo appropriato e completo degli elementi contenuti nelle banche dati.

Nel corso del triennio 2015-2017 la strategia dell'Agenzia sarà finalizzata a favorire la *compliance* fiscale in un processo integrato caratterizzato da un significativo miglioramento dei rapporti con i contribuenti, da una più incisiva semplificazione degli adempimenti e da una maggiore certezza della pretesa tributaria. Ne consegue che l'operato dell'Agenzia dovrà essere valutato non solo con riguardo alle tradizionali attività di accertamento e controllo e, dunque, alle conseguenti riscossioni, ma anche all'azione nel suo complesso, con specifico riferimento allo sforzo che sarà rivolto alla fase di prevenzione dell'evasione fiscale oltre che a quella di repressione.

Gli effetti derivanti dalla nuova strategia, la cui attuazione richiede tempi adeguati, potranno essere valutati in relazione ad un miglioramento della *compliance* fiscale sia direttamente, attraverso l'ammontare delle somme versate a seguito della presentazione di dichiarazioni integrative, sia indirettamente con l'analisi del comportamento degli stessi soggetti controllati negli anni successivi, al fine di misurare la persistenza di un atteggiamento di adeguamento agli obblighi fiscali e, dunque, il raggiungimento di un maggior livello di fedeltà fiscale con la stabilizzazione del conseguente gettito spontaneo.

In generale, l'azione di controllo sarà focalizzata sulle diverse macro-tipologie di contribuenti (grandi e medie imprese, piccole imprese e lavoratori autonomi, enti non commerciali, persone fisiche) e saranno adottate metodologie di intervento differenziate per ciascuna macro-tipologia e coerenti

con altrettanto distinti sistemi di analisi e valutazione del rischio di evasione e/o di elusione da sviluppare tenendo anche conto delle peculiarità che connotano ciascuna realtà territoriale ed economica. Inoltre, per ogni macro-tipologia di soggetti, si procederà all'analisi delle fenomenologie evasive. In funzione dell'andamento e della concentrazione del rischio di evasione e/o elusione, nonché della selezione e classificazione delle posizioni dei contribuenti e dei fenomeni da sottoporre a controllo, l'Agenzia provvederà ad un'efficiente allocazione delle proprie risorse sia in termini quantitativi che qualitativi e rafforzerà le sinergie con le altre autorità pubbliche nazionali, europee e internazionali, sviluppando i rapporti di cooperazione e di scambio informativo.

L'azione dell'Agenzia ha come obiettivo per l'esercizio 2015 la riscossione di 12 miliardi di euro – per versamenti diretti e riscossione a mezzo ruolo - derivanti dall'azione dell'Agenzia per:

- il contrasto degli inadempimenti tributari (accertamento, controllo formale e liquidazione automatizzata delle dichiarazioni);
- la prevenzione dell'evasione fiscale mettendo a disposizione del contribuente, ovvero del suo intermediario, gli elementi e le informazioni presenti nelle banche dati dell'Agenzia e che lo riguardano, al fine di stimolare l'assolvimento degli obblighi tributari e favorire l'emersione spontanea delle basi imponibili.

Per conseguire tale obiettivo di riscossione, l'Agenzia punterà ad aumentare l'efficacia dissuasiva dei controlli (FCS1) perseguendo gli obiettivi di seguito esposti.

Per quanto riguarda i grandi contribuenti, l'Agenzia attraverso specifiche analisi del rischio di evasione, sottoporrà a tutoraggio (ai sensi dell'art. 27, commi 9-11, del D.L. n. 185/2008) 3.000 imprese di grandi dimensioni, ossia quelle con volume d'affari o di ricavi non inferiori a 100 milioni di euro.

L'Agenzia sarà impegnata a realizzare 1.300.000 controlli, costituiti dal totale degli accertamenti (II.DD., IVA, IRAP, Registro, controlli dei crediti d'imposta nonché accertamenti parziali automatizzati ex art. 41-*bis* del D.P.R. n. 600/1973) e dei controlli formali (controlli ex art. 36-*ter* del D.P.R. n.

600/1973, compresi le comunicazioni esiti centralizzati e i controlli formali Registro).

Come già accennato, l'attenzione sarà rivolta in particolare all'esito dei controlli, puntando sulla qualità piuttosto che sul semplice risultato quantitativo. La previsione di un indicatore sui controlli che ne compendia tutte le diverse tipologie mira – attraverso il ricorso ad una maggiore flessibilità – a realizzare tanto un aumento dell'efficacia in termini di riscossione quanto una maggiore concentrazione delle risorse verso le situazioni maggiormente a rischio.

Al fine di valorizzare l'uso economico delle risorse, si calolerà l'incidenza percentuale dei costi dell'Agenzia sul gettito incassato; questo indicatore è il risultato del rapporto tra i costi totali di Agenzia e la somma delle entrate da gestione ordinaria e delle entrate da accertamento e controllo (relative ai tributi erariali e non erariali). Tale indicatore evidenzia quanto il costo di funzionamento dell'Agenzia sia marginale rispetto all'apporto che le attività di quest'ultima garantiscono in termini di entrate. In altre parole consente di apprezzare il notevole valore aggiunto che l'Agenzia offre, ponendosi quale unico centro di ricavo per il sistema paese.

La strategia dell'Agenzia, volta al miglioramento della *tax compliance*, si realizzerà anche attraverso nuove e avanzate forme di interlocuzione tra amministrazione finanziaria e contribuenti, basate sulla cooperazione, la trasparenza e la fiducia reciproca quali il regime di adempimento collaborativo, il rinnovato strumento del ravvedimento operoso e l'attuazione della *voluntary disclosure*, il cui impatto in termini di gettito, come già accennato, potrà essere valutato solo a consuntivo.

Il nuovo regime di adempimento collaborativo – di cui attualmente l'Agenzia ha promosso un progetto pilota - è contenuto in un decreto legislativo in attuazione della Delega fiscale. L'istituto pone le basi per un'evoluzione dell'attuale attività di tutoraggio nei confronti dei grandi contribuenti, il cui obiettivo è quello di instaurare con tale tipologia di imprese (che rappresentano un segmento strategico nell'economia nazionale) un rapporto di mutua collaborazione fondato su un dialogo aperto e trasparente atto a favorirne

l'adempimento spontaneo.

Al fine di sostenere il fondamentale cambiamento nel *modus operandi* del fisco sono stati modificati gli istituti del ravvedimento operoso e della dichiarazione integrativa, prevedendo un allargamento dei termini con sanzioni minime via via rimodulate in funzione dei tempi con cui il cittadino corregge il proprio errore. Durante la fase interlocutoria, anche se sono iniziate attività istruttorie di controllo, le irregolarità commesse in sede di presentazione della dichiarazione possono essere sanate "spontaneamente" mediante la correzione della dichiarazione originaria, beneficiando della riduzione della sanzione entro il termine lungo della decadenza dell'azione di accertamento, salvo che sia stato notificato al contribuente l'atto di liquidazione o di accertamento.

Nella nuova prospettiva di una migliore e più proficua forma di dialogo tra amministrazione e cittadini si pone anche la collaborazione volontaria internazionale (*voluntary disclosure*), una procedura che consente ai contribuenti, che hanno violato gli obblighi dichiarativi in materia di monitoraggio fiscale ovvero non hanno indicato nella propria dichiarazione dei redditi il valore degli investimenti e/o delle attività di natura finanziaria detenute all'estero, di regolarizzare la propria posizione fiscale. Il perfezionamento della procedura di collaborazione volontaria dà diritto sia a significative attenuazioni delle sanzioni amministrative sia a esimenti di natura penale per i reati tributari.

Per realizzare tali nuove forme di interlocuzione con i contribuenti, l'Agenzia porrà in essere specifiche attività progettuali – connesse al conseguimento della *compliance* – la cui realizzazione sarà oggetto di un'apposita relazione a fine esercizio.

La prosecuzione, come detto in premessa, di una serie di azioni e progetti, originariamente connessi con la riforma del catasto, ma comunque utili perché migliorative della qualità del sistema informativo disponibile, sarà di ausilio per una migliore qualità dell'accertamento in ambito catastale.

La diminuzione della conflittualità nei rapporti con i contribuenti e la sensibile riduzione delle impugnazioni costituiscono obiettivi prioritari dell'Agenzia.

Il miglioramento della qualità dell'attività di controllo e, in particolare, la capacità di adeguare la qualità degli atti di accertamento ai principi di legittimità e di efficacia, costituiscono le necessarie premesse per ridurre la conflittualità nei rapporti con i contribuenti assicurando ulteriore impulso agli istituti deflativi del contenzioso (FCS3). A tal fine, la percentuale di istanze di mediazione concluse nei termini, ovvero entro 90 giorni dalla proposizione, rispetto al numero delle istanze presentate dal 3/10 dell'anno precedente al 2/10 dell'anno corrente è fissata al 93%. Tale valore è dato dal numero delle istanze concluse rispetto al numero delle istanze presentate al netto di quelle improponibili. Per istanze concluse si intendono quelle il cui esame si è tempestivamente concluso con proposta di mediazione comunicata al contribuente, accordo di mediazione, provvedimento di accoglimento o provvedimento di diniego. Ai fini della tempestività rileva, a seconda dei casi, la data di comunicazione, di sottoscrizione dell'accordo o di notifica. Per istanze improponibili si intendono quelle non rientranti nell'ambito di applicazione dell'articolo 17-*bis* del D. Lgs. n. 546/1992.

Infine, l'aumento della sostenibilità della pretesa tributaria (FCS4) sarà garantito dall'indice di sostenibilità delle pretese impugnate in giudizio - IVAN - rappresentato dalla percentuale di pronunce definitive nei diversi gradi del giudizio tributario totalmente favorevoli e parzialmente favorevoli all'Agenzia comprese le conciliazioni giudiziali perfezionate rispetto al numero delle pronunce divenute definitive nell'anno corrente, sfavorevoli e favorevoli in tutto e in parte, comprese le conciliazioni giudiziali perfezionate.

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO				
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ				
AREA STRATEGICA CONTROLLI				
Ore persone dedicate	27.865 ore/migliaia	Risorse finanziarie	1.323.274 euro/migliaia	
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Piano 2015	2016	2017
Obiettivo: Consolidare le entrate derivanti dalla complessiva azione di controllo	Riscossioni complessive (€/mld)	12	costante	costante
FCS 1 Aumentare l'efficacia dissuasiva dei controlli	Imprese di grandi dimensioni sottoposte a tutoraggio ai sensi dell'art. 27, commi 9-11, del decreto legge n. 185/2008 Obiettivo incentivato	3.000	costante	costante
	Totale controlli Obiettivo incentivato	1.300.000	costante	costante
	Incidenza percentuale dei costi dell'Agenzia sul gettito incassato	0,9%	costante	costante
	Attività progettuali connesse al conseguimento della <i>compliance</i>	Relazione al 31 dicembre	-	-
	Numero di verifiche effettuate sul classamento delle unità immobiliari urbane presenti nei documenti di aggiornamento presentati (Docfa) Obiettivo incentivato	375.000	costante	incremento
	Numero di verifiche effettuate su unità immobiliari per mancata presentazione di atti di aggiornamento	39.000	costante	incremento
	Numero di atti di aggiornamento tecnico (tipi mappali e di frazionamento) controllati in sopralluogo	3.800	costante	incremento
FCS 2 Miglioramento della qualità delle banche dati con riferimento all'espletamento delle attività propedeutiche alla Revisione del Catasto dei Fabbricati	Relazione sulle attività da svolgere anche con riferimento allo stato di avanzamento delle lavorazioni	Relazione al 31 dicembre	-	-

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO				
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ				
AREA STRATEGICA CONTROLLI				
Ore persone dedicate	27.865 ore/migliaia	Risorse finanziarie	1.323.274 euro/migliaia	
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Piano 2015	2016	2017
FCS 3 Ridurre la conflittualità nei rapporti con i contribuenti assicurando ulteriore impulso agli istituti deflativi del contenzioso	Percentuale di istanze di mediazione concluse nei termini, ovvero entro 90 giorni dalla proposizione, rispetto al numero delle istanze presentate dal 3/10 dell'anno precedente al 2/10 dell'anno corrente	93%	costante	costante
FCS 4 Aumentare la sostenibilità della pretesa tributaria	Indice di sostenibilità delle pretese impugnate in giudizio - IVAN Obiettivo incentivato	63%	costante	costante

2. AREA STRATEGICA SERVIZI

Il rinnovamento dell'azione amministrativa, il cui obiettivo principale è quello di favorire il più possibile i cittadini nell'adempimento spontaneo degli obblighi tributari, deve necessariamente fondarsi sulla semplificazione degli adempimenti e sul miglioramento della qualità dei servizi resi.

Tale obiettivo di presidio della centralità del contribuente sarà perseguito – in coerenza con l'Atto di indirizzo – attraverso la semplificazione amministrativa, il potenziamento dei servizi telematici, la misurazione e valutazione del livello dei servizi erogati, il miglioramento della qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi, la promozione della legalità fiscale.

La semplificazione complessiva degli adempimenti fiscali per famiglie e imprese è fondamentale per avvicinare il fisco ai cittadini. In tal senso, l'introduzione della dichiarazione precompilata rappresenta un'attività completamente nuova e un obiettivo estremamente sfidante. Il patrimonio informativo dell'Agenzia, finora impiegato principalmente per finalità di controllo, sarà utilizzato per fornire un reale servizio ai cittadini. Sarà l'Agenzia a raccogliere i dati e ad elaborarli per inviare al contribuente la dichiarazione dei redditi già compilata; il contribuente dovrà soltanto verificare l'esattezza e la completezza dei dati. Il progetto partirà, in via sperimentale, dal 2015 e riguarderà i contribuenti titolari di redditi di lavoro dipendente e assimilati e redditi di pensione, normalmente dichiarati attraverso il modello 730. Dal 2016 saranno utilizzati anche i dati presenti nel Sistema Tessera Sanitaria, nonché le informazioni relative ad altri oneri deducibili e detraibili, in modo da accrescere il numero di contribuenti che potranno semplicemente accettare la dichiarazione proposta dall'Agenzia, senza la necessità di integrarla.

L'introduzione della dichiarazione precompilata non comporterà benefici ai contribuenti unicamente al momento della compilazione, ma anche successivamente attraverso la riduzione dei controlli da parte dell'amministrazione finanziaria, in particolar modo per coloro che ottengono dal CAF o dal professionista l'apposizione del cosiddetto visto di conformità "pesante".

A tale riguardo, l'obiettivo previsto per l'Agenzia nel 2015 è quello di rendere disponibili attraverso i canali telematici la proposta di dichiarazione 730 precompilata nei termini stabiliti dalla norma.

Il contatto diretto con gli utenti sarà ulteriormente agevolato dal potenziamento dei servizi telematici usufruibili *online*, con l'intento di indirizzare l'utenza, in particolare quella rappresentata da professionisti, intermediari e associazioni, verso l'utilizzo dei canali telematici messi a disposizione per la richiesta di servizi e per l'esecuzione di adempimenti. L'utilizzo del canale telematico rappresenta un vantaggio non solo per gli utenti (intermediari o singoli contribuenti) che lo utilizzano e che beneficiano, quindi, di una tempestiva assistenza ma, indirettamente, anche per quelli che, pur non utilizzandolo, possono trovare una più ampia disponibilità di assistenza diretta presso gli sportelli degli uffici territoriali.

Un forte impegno dell'Agenzia nell'incentivazione dei servizi *on line* è rappresentato dall'obiettivo di miglioramento dei tempi di lavorazione delle istanze pervenute tramite il canale CIVIS, il 90% delle quali sarà lavorato entro 3 giorni, nonché dalla capacità di promuovere il canale telematico nella misura del 40% di utilizzo di CIVIS e dell'applicativo per la registrazione dei contratti di locazione (RLI).

Verranno inoltre consolidati i livelli di servizio raggiunti nell'utilizzo del canale telematico per le consultazioni catastali e di pubblicità immobiliare e proseguiranno, nel contempo, le azioni di sensibilizzazione degli Ordini professionali per promuovere ulteriormente l'utilizzo del canale telematico per la presentazione degli atti di aggiornamento catastale (Docfa e Pregeo), nella prospettiva di renderlo a breve obbligatorio.

In particolare, saranno garantiti i seguenti livelli di servizio:

- 85% di visure catastali effettuate attraverso il canale telematico;
- 88% di ispezioni ipotecarie effettuate attraverso il canale telematico.

La valutazione dei servizi (FCS1), in termini di qualità e di gradimento da parte dei fruitori, sarà monitorata attraverso apposite indagini di *customer satisfaction*. In particolare, sarà realizzata l'indagine di *customer satisfaction* sui seguenti servizi fruibili via *internet*:

- registrazione contratti di locazione (RLI);
- servizio tramite CIVIS di correzione del modello F24,

il cui indice di gradimento viene fissato nella soglia di 3-3,5 su una scala da 1 a 6.

Sarà, inoltre, predisposta una relazione sugli esiti delle azioni di miglioramento realizzate a seguito delle indagini di *customer satisfaction* previste nella precedente Convenzione e riguardanti i servizi fruibili via *internet*.

- assistenza tramite CIVIS sulle comunicazioni di irregolarità;
- assistenza tramite CIVIS sulle cartelle di pagamento.

La pubblicazione della nuova Carta dei servizi è prevista entro il 31 dicembre 2016. La Carta, importante strumento di informazione con cui l’Agenzia comunica in modo semplice i servizi che eroga, specificando a chi sono rivolti e con quali canali e modalità è possibile richiederli, potrà essere pubblicata in esito alla riorganizzazione delle strutture operative conseguente al processo di incorporazione dell’Agenzia del Territorio – che dovrà essere ultimato entro il 31.12.2015 – e alla definizione del nuovo assetto organizzativo che ne deriverà.

Gli obiettivi di qualità dei servizi catastali e di quelli relativi alla pubblicità immobiliare, continueranno ad essere assicurati tramite il costante monitoraggio del Barometro della Qualità dei servizi. Il Barometro, che esprime in sintesi la qualità dei servizi erogati al pubblico presso gli sportelli degli Uffici Provinciali Territorio dell’Agenzia, è composto da alcuni sotto indicatori che rilevano i tempi di lavorazione dei principali atti relativi ai servizi istituzionali in ambito catastale, cartografico e di pubblicità immobiliare. I risultati conseguiti sono espressi in percentuale e confluiscono nell’indicatore sintetico.

L’Agenzia orienterà la propria azione al miglioramento della qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi (FCS2), garantendo la realizzazione di 1.225 interventi nei confronti degli intermediari Entratel e di 1.000.000 di controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità inviate ai sensi degli artt. 36-*bis* del D.P.R. 600/1973 e 54-*bis* del D.P.R. 633/1972.

In un periodo di difficoltà economica quale quello attuale, l’Agenzia continuerà ad assicurare la tempestiva erogazione dei rimborsi, esigenza avvertita dalla collettività come atto di civiltà giuridica oltre che di equità fiscale, nonché come fonte di liquidità per il sistema economico. In tale contesto, l’Agenzia sarà maggiormente impegnata nelle attività di rimborso IVA, anche a seguito dell’entrata in vigore delle nuove norme in materia di “scissione dei pagamenti” e di “inversione contabile” impegnandosi a lavorare il 60% dei rimborsi richiesti entro il 31.07.2015. L’indicatore ha per oggetto i rimborsi annuali fino all’anno d’imposta 2014, i rimborsi infrannuali fino all’anno d’imposta 2015 e le “istanze anomale” riferite ad anni d’imposta fino al 2014; si prevede la lavorazione di una significativa percentuale dell’intero magazzino risultante al 31.12.2014, cui si andranno ad aggiungere le posizioni acquisite nel corso del 2015 fino al 31 Luglio.

L'Agenzia provvederà, inoltre, a istruire il 70% dei rimborsi Imposte Dirette¹.

Nell'ottica del presidio e della qualificazione dell'attività di interpretazione delle norme tributarie (FCS 3), con l'obiettivo di incrementare i livelli di tempestività delle risposte e migliorare la qualità dei servizi resi al contribuente, l'Agenzia sarà impegnata a fornire nei termini il 100% delle risposte alle istanze di interpello, nel presupposto che il numero delle istanze non sia superiore, a parità di risorse, alla media aritmetica di quelle rendicontate nel biennio precedente.

Al fine di promuovere la diffusione della legalità fiscale (FCS4) tra le nuove generazioni, l'Agenzia effettuerà 1.400 iniziative con gli istituti scolastici di ogni ordine e grado, anche attraverso la diffusione di materiale divulgativo.

La positiva percezione del livello di qualità dei servizi erogati trova uno dei suoi fondamentali presupposti nella capacità di lavorare tutte le richieste pervenute. Per favorire, quindi, la tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari (FCS5) l'Agenzia, in prosecuzione di un trend ormai decennale, provvederà ad evadere il 95% degli atti di aggiornamento catastali e cartografici² e il 93% di quelli relativi alla pubblicità immobiliare³.

Infine, per assicurare la disponibilità e la trasparenza delle informazioni sull'andamento del mercato immobiliare (FCS6), l'Agenzia proseguirà nelle consuete attività di raccolta delle informazioni per l'Osservatorio del Mercato Immobiliare. In base all'analisi della dinamica di mercato nel settore residenziale, il cui indicatore principale è costituito dal numero di unità immobiliari compravendute normalizzato rispetto alla quota di proprietà, nel 2015 sarà necessario acquisire le caratteristiche oggettive, intrinseche ed estrinseche, e i dati economici, compravendite e locazioni, relativi ad un campione di 84.500 unità immobiliari.

¹ 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. 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.

Modalità di calcolo: DENOMINATORE - tutti i rimborsi (ad esclusione dei rimborsi Ires e Irpef derivanti dalla deducibilità dell'Irap e dei rimborsi Irap dei professionisti) presenti nella base dati dei rimborsi alla data del 31 dicembre 2014 e non lavorati dagli uffici alla stessa data + rimborsi chiesti con dichiarazioni presentate entro il 30 06 2015 e liquidate definitivamente dal 36/bis (cioè presenti nella base dati dei rimborsi) entro la stessa data. NUMERATORE - tutti i rimborsi (ad esclusione dei rimborsi Ires e Irpef derivanti dalla deducibilità dell'Irap e dei rimborsi Irap dei professionisti) presenti nella base dati dei rimborsi alla data del 31 dicembre 2014 lavorati tra il 1° gennaio 2015 ed il 31 dicembre 2015 + rimborsi chiesti con dichiarazioni presentate entro il 30 06 2015 e liquidate definitivamente dal 36/bis (cioè presenti nella base dati dei rimborsi) entro la stessa data, lavorati tra il 1° gennaio 2015 ed il 31 dicembre 2015.

² Percentuale di atti di aggiornamento catastali e cartografici evasi comprende:

- atti di aggiornamento geometrico registrati sul totale degli atti di aggiornamento accettati (PreGeo);
- numero di istanze di correzione e/o rettifica evase sul totale delle istanze di correzione e/o rettifica accettate;
- numero di domande di voltura presentate allo sportello registrate sul totale delle domande di voltura accettate allo sportello;
- immobili recuperati o registrati senza annotazioni sul totale delle UI elaborate da voltura automatica nell'esercizio corrente.

³ Percentuale di atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare lavorati comprende:

- numero di giorni in cui la repertoriazione è eseguita in giornata sul totale delle giornate da repertoriare;
- domande di annotazione lavorate sul totale delle domande di annotazione depositate.

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO				
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ				
AREA STRATEGICA SERVIZI				
Ore persone dedicate	29.290 ore/migliaia	Risorse finanziarie	1.390.988 euro/migliaia	
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Piano 2015	2016	2017
Obiettivo: Semplificare gli adempimenti e migliorare la qualità del servizio reso	<i>Percentuale istanze pervenute tramite Civis lavorate entro 3 giorni</i> Obiettivo incentivato	90%	costante	costante
	<i>Capacità di promuovere il canale telematico misurata come percentuale di utilizzo di CIVIS e dell'applicativo per la registrazione dei contratti di locazione RLI</i>	40%	costante	costante
	<i>Percentuale di visure catastali effettuate attraverso il canale telematico</i>	85%	costante	costante
	<i>Percentuale di ispezioni ipotecarie effettuate attraverso il canale telematico</i>	88%	costante	costante
	<i>Barometro della qualità dei servizi catastali e di pubblicità immobiliare</i>	90%	costante	costante
FCS 1 Valutare il servizio offerto	Realizzazione dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui seguenti servizi fruibili via <i>internet</i> : - registrazione contratti di locazione (RLI) - servizio tramite Civis di correzione del modello F24	3,0-3,5 (su una scala da 1 a 6)	-	-
	Realizzazione azioni di miglioramento in esito alle <i>customer satisfaction</i> previste nella Convenzione 2014-2016 sui seguenti servizi fruibili via <i>internet</i> : - assistenza tramite Civis sulle comunicazioni di irregolarità - assistenza tramite Civis sulle cartelle di pagamento	Relazione	-	-
	Pubblicazione della Carta dei servizi	-	31 dicembre 2016	-

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO				
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ				
AREA STRATEGICA SERVIZI				
Ore persone dedicate	29.290 ore/migliaia	Risorse finanziarie	1.390.988 euro/migliaia	
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Piano 2015	2016	2017
FCS 2 Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi	Rendere disponibile attraverso i canali telematici la proposta di dichiarazione 730 precompilata nei termini stabiliti dalla norma: - n. dichiarazioni precompilate predisposte - n. dichiarazioni precompilate inviate direttamente dai contribuenti - n. dichiarazioni precompilate inviate dai Caf e intermediari - n. dichiarazioni precompilate accettate - n. dichiarazioni precompilate modificate ovvero integrate	A consuntivo		
	Numero di interventi effettuati nei confronti degli intermediari Entratel	1.225	costante	costante
	Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità inviate ai sensi dell'art. 36-bis del D.P.R. n. 600/73 e 54-bis del D.P.R. n. 633/72	1.000.000	decremento	decremento
	Obiettivo incentivato Istruire i rimborsi Imposte Dirette	70%	costante	80%
	Obiettivo incentivato Percentuale di rimborsi IVA lavoratori	60% dei rimborsi richiesti entro il 31/07/2015	costante	70%
FCS 3 Presidiare e qualificare l'attività di interpretazione delle norme tributarie	Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini Obiettivo incentivato	100%	costante	costante
FCS 4 Promuovere la diffusione della legalità fiscale	Numero delle iniziative con gli istituti scolastici di ogni ordine e grado finalizzate alla diffusione della cultura della legalità fiscale tra le giovani generazioni, anche attraverso la diffusione di materiale divulgativo	1.400	costante	costante
FCS 5 Garantire la tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari	Obiettivo incentivato Percentuale di atti di aggiornamento catastali e cartografici evasi	95%	costante	costante
	Obiettivo incentivato Percentuale di atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare lavoratori	93%	costante	costante
FCS 6 Assicurare la trasparenza delle informazioni sull'andamento del mercato immobiliare	Numero di schede di rilevazione acquisite per l'Osservatorio del Mercato Immobiliare (compravendite e canoni di locazione)	84.500	costante	costante

3. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

L'elevata complessità tecnica delle attività gestite dall'Agenzia richiede risorse umane fortemente specializzate. Per questo motivo negli anni l'Agenzia ha realizzato un consistente incremento delle professionalità di più alto profilo, riservando le assunzioni solo al personale della III area.

Nel prossimo triennio, per effetto delle nuove disposizioni in materia pensionistica, si prevede una sensibile riduzione del numero delle cessazioni dal servizio, il cui *trend* fino al 2014 si è attestato su circa 1.000 unità all'anno. Si prevede che negli anni 2015-2017 lasceranno l'Agenzia complessivamente circa 2.000 unità.

La legge consente alle pubbliche amministrazioni di rimpiazzare solo una parte di coloro che lasciano il servizio: nel 2015, possono essere effettuate nuove assunzioni nei limiti del 40% delle uscite dell'anno precedente e della relativa spesa; la percentuale sale al 60% per il 2016 (sulle uscite 2015) e all'80% per il 2017 (sulle uscite 2016). La legge di stabilità per il 2015 (legge 23 dicembre 2014, n. 190) ha previsto all'art. 1, comma 425, che il *budget* delle assunzioni relativo agli anni 2015 e 2016 non potrà essere utilizzato fino al completamento delle procedure di ricollocazione del personale delle province e delle città metropolitane.

Nel 2015, una volta completata la relativa procedura concorsuale, saranno assunti 140 funzionari tecnici da destinare alle attività tecnico catastali; l'assunzione è stata già autorizzata negli anni precedenti.

Una norma specifica (art. 1, comma 9, lett. a) della legge 15 dicembre 2014, n. 186, (cosiddetta *voluntary disclosure*) autorizza l'Agenzia delle entrate ad assumere entro il 2016, in aggiunta al *plafond* consentito dalla normativa in materia di *turn over*, ulteriori 1.100 unità di terza area. In attuazione di tale norma è stato bandito un concorso per la selezione di 892 unità per la terza area funzionale, fascia retributiva F1, profilo professionale funzionario, per attività amministrativo-tributaria. Le prove si svolgeranno nel 2015 mentre l'assunzione dei vincitori avverrà nel corso del 2016 come previsto dalla disposizione di legge.

Oltre all'acquisizione dall'esterno di nuove e qualificate unità di personale, l'Agenzia nel 2015, a seguito delle modifiche al quadro normativo, ha riaperto la contrattazione integrativa per gli sviluppi economici. In base alla vigente normativa e alle risorse disponibili, l'Agenzia intende attivare procedure per la progressione economica all'interno delle aree funzionali, tenendo conto dell'esigenza di dare un'opportunità di sviluppo al personale che non ha beneficiato delle ultime progressioni economiche.

Per quanto riguarda l'aspetto organizzativo, vanno infine citati gli interventi conseguenti all'incorporazione dell'Agenzia del Territorio, prevista dal D.L. 95/2012 (*spending review*). L'incorporazione è avvenuta il 1° dicembre 2012. Come previsto dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, nella relazione presentata in Parlamento, entro il 2013 è stata completata l'integrazione dei processi *no core* mentre nel 2014 è stata realizzata l'integrazione delle strutture di livello regionale.

Nel 2015 si prevede di portare a compimento il processo di integrazione con la definizione del nuovo assetto degli uffici operativi.

3.1 FORMAZIONE

L'Agenzia utilizza la leva della formazione per diffondere e condividere conoscenza e per supportare le strategie e le principali fasi di cambiamento dell'organizzazione. La formazione persegue due obiettivi: lo sviluppo organizzativo e la crescita professionale del personale, mediante percorsi finalizzati ad addestrare il personale sulle procedure operative e ad aggiornare le loro competenze e conoscenze.

Gli interventi sui quali si concentrerà l'attività di formazione nel triennio riguarderanno principalmente le tematiche tecnico-tributarie. A tali iniziative si affiancheranno quelle di carattere tecnico-professionale, comportamentale e manageriale.

Le aree di intervento saranno le seguenti:

- aree di *business*:

1. “prevenire e recuperare l’evasione”: in quest’area di intervento la formazione sarà la leva per rafforzare la crescita professionale degli operatori soprattutto per rendere possibile il cambio di mentalità consolidando i valori guida nelle attività di prevenzione e contrasto all’evasione. Due i principi di riferimento per avviare il cambio culturale: semplificazione degli adempimenti e rapporto di fiducia tra fisco e contribuenti. In ambito formativo, saranno realizzate iniziative tecnico-specialistiche, finalizzate alla diffusione di metodologie di analisi, selezione e controllo, con particolare attenzione all’ambito della fiscalità internazionale;
2. “fornire servizi”: in questa area di intervento la formazione supporterà la reingegnerizzazione dei processi relativi alle dichiarazioni e all’assistenza ai contribuenti, con particolare attenzione alla semplificazione degli adempimenti tributari, al miglioramento della qualità dei servizi offerti e alla cura del rapporto con il contribuente. Nel 2015 saranno avviati un piano di formazione pluriennale e una campagna informativa, con l’utilizzo degli strumenti di comunicazione interna, finalizzati a supportare il processo di riforma del catasto fabbricati, secondo le indicazioni contenute nei decreti attuativi della riforma in via di emanazione. Inoltre, proseguiranno le iniziative formative concentrate sulle attività legate all’osservatorio del mercato immobiliare e delle stime, alla pubblicità immobiliare, ai sistemi di riferimento e rappresentazioni cartografiche e al catasto;
3. trasversale alle aree di *business*: in questa area la formazione contribuirà a fornire le conoscenze e le competenze al personale impegnato nelle attività di *business* per presidiare le attività di rimborso, di riscossione e di contenzioso tributario. Saranno realizzati, infine, progetti formativi di carattere comportamentale sulle tecniche di comunicazione e negoziazione del personale che svolge attività di accertamento, assistenza e contenzioso tributario

al fine di migliorare la gestione della relazione con il contribuente in fase di erogazione dei servizi e di controllo;

- area di supporto - eseguire attività di governo e di supporto alle aree di *business*: la formazione sarà incentrata sull'aggiornamento dei modelli organizzativi e gestionali, anche in relazione al completamento del processo di incorporazione dell'Agenzia del Territorio, sul consolidamento dei ruoli chiave e delle nuove modalità di lavoro. In particolare la formazione approfondirà tematiche relative alla cultura della legalità fiscale per rafforzare l'immagine dell'Agenzia.

Le iniziative formative tecnico-tributarie di alta formazione saranno erogate in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), mediante la stipula di una convenzione; saranno invece curate con risorse interne tutte le iniziative di carattere tecnico-operativo, di impatto diretto sulle attività degli uffici.

Le iniziative di formazione comportamentali e gestionali saranno destinate principalmente a figure titolari di posizioni organizzative e incarichi di responsabilità, con l'obiettivo di sviluppare e consolidare le conoscenze professionali e le competenze organizzative. Continueranno gli interventi di formazione rivolti ai dirigenti con l'obiettivo di condividere il modello di gestione e consolidare le sinergie con l'ex Agenzia del Territorio.

Inoltre, sulla base dei piani di accorpamento delle funzioni istituzionali e di supporto dell'Agenzia delle Entrate e di quella del Territorio, proseguiranno specifiche iniziative formative per favorire l'integrazione delle strutture organizzative e dei processi.

Nel 2015 si completerà il percorso di formazione e consolidamento al ruolo destinato agli addetti alle verifiche dei soggetti di medie dimensioni, avviato nel 2013.

Anche nel 2015 proseguirà l'impegno dell'Agenzia nella sensibilizzazione del proprio personale sui temi della legalità, dell'etica, della trasparenza e del contrasto alla corruzione. In tale prospettiva, in linea con le disposizioni previste dalla legge n. 190 del 6 novembre 2012, saranno previste iniziative di

formazione volte a sviluppare una nuova cultura della legalità, per favorire una pronta ed efficace risposta ai fenomeni corruttivi. La progettazione didattica sarà strutturata in modo da prevedere la trattazione di tematiche specifiche connesse alle attività a maggior rischio di corruzione, i presidi di controllo, i soggetti che li attuano e le sanzioni previste per il mancato rispetto delle misure di prevenzione.

Per verificare la coerenza tra i progetti formativi e i processi operativi dell'Agenzia continuerà l'applicazione del modello di valutazione dell'efficacia della formazione.

3.2 SVILUPPO

La funzione sviluppo continuerà nel 2015 l'attività di supporto al raggiungimento dei risultati organizzativi sia investendo sul miglioramento della *performance* individuale delle persone - con particolare attenzione al personale che ricopre incarichi direttivi ex artt. 17 e 18 del CCNI - sia fornendo supporto ai direttori regionali e provinciali nella scelta del personale cui affidare detti incarichi.

In particolare, per quanto riguarda la gestione del ciclo della *performance* dei titolari di posizioni organizzative e incarichi di responsabilità ex artt. 17 e 18 del CCNI, sono previste una serie di iniziative di sviluppo finalizzate a perfezionare la fase di definizione e assegnazione degli obiettivi e a migliorare la capacità del sistema di valutazione di restituire informazioni significative che potranno essere utilizzate sia a fini di sviluppo, anche in relazione alle iniziative di formazione comportamentale descritte nel paragrafo precedente, sia a fini gestionali, quali ad esempio l'assegnazione di nuovi incarichi o la rotazione degli stessi (sviluppo orizzontale).

3.3 ORE LAVORABILI PRO CAPITE

Ore lavorabili pro capite	Piano 2015	Piano 2014	Consuntivo 2014
Ore lavorabili lorde	1.821	1.807	1.807
Ore di assenza per ferie	224	224	224
Ore lavorabili contrattuali	1.597	1.583	1.583
Ore di assenza per malattia	60	60	60
Ore di assenza per altri motivi	123	125	123
Ore lavorabili ordinarie	1.414	1.398	1.400
Ore di straordinario	20	20	20
Ore lavorabili pro capite	1.434	1.418	1.420

3.4 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE

Qualifiche	Personale al 31.12.2014	Comandi "DA" altre Amm.	Comandi/ distacchi "A" altre Amm. O personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2014 (1+2-3)	Entrate programmate 2015	Uscite programmate 2015	Comandi/ trasferimenti "DA" altre Amm.	Comandi/ trasferimenti "A" altre Amm.	Personale disponibile al 31.12.2015 (4+5-6+10-11)	Consistenza media disponibile anno 2015	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2015 (13-14-15)
											Part time	altre cause	
	1	2	3	4	5	6	10	11	12	13	14	15	16
Dirigenti	395	0	13	382	0	21	0	0	361	377	0	0	377
dirigenti a tempo determinato	38	0	0	38	1	0	0	0	39	38	0	0	38
Incarichi provvisori	874	0	0	874	0	874	0	0	0	219	0	0	219
Totale Dirigenti	1.307	0	13	1.294	1	895	0	0	400	634	0	0	634
Totale Area terza	24.144	69	352	23.861	152*	387	70	70	24.500	24.508	254	0	24.254
Totale Area seconda	15.504	69	166	15.407	18	250	60	60	15.175	15.367	270	0	15.097
Totale Area prima	133	2	2	133	0	2	0	0	131	132	1	0	131
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	39.781	140	520	39.401	170	639	130	130	39.806	40.007	525	0	39.482
TOTALE COMPLESSIVO	41.088	140	533	40.695	171	1.534	130	130	40.206	40.641	525	0	40.116
Tirocinanti	0	0	0	0	1.359	1.359	0	0	0	440	0	0	440

* Normativa di riferimento assunzioni: DPCM 29 LUGLIO 2014

4. RISORSE UMANE PER PROCESSO

Area	Processo	Convenzione 2015	
		Ore/ migliaia	Percentuale Processo
Controlli	Riscontrare la conformità delle dichiarazioni fiscali e degli atti	1.670	2,9%
	Accertare l'imposta non dichiarata	15.780	27,6%
	Controllare la correttezza dei dati e delle rendite	1.010	1,8%
	Recuperare il credito erariale	1.370	2,4%
	Difendere gli atti impugnati	4.500	7,9%
Servizi	Identificare i contribuenti	880	1,5%
	Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	6.475	11,3%
	Liquidare le imposte	9.895	17,3%
	Censire i beni immobili	3.625	6,4%
	Aggiornare i registri di Pubblicità immobiliare	1.745	3,1%
	Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare	480	0,9%
	Rimborsare il credito	2.475	4,3%
Supporto	Gestire le politiche del personale	580	1,0%
	Amministrare il rapporto di lavoro	2.230	3,9%
	Amministrare i beni aziendali	1.160	2,0%
	Amministrare la contabilità	595	1,0%
	Amministrare <i>Information Technology</i>	865	1,5%
	Gestire i sistemi di controllo interno e di sicurezza	1.520	2,7%
	Gestire le relazioni esterne	300	0,5%
TOTALE		57.155	100%

5. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

Nella predisposizione del piano degli investimenti IT è stata posta particolare attenzione ai cambiamenti di scenario in atto che orientano l'azione dell'Agenzia ad interventi di semplificazione e riduzione degli adempimenti che gravano sui contribuenti. In tale contesto rientra l'introduzione della "dichiarazione precompilata" che cambierà le abitudini fiscali di lavoratori dipendenti e pensionati.

L'Agenzia sarà inoltre fortemente impegnata nel miglioramento del rapporto fisco-contribuente ispirandolo a criteri di maggiore collaborazione e fiducia reciproca, che dovrà passare attraverso un vero e proprio cambiamento culturale che avrà come obiettivo la *compliance*.

Nel corso dei prossimi anni dovrà essere attuato un cambiamento di "verso" introducendo nuove e più avanzate forme di comunicazione tra contribuente ed Amministrazione fiscale, che puntino alla diffusione della cultura dell'adempimento spontaneo.

In tale contesto nel piano sono stati previsti interventi volti a favorire l'emersione spontanea di base imponibile sottratta alla tassazione e ad affinare l'attività di selezione dei soggetti da sottoporre a controllo, per l'incremento delle somme riscosse.

In questa ottica, si prevedono forme di collaborazione con altre autorità pubbliche nazionali, europee ed internazionali, anche attraverso un utilizzo appropriato e completo degli elementi contenuti nelle banche dati.

Infine è stata posta particolare attenzione alle attività di carattere progettuale propedeutiche alla Riforma del catasto dei fabbricati.

Il piano IT degli investimenti è articolato, in continuità con gli anni precedenti, rappresentando le attività attraverso le Soluzioni Operative.

Sotto la voce "Sviluppo/evoluzione sistemi" è stato, quindi, riportato il complesso di attività comprese nel contratto con Sogei necessarie all'adeguamento del Sistema Informativo dell'Agenzia alle nuove esigenze operative.

In particolare il piano di evoluzione di ciascuna Soluzione Operativa, viene complessivamente stimato ad inizio anno, fatte salve eventuali esigenze di revisione in corso d'opera, e le attività sono remunerate sulla base di una pianificazione di pagamenti che fa riferimento a evoluzioni significative del sistema informativo.

Le attività sono state contrattualizzate sotto forma di Prodotti Servizi Specifici (strumento previsto dal vigente Contratto di Servizi Quadro 2006-2011 in regime di proroga) che prevedono il pagamento di corrispettivi forfetari, a fronte di specifici rilasci puntualmente individuati nei piani di Progetto, sulla base di un costo contrattualmente concordato.

Oltre alle suddette attività, il Piano comprende anche quelle necessarie:

- all'evoluzione degli Studi di Settore esistenti e/o predisposizione di nuovi da parte della So.Se.;
- agli acquisti di *hardware* e *software* effettuati in proprio dall'Agenzia relativamente all'infrastruttura di fonia sulla rete dati (VoIP), al sistema di videoconferenza o a eventuali specifiche esigenze degli uffici.

5.1 SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Importi in euro/milioni

Progetti di investimento	2014	2015
Sviluppo/evoluzione sistemi	84	79
Realizzazione/adeguamenti Studi di Settore	15	17
Acquisti diretti apparecchiature ICT	3	2
TOTALE INVESTIMENTI IT	102	98
Investimenti immobiliari, per la logistica e per la sicurezza	35	27
Cartografia	4	0
TOTALE INVESTIMENTI	141	125

6. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO⁴

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione	2014	Oneri di gestione	2015
PRODUZIONE	930.389	PRODUZIONE	878.740
Costi di funzionamento	58.428	Costi di funzionamento	45.287
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	187.926	Costi per l'informatica e telecomunicazioni	195.910
Spese postali e notifica atti	110.035	Spese postali e notifica atti	111.829
Oneri per la gestione dei tributi	574.000	Oneri per la gestione dei tributi	525.714
PERSONALE	2.084.707	PERSONALE	2.065.892
Stipendi	1.313.961	Stipendi	1.290.086
Imposte dell'esercizio	112.574	Imposte dell'esercizio	110.555
Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	396.434	Oneri sociali su competenze fisse ed accessorie	391.283
Straordinari	12.647	Straordinari	12.379
Premi e incentivi	9.570	Premi e incentivi	9.570
Accantonamento premi e incentivi	184.353	Accantonamento premi e incentivi	199.865
Missioni	10.881	Missioni	10.526
Indennità di missione	1.566	Indennità di missione	1.383
Mensa e buoni pasto	33.882	Mensa e buoni pasto	33.040
Servizi per il personale	6.447	Servizi per il personale	5.313
Altri costi per il personale	2.392	Altri costi per il personale	1.892
IMMOBILI	297.404	IMMOBILI	285.493
Gestione immobili	297.404	Gestione immobili	285.493
Costi d'ufficio	-	Costi d'ufficio	-
ONERI DIVERSI	-	ONERI DIVERSI	-
TOTALE COSTI	3.312.500	TOTALE COSTI	3.230.125

⁴ La tabella è stata elaborata facendo riferimento:

- all'ultimo *budget* economico per l'esercizio 2014 come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 36/2014 del 29 ottobre 2014 e successivamente approvato dal Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D.Lgs. 300/1999;
- al *budget* economico per l'esercizio 2015 - come deliberato dal Comitato di Gestione con delibera n. 44/2014 del 16 dicembre 2014 e successivamente approvato dal Ministro ai sensi dell'art. 60, comma 2, del D.Lgs. 300/1999, rispetto al quale sono previsti minori costi per stipendi, imposte e oneri sociali, al fine di tenere in considerazione gli effetti della Sentenza della Corte Costituzionale n. 37/2015.

Costi del personale ripartiti per qualifica⁵	
Qualifica	Totale costi
Totale Dirigenti	89.647
Dirigenti	60.140
Incarichi provvisori	29.507
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	1.961.533
Totale Area Terza	1.286.498
Totale Area Seconda	670.227
Totale Area Prima	4.808
Totale dirigenti e personale a tempo determinato	6.015
Dirigenti con contratti a tempo determinato	6.015
Tirocinanti	8.697
Totale	2.065.892

Importi in euro/migliaia

⁵ Nei costi del personale sono comprese: le competenze fisse, le competenze accessorie e le spese per l'aggiornamento professionale.