

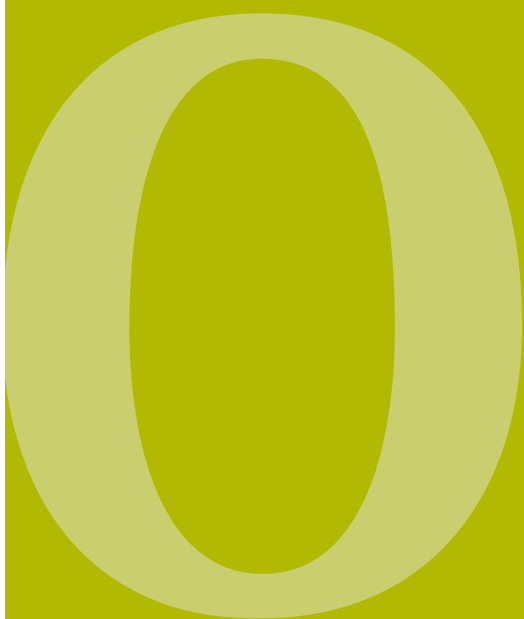


AGENZIA DELLE ENTRATE

2002

RELAZIONE DI ATTIVITÀ

I. ORGANIZZAZIONE E RISORSE



1. La scelta del modello Agenzia

Il modello delle Agenzie Fiscali, scelto in Italia, è ad oggi quello adottato da quasi tutti i Paesi occidentali, come ad esempio la Spagna, la Gran Bretagna, l'Irlanda, l'Olanda, gli Usa, il Canada, l'Australia.

Più o meno in tutti i Paesi questo modello prevede una organizzazione separata dal Ministero delle Finanze, dotata di una certa autonomia di gestione e in grado di mettere in opera delle regole di funzionamento derogatorie rispetto alla generalità dell'amministrazione.

La contropartita dell'autonomia di gestione è la responsabilizzazione dell'Agenzia su degli obiettivi precisi, verificati *ex post* attraverso precisi strumenti di controllo. Alla base della scelta del modello Agenzia da parte di così tante amministrazioni vi sono tre esigenze di fondo:

1. l'imperativo della crescita di produttività e del controllo delle spese di gestione sulla base di un rapporto costante costi-rendimenti (si spende se ci si attendono dei risultati che poi verranno verificati e non, come nel modello ministeriale, perché "si deve impegnare un capitolo di spesa");
2. una utilizzazione delle tecnologie dell'informazione;
3. una nuova filosofia nei rapporti con i contribuenti, basata sullo sviluppo del rispetto volontario (*compliance*) della legge fiscale grazie ad una maggiore assistenza e trasparenza, più che su attività inquisitorie di tipo poliziesco.

LE CARATTERISTICHE DEL MODELLO AGENZIA

VECCHIA AMMINISTRAZIONE FISCALE

- Organizzazione inserita nel Ministero
- Confusione tra attività normative e di gestione
- Nessuna o ridotta responsabilità della struttura per il raggiungimento dei risultati
- Nessuna o ridotta autonomia gestionale e finanziaria
- Regole per il personale analoghe a quelle delle altre amministrazioni
- Orientamento alle procedure
- Scarsa selettività
- Scarsa trasparenza e assistenza

MODELLO DELL'AGENZIA

- Organizzazione separata dal Ministero di riferimento
- Concentrazione sulle attività di gestione e amministrazione
- Responsabilizzazione sugli obiettivi concordati
- Autonomia gestionale e finanziaria entro i limiti di convenzione
- Possibilità di stabilire regole derogatorie a quelle della generalità delle amministrazioni
- Orientamento ai risultati
- Organizzazione per tipologie di contribuenti
- Maggiore concentrazione sulle situazioni a rischio
- Sviluppo crescente dei servizi di assistenza e dell'informazione al contribuente

2. Le risorse finanziarie

Sul piano finanziario, l'Agenzia può contare su tre tipi diversi di stanziamenti, destinati a coprire rispettivamente gli oneri di gestione, le spese di investimento e la quota incentivante.

Per il 2002 è la legge di bilancio annuale (L.449/2001) che ha stanziato i fondi che il Dipartimento per le Politiche fiscali deve trasferire all'Agenzia in 4 rate di uguale ammontare salvo eventuali decreti di variazione. Lo stanziamento consiste in € 2.024.356.227 per gli oneri di gestione e in € 244.800.570 per gli investimenti.

Per la quota incentivante viene trasferito un importo determinato in base all'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati alle varie aree di intervento individuate.

L'erogazione della quota incentivante, determinata ai sensi degli artt. 3 e 6 della Convenzione, è strettamente legata al raggiungimento di determinati obiettivi di risultato, che non misurano esclusivamente i successi conseguiti in termini di contrasto all'evasione (e quindi relativi alla tipica attività istituzionale di accertamento e controllo in relazione agli adempimenti degli obblighi tributari), ma anche altre attività riguardanti la gestione dei tributi ed i servizi ai cittadini nonché quelle di avvio dell'Agenzia e di gestione delle risorse.

Per ciascuna di queste attività sono previsti indicatori di risultato che, opportunamente ponderati e con la previsione di soglie minime e massime entro le quali deve utilmente collocarsi il risultato dell'Agenzia, concorrono al raggiungimento di un punteggio sintetico che, nell'ipotesi che superi un limite prefissato, determina l'erogazione della quota incentivante.

Nell'area relativa alla gestione dei tributi e dei servizi ai cittadini, gli indicatori previsti in Convenzione, che misurano qualitativamente e quantitativamente le attività svolte dall'Agenzia, vanno dalle entrate riscosse nell'anno tramite ruolo, alla percentuale di utilizzo delle somme stanziate per i rimborsi; dal numero delle comunicazioni di regolarità e irregolarità inviate ai contribuenti, al numero delle dichiarazioni e degli atti trasmessi per via telematica; e ancora al numero dei contribuenti serviti dai centri di assistenza telefonica. Ciò nell'ottica di perseguire l'obiettivo di potenziamento e miglioramento dell'attività di assistenza fiscale volta a favorire l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari e a ridurre il costo economico, sociale e psicologico dei contribuenti nelle relazioni con gli uffici finanziari.

Per quanto riguarda l'area di contrasto all'evasione, gli obiettivi di produzione sono individuati in funzione dello sviluppo quantitativo e qualitativo delle attività rispetto agli esercizi pregressi. In particolare: il numero dei controlli sostanziali effettuati, con l'espressa previsione che una percentuale di essi sia costituita da adesione ed acquiescenza, il numero di verifiche su soggetti di rilevanti e medie dimensioni, nonché il decremento del numero di pratiche di contenzioso su attività di accertamento originate nell'anno rispetto a quelle registrate nel 2001.

L'acquisizione del diritto all'incentivo è, inoltre, legata al raggiungimento di una serie di obiettivi riconducibili alle procedure per l'attivazione dell'Agenzia ed alla gestione delle risorse. In tale contesto, uno degli indicatori di risultato è dato dalla realizzazione dell'architettura dei sistemi di contabilità analitica e dall'avvio della funzione di monitoraggio sulle attività informatiche svolte dalla Concessionaria.

Un altro indicatore è il completamento dell'attivazione degli uffici locali nel corso dell'anno. A conferma del rilevante interesse che riveste per l'Agenzia la formazione del Personale, un ultimo indicatore riguarda il numero dei dipendenti formati su temi tecnico-tributari e manageriali.

3. La gestione delle risorse nel 2002

3.1 PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DELLE RISORSE

L'Agenzia delle Entrate, in linea con il processo di cambiamento, nel 2002 si è trovata nelle condizioni di operare per il perseguimento di missioni ben definite. Con un ampio margine di autonomia manageriale, secondo un modello non più basato unicamente su adempimenti da attuare, ma piuttosto su tutta una serie di obiettivi e di risultati da raggiungere, l'Agenzia si è affermata come un modello autonomo e flessibile, pienamente responsabile nel definire processi decisionali funzionali al conseguimento degli obiettivi. Ha conseguito autonomia contabile e di bilancio, flessibilità e tempestività nella gestione degli investimenti e piena autonomia nella gestione del personale, nei percorsi formativi e nei sistemi incentivanti.

Allo scopo di assicurare il pieno conseguimento degli obiettivi previsti dalla Convenzione, sono stati pianificati la gestione ed il controllo di tutte le risorse disponibili, umane, strumentali, finanziarie e tecnologiche. Nel corso del 2002 sono proseguite tutte le attività finalizzate a dotare l'Agenzia di idonei strumenti gestionali, progettati per rispondere alle nuove necessità derivanti dal passaggio dalla contabilità pubblica a quella civilistica quale sistema contabile principale di riferimento.

Con l'istituzione dell'Agenzia si è infatti passati da un sistema di contabilità pubblica incentrato su una miriade di capitoli di bilancio, che ha portato nei fatti ad una incontrollabilità della spesa, ad un sistema a risorse definite e non superabili, distinto in soli tre capitoli. Nel nuovo contesto l'adozione della contabilità civilistica rappresenta la via obbligata per una gestione legata a criteri di trasparenza ed economicità.

In questo quadro sono stati avviati i sistemi relativi alla contabilità generale ed agli acquisti, attraverso l'adozione di nuove soluzioni organizzative e tecnologiche per la rendicontazione e il monitoraggio degli aspetti contabili e finanziari, ponendo particolare attenzione al sistema degli acquisti, in un'ottica di controllo, economicità e razionalizzazione.

È stata ultimata l'acquisizione di tutti i dati relativi al Sistema degli Acquisti per permettere la completa gestione del ciclo di approvvigionamento dell'Agenzia e, per quanto riguarda il sistema integrato di budget, è proseguita l'implementazione delle procedure web, realizzate in ambiente Oracle, che consentono di garantire la completa integrazione con i sistemi Contabilità, Acquisti e Gestione delle Risorse umane.

L'Agenzia, infatti, nella sua nuova veste, ha dovuto gestire a livello centrale, regionale, e periferico sia processi primari, in termini di assistenza e comunicazione ai contribuenti, trattamento dei dati, riscossione, accertamento e contenzioso, sia processi di supporto in termini di organizzazione interna, gestione ed amministrazione del personale, sviluppo delle risorse umane, acquisti e logistica, contabilità, pianificazione e controllo di gestione.

3.2 STRUTTURE

Dal punto di vista organizzativo, nel 2002, l'Agenzia delle Entrate, articolata, al vertice, in sette Direzioni Centrali e quattro uffici di staff è rimasta invariata quantitativamente, ma nella sostanza sono state apportate alcune modifiche.

Le attuali Direzioni Centrali sono: Accertamento, Normativa e Contenzioso, Gestione

Tributi, Personale, Amministrazione, Affari Generali, Audit e Sicurezza.

Sono state soppresse la D.C. Rapporti con Enti Esterni e quella Sistemi e Processi.

Gli uffici di staff sono: Pianificazione e Controllo, Relazioni Esterne, Studi, e Sistemi e Processi.

Tra gli uffici di staff è stato soppresso il preesistente Ufficio Ispettivo centrale, che è confluito nella nuova D.C. Audit e Sicurezza, mentre si è trasformata in ufficio di staff la preesistente D.C. Sistemi e Processi.

A livello decentrato sono stati istituiti altri 45 uffici locali dislocati su tutto il territorio nazionale.

Si è conclusa nel 2002 la chiusura di tutti i Centri di servizio e al loro posto sono stati istituiti i Centri Operativi di Pescara e Venezia e i centri di assistenza telefonica di Salerno e Bari, che sono stati comunque creati come centri di responsabilità con funzioni dirigenziali.

UFFICI LOCALI

Il programma di attivazione degli uffici locali, che prevedeva l'attivazione di 384 uffici nel quinquennio 1997-2002, si è concluso positivamente e nei termini previsti completando così il complesso processo di trasformazione delle strutture periferiche attraverso la graduale soppressione di tutti gli uffici II.DD., Iva, Registro e delle Sezioni Staccate delle Direzioni Regionali. Nel 2002 sono stati istituiti gli ulteriori 45 nuovi uffici che sommati ai preesistenti uffici, di cui 91 istituiti nel 2001, costituiscono il raggiungimento dell'obiettivo prefissato che permetterà all'Agenzia di portare avanti con efficacia ed efficienza le due funzioni che sono alla base della sua missione: i servizi al contribuente e il controllo delle posizioni fiscali.

I concetti che sono alla base dell'organizzazione interna degli uffici locali possono essere così sintetizzati:

- integrazione delle attività per processi
- sviluppo di figure polivalenti
- promozione del lavoro in team

Questa struttura organizzativa favorisce la crescita professionale degli addetti e rende più flessibile la gestione dei servizi, grazie all'intercambiabilità dei ruoli e all'autoregolazione di gruppo nella suddivisione dei compiti e nella ripartizione dei carichi di lavoro.

La nuova struttura degli uffici comporta vantaggi per tutti i soggetti coinvolti (cittadini, Agenzia, personale):

per i cittadini presenza di un interlocutore unico per tutti i problemi e gli adempimenti fiscali, maggiore e più qualificata assistenza e informazione

per l'Agenzia incremento del gettito, riduzione del contenzioso, miglioramento di immagine

per il personale sviluppo professionale grazie all'acquisizione di nuove competenze.

La struttura degli uffici è stata resa più omogenea, in modo che il contribuente riceva la stessa immagine dell'Agenzia in qualunque ufficio si rechi.

Lo spazio per l'assistenza e l'informazione è stato notevolmente ampliato rispetto ai vecchi uffici, sia in termini di risorse dedicate (oltre il 40% del personale), che in termini di strutture.

L'area controllo, che assorbe circa il 40% delle risorse dell'ufficio, presenta caratteristiche fortemente innovative:

- le attività sono svolte in modo unificato per tutte le imposte, rendendo così possibile il controllo della complessiva posizione fiscale del contribuente;
- l'area è organizzata in team integrati, che sono responsabili dell'intero ciclo di servizio: presa in carico delle pratiche, svolgimento dell'accertamento, gestione delle attività successive.

L'organizzazione in team implica lo sviluppo di ruoli professionali polifunzionali, sia orizzontali (gestione di diverse imposte) che verticali (svolgimento dell'intero ciclo di lavorazione).

La possibilità di controllare la posizione fiscale complessiva del contribuente aumenta inoltre l'efficacia dei controlli.

CERTIFICAZIONE ISO 9000

Con l'obiettivo prioritario, in campo organizzativo, di dare impulso al monitoraggio dell'organizzazione e del funzionamento degli uffici al fine di garantire un alto livello di tax compliance è proseguita la richiesta di ottenere la certificazione ISO 9000, un atto formale che attesta la capacità di fornire prodotti e/o servizi garantiti ed affidabili, rilasciato da enti esterni indipendenti, a seguito di apposite verifiche.

La certificazione ISO 9000 è diretta conseguenza dell'attuazione e della conclusione del Progetto Qualità avviato dall'Agenzia fin dal 1999. Obiettivo prioritario del Progetto era di utilizzare il sistema qualità come un vero e proprio strumento di gestione manageriale, grazie al quale fosse possibile:

- **monitorare** il funzionamento degli uffici e individuare gli aspetti critici
- **promuovere** comportamenti ottimali omogenei
- **avviare** la raccolta di indicatori specifici
- **fornire** un modello di gestione uniforme.

L'Agenzia delle Entrate, tra le prime organizzazioni d'Italia ad aver applicato ai suoi uffici sia la prima versione che quella aggiornata della norma internazionale ISO 9001: 2000, ha ampliato la rosa degli uffici interessati, estendendo l'esame agli uffici di altre regioni.

Il DNV (Det Norske Veritas), l'ente di certificazione accreditato al rilascio della documentazione, ha analizzato l'attività svolta nell'area "Servizi e relazioni con il contribuente" di altre tre regioni rispetto a quelle già esaminate precedentemente e riesaminato posizioni già certificate. Le regioni che avevano già ottenuto la certificazione relativa al 'progetto qualità' erano Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Piemonte, Puglia, Sardegna e Veneto cui nel 2002 si sono aggiunte la Lombardia, la Toscana e la Sicilia. Alla fine del 2002 erano praticamente coinvolti nel sistema ISO 9001: 2000 33 uffici di cui 12 conseguivano la certificazione per la prima volta mentre 21, che erano già stati valutati, sono stati riesaminati in base ai nuovi criteri.

3.3 LE RISORSE UMANE

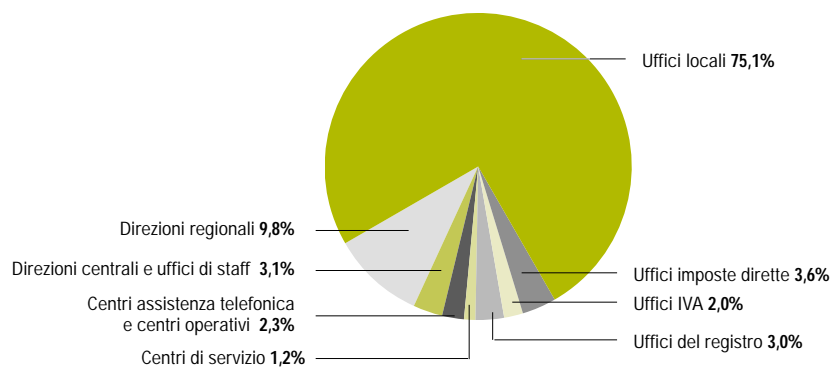
L'Agenzia delle Entrate ha svolto la sua efficace azione sul territorio avvalendosi delle competenze e della professionalità del personale in servizio che alla data del 31/12/2002 è stato quantificato in un totale di 35.875 persone.

Nell'anno 2002 sono state complessivamente impiegate 50.337.540 ore a fronte delle 52.359.832 ore programmate.

Tabella 1 - DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE PER TIPOLOGIA D'UFFICIO

TIPO UFFICIO	ORE PROG.	%	ORE CONS.	%
DIREZIONI CENTRALI E UFFICI DI STAFF	1.655.203	3,2	1.535.466	3,1
DIREZIONI REGIONALI	5.136.552	9,8	4.927.344	9,8
UFFICI LOCALI	39.088.713	74,7	37.798.710	75,1
UFFICI IMPOSTE DIRETTE	1.858.543	3,5	1.812.724	3,6
UFFICI IVA	1.113.176	2,1	1.029.793	2,0
UFFICI DEL REGISTRO	1.526.557	2,9	1.497.381	3,0
CENTRI DI SERVIZIO	778.996	1,5	592.953	1,2
CENTRI ASS. TEL. E CENTRI OPER	1.202.092	2,3	1.143.169	2,3
Totale	52.359.832	100	50.337.540	100

Distribuzione a consuntivo delle risorse umane impiegate tra le diverse tipologie d'ufficio

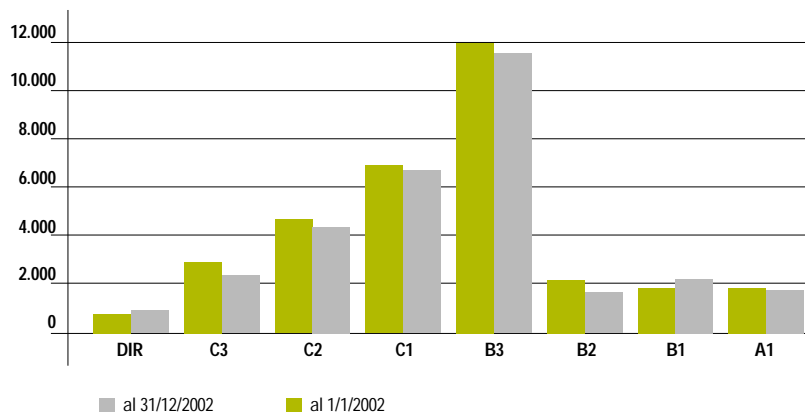


Il numero delle unità di personale distinto per posizione economica al 1° gennaio 2002 ed al 31 dicembre 2002 è evidenziato dalla tabella n. 2 e annesso grafico.

Tabella 2 - DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER POSIZIONE ECONOMICA

POSIZIONE ECONOMICA	PERSONALE ALL'01/01/2002	% SU TOT	PERSONALE AL31/12/2002	% SU TOT.	DIFF. TRA CONSIST. AL 31/12/02 E CONSIST. AL 01/01/02
DIR	912	2%	1.008	3%	96
C3	2.770	8%	2.551	7%	-219
C2	4.706	13%	4.620	13%	-86
C1	7.058	19%	7.017	20%	-41
B3	7.562	21%	7.451	21%	-111
B2	10.119	28%	9.861	27%	-258
B1	1.575	4%	1.599	4%	24
A1	1.832	5%	1.768	5%	-64
TOTALE	36.534	100%	35.875	100%	-659

Distribuzione del personale per posizione economica



Emerge una diminuzione del personale, che ha riguardato quasi tutte le posizioni economiche (eccetto l'area dirigenza e l'area B1) quantificabile in un decremento di 659 unità con una diminuzione percentuale dell'1,8%.

Per l'anno 2002 è stata pianificata una presenza media di 1490 ore pro capite sulla base di 1830 ore teoriche lavorabili nell'anno e ipotizzando 26 ore di straordinario, 90 ore di malattia e 276 ore di assenza per altri motivi.

Le ore di presenza media pro-capite effettivamente registrate nell'anno 2002 sono risultate invece 1433 e cioè 57 ore in meno rispetto al dato programmato. Il raffronto con i dati degli anni 1997, 1998, 1999, 2000 e 2001 relativamente alle ore pro capite di ferie, malattia ed altre assenze è esposto nella tabella che segue.

Tabella 3

TIPOLOGIE DI ASSENZA	CONS. 97	CONS. 98	CONS. 99	CONS. 2000	CONS. 2001	CONS. 2002
Ferie	192	192	192	192	192	192
Malattia	97	101	107	95	94	98
Assenze per altri motivi	73	95	94	95	124	137

Da notare che nell'anno 2002, rispetto al 2001, si è registrato un aumento delle assenze pro capite per altri motivi, (nelle quali rientrano diverse tipologie) ma il maggior incremento rispetto al 2001 si è avuto per motivi di sciopero, congedo per maternità e congedo per motivi di studio.

VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Nel corso dell'anno 2002, in relazione all'avvio del nuovo sistema di valutazione dell'attività dei dirigenti (Sirio) è stata svolta una massiccia attività formativa, orientata a diffondere e ad analizzare con tutta la dirigenza la logica, la metodologia e gli obiettivi di sviluppo manageriale connessi al sistema stesso. Tale azione formativa è stata condotta da docenti interni all'Agenzia, selezionati sulla base di candidature ispirate a precise caratteristiche, conoscenze e capacità.

FORMAZIONE

Innalzare il livello di formazione del personale, sia in qualità che in quantità, è per l'Agenzia delle Entrate uno degli obiettivi primari a rilevanza strategica strettamente correlato alla propria missione istituzionale. Gli uffici che si occupano del coordinamento delle attività formative, a livello centrale l'Ufficio Formazione e Sviluppo Manageriale, a livello locale le Direzioni regionali, avevano l'obiettivo di formare 15.000 dipendenti prevedendo un monte ore di 1.829.000 ore. I risultati sono stati ampiamente raggiunti ed anzi oltrepassati poiché il totale di dipendenti formati è di 18.436 unità. Il programma di formazione, sia manageriale che tecnico professionale, è stato attuato attraverso varie iniziative.

L'obiettivo di elevare il livello della formazione è stato perseguito mediante iniziative progettate sia a livello locale che a livello centrale che hanno avuto come fulcro propulsore la progettazione di percorsi specialistici di alta professionalità, la divulgazione delle conoscenze a tutto il personale, attraverso la partecipazione a specifiche azioni formative mirate a soddisfare le competenze legate alle proprie attribuzioni, la capitalizzazione e la condivisione di esperienze mediante lo studio e la raccolta di casi pratici di cui tutti potessero disporre.

Nel 2002 sono stati realizzati due progetti:

- progetto Antares relativo alla definizione di un sistema di classificazione delle competenze del personale dell'Agenzia
- progetto di individuazione delle famiglie professionali.

A livello locale sono state ultimate la formazione informatica, sia avanzata che di base, e la formazione degli operatori del front office e dell'area controllo. Successivamente è stata curata la formazione specialistica relativa alle principali imposte (Irpef, Irpeg, Iva), attraverso la realizzazione di seminari monotelatici rivolti al personale di area B e C, e all'alta formazione dei funzionari in materia di accertamento, verifiche, contenzioso e riscossione. Sono state avviate le iniziative del progetto Interpello, con lo svolgimento di corsi e seminari sulle tematiche fiscali di maggiore rilevanza collegate al diritto di interpello.

E' proseguita anche la formazione sui nuovi sistemi gestionali basati sulle applicazioni Oracle per la gestione del sistema di budget integrato (OFA).

A livello centrale è stata ultimata la formazione manageriale orientata a sviluppare la consapevolezza del ruolo del dirigente, la condivisione del modello manageriale proprio dell'Agenzia, nonché ad allenare i dirigenti stessi sui comportamenti manageriali attesi dall'organizzazione. Il programma di formazione prevedeva sette edizioni che si sono concluse tutte entro il mese di ottobre.

È stato ultimato anche il percorso formativo destinato alla dirigenza di vertice dell'Agenzia, con lo svolgimento del modulo dedicato al tema della comunicazione, intesa sia come strumento all'interno del gruppo di vertice, sia come tool di gestione delle risorse umane.

Un altro importante tassello formativo è stato quello dedicato alla formazione relativa alla comunicazione istituzionale, in ottemperanza della legge 150/2000. La tempestività organizzativa di tali corsi è stata esemplificativa della rilevante importanza che l'Agenzia delle Entrate riconosce alla strategica funzione della comunicazione sia interna che esterna.

II. RISULTATI DEL 2002

r

1. Risultati del 2002

1.1 QUADRO DI SINTESI

La consuntivazione dei dati relativa al 2002 evidenzia un positivo e costruttivo riscontro del processo di trasformazione relativo alla nascita delle Agenzie Fiscali, improntato al miglioramento dei rapporti tra Stato e cittadino e al recupero di efficacia ed efficienza della struttura organizzativa statale, anche se sono state evidenziate alcune criticità gestionali nell'area della Gestione Tributi e nell'area del Contenzioso.

Per essere più aderenti alle esigenze del nuovo modello organizzativo sono state apportate alcune modifiche sia alle strutture centrali, di vertice, sia a quelle territorialmente decentrate. È stato ultimato il processo di trasformazione degli uffici periferici dell'Agenzia in Uffici Locali che hanno raggiunto la quota di 384 uffici.

Sono stati istituiti i nuovi Centri Operativi di Pescara e Venezia ed è stato attivato il Centro di assistenza telefonica di Salerno.

Tra i vari punti di forza del 2002 due sono quelli da evidenziare: il decollo degli Studi di Settore e il potenziamento dei servizi telematici.

Nonostante le difficoltà dovute all'adeguamento all'Euro di tutte le pratiche in lavorazione negli uffici, l'Agenzia ha comunque conseguito pienamente i risultati di produzione previsti e dall'analisi dettagliata dei dati emerge che la forte risposta dei contribuenti alle iniziative innovative dell'Amministrazione fiscale ha contribuito a cementare ulteriormente il rapporto di collaborazione e fiducia con i contribuenti che è alla base del processo di trasformazione dell'Agenzia delle Entrate.

Ad esempio per quanto riguarda il numero delle dichiarazioni trasmesse per via telematica a fronte di un risultato atteso di 500.000 trasmissioni è stato raggiunto l'obiettivo di 639.243 invii quindi è stato conseguito un punteggio di 7,50 su un punteggio prefissato di 6,00. Per i controlli sostanziali Iva, Imposte dirette o Irap su un punteggio prefissato di 20,00 è stato conseguito un punteggio di 24,28 e cioè attesi 485.000 controlli e conseguiti 588.939. Per il totale degli accertamenti definiti con adesione sul totale degli accertamenti notificati, a fronte di un risultato atteso del 30%, è stato conseguito il 42,2% e anche il dato relativo alle verifiche ha registrato un significativo incremento rispetto ai valori prefissati.

Di seguito si espongono alcuni dei dati più rilevanti

ATTIVITÀ	RIS.ATTESO	SOGLIA	RIS.CONSEG	%
Comunicazioni inviate su dichiarazioni pervenute	90%	80-111	89,09	98,99
Dichiarazioni trasmesse per via telematica	500.000	80-125	639.243	127,85
Controlli sostanziali Iva-II.DD. o IRAP	485.000	80-125	588.939	121,43
Accertamenti con adesione e acquiescenza	30%	70-125	42,2%	140,67
Verifiche su grandi imprese	300	80-125	350	116,67
Verifiche su pmi	9.000	80-125	9.737	108,19

Nel corso dell'anno l'Agenzia ha sostanzialmente raggiunto anche gli obiettivi previsti dal piano degli investimenti per il 2002. Infatti, del piano originario, presentato in Convenzione, è stata terminata la quasi totalità delle realizzazioni e ciò ha messo in luce il progressivo

miglioramento della capacità di pianificazione conseguito dall'Agenzia.

Le iniziative progettuali elaborate e concluse sono:

- Razionalizzazione infrastrutture centrali e periferiche
- Sviluppo dei sistemi gestionali
- Evoluzione del sistema informativo
- Riorganizzazione dei servizi di assistenza e comunicazione
- Evoluzione dei sistemi e delle procedure per la riscossione coattiva.

1.2 LA LIQUIDAZIONE DELLE DICHIARAZIONI

In relazione al numero di dichiarazioni validamente presentate nell'anno 2001, nel corso del 2002 è stato particolarmente curato l'invio delle comunicazioni di regolarità e irregolarità delle dichiarazioni perché questo ha consentito di sanare in via bonaria eventuali incongruenze ma soprattutto di evitare l'emissione di cartelle con relativo contenzioso.

Su un totale di 16.999.962 dichiarazioni sono state inviate 15.146.674 comunicazioni di cui 12.992.169 di regolarità e 2.154.505 di irregolarità.

Le comunicazioni inviate corrispondono all'89,09 % delle dichiarazioni presentate nel 2001 e quindi tale risultato ha sostanzialmente consentito all'Agenzia di raggiungere l'obiettivo fissato in Convenzione.

Si evidenzia che l'obiettivo di ridurre in modo significativo le comunicazioni di irregolarità è stato conseguito grazie a tre determinanti fattori:

- la realizzazione di procedure capaci di correggere errori materiali di compilazione delle dichiarazioni senza incidere sulla determinazione e sul pagamento dei tributi
- una maggiore flessibilità dei criteri di abbinamento dei versamenti
- il miglioramento dei dati trasmessi per via telematica.

In rapporto ai dati relativi alle dichiarazioni presentate nel 2002 è positivo evidenziare che il numero delle comunicazioni di irregolarità presentate nel 2001, circa 2.200.000, è un dato altamente soddisfacente rispetto ai risultati del 1999 e del 2000, pari rispettivamente a 4.268.698 e 3.769.545.

MODELLO	REGOLARI	IRREGOLARI	TOTALI
UNICO Persone Fisiche	10.849.066	1.653.126	12.502.192
UNICO Soc. persone	622.569	176.396	798.965
UNICO Soc. capitali	387.071	136.892	523.963
Mod. 770	1.133.463	188.091	1.321.554
TOTALI	12.992.169	2.154.505	15.146.674

1.3 I RIMBORSI E LE COMPENSAZIONI

Obiettivo prioritario dell'Agenzia per l'anno 2002 era quello di conferire ulteriore impulso all'esecuzione dei rimborsi, utilizzando completamente gli stanziamenti finanziari previsti al fine di ottenere una significativa riduzione delle giacenze di rimborsi non ancora eseguiti.

Con l'inserimento in un'unica base dati si è notevolmente ridotto il numero dei rimborsi manuali a favore invece di quelli automatizzati, consentendo un'erogazione dei rimborsi più

celere e tempestiva.

L'obiettivo di completare lo smaltimento dei rimborsi nel biennio 2002-2003 ha già raggiunto buoni risultati.

Comunque sono stati erogati complessivamente 3.007.870 rimborsi per un totale di 251.792.828,78 euro.

Inoltre va evidenziato che è stato notevolmente incrementato il numero delle compensazioni richieste tramite il modello F24, effettuate per un totale di 14.336.551 transazioni e dei rimborsi in c/fiscale per un totale di 59.064 erogazioni.

L'utilizzo dei fondi di bilancio ha consentito di effettuare

59.064 rimborsi in conto fiscale

14.336.551 compensazioni

che hanno impegnato l'87,65% delle risorse.

Per quanto riguarda i rimborsi IVA ai soggetti non residenti, sono stati erogati complessivamente 249.986.828,78 euro per un totale di 87.098 rimborsi mentre per i rimborsi automatizzati (II.DD., CSSN, CC.GG. e interessi relativi) sono stati impegnati 1.806 milioni di euro, per un totale di 2.861.708 rimborsi.

Con la legge di assestamento del bilancio sono stati previsti ulteriori stanziamenti che sono stati utilizzati parzialmente poiché la disponibilità non è stata resa utilizzabile in tempo utile. Le somme disposte non hanno concorso a formare la base di riferimento rispetto alla quale l'Agenzia doveva garantire il pieno utilizzo, che quindi ha comunque raggiunto positivi risultati nell'attività relativa all'erogazione dei rimborsi.

1.4 LE VERIFICHE NEI CONFRONTI DEI CONCESSIONARI DELLA RISCOSSIONE

È opportuno evidenziare che il controllo dei concessionari assume per l'Agenzia una valenza strategica poiché è funzionale al raggiungimento dell'obiettivo di incremento dell'efficacia in relazione all'effettiva riscossione delle entrate iscritte a ruolo. Nel corso del 2002 sono state effettuate 149 verifiche nei confronti dei concessionari a fronte di un risultato atteso di 70 verifiche. La percentuale di quote inesigibili esaminate è pari all'86,75% e quindi emerge che l'attività svolta dagli uffici ha quasi totalmente raggiunto l'obiettivo fissato in Convenzione di azzerare le giacenze delle quote inesigibili con particolare riferimento a quelle superiori a 258.000 euro.

Riepilogo dell'attività di controllo delle domande di rimborso e di discarico per quote inesigibili superiori ai 258.000 euro svolta nell'anno 2002

DOMANDE	GIACENTI	IMPORTO IN EURO	ESAMINATE	IMPORTO IN EURO	SOSPESE*	DA ESAMINARE	IMPORTO IN EURO
Rimborso	4.287	4.948.532.012,69	3.973	4.572.913.053,23	290	314	375.618.959,46
Discarico	10.050	13.416.811.205,73	8.465	10.220.618.452,15	347	1.585	3.196.192.753,58
Totale	14.337	18.365.343.218,42	12.438	14.793.531.505,38	637	1.899	3.571.811.713,04

* a causa di procedure esecutive in corso o procedure concorsuali pendenti.

Sono complessivamente migliorati i rapporti relazionali con i concessionari e con i contribuenti, grazie alla risoluzione di alcune criticità interpretative, con emanazione di circolari e risoluzioni, e grazie alla riformulazione delle avvertenze delle cartelle di pagamento, che ha reso più leggibile e chiaro il contenuto delle stesse.

1.5 LA MODULISTICA

Nel corso del 2002 l'attività di revisione normativa è stata molto intensa e quindi si è reso necessario apportare le dovute modifiche ai modelli interessati. In particolare si fa riferimento ai modelli di:

- domanda di attribuzione del codice fiscale
- dichiarazione di inizio, variazione dati o cessazione di attività ai fini Iva
- comunicazione dati relative agli investimenti agevolati nelle aree svantaggiate
- comunicazione riservata ai soggetti non residenti che intendono identificarsi direttamente ai fini Iva.

In collaborazione con le Direzioni regionali si è svolto un importante lavoro di monitoraggio sulle esigenze relative alla effettiva utilizzazione della modulistica fiscale, al fine di evitare dispendiose ed inutili giacenze relativamente ai modelli di dichiarazione fiscale, Mod.730 e UNICO Persone Fisiche.

1.6 ASSISTENZA AL CONTRIBUENTE

Nel 2002 gli Uffici hanno notevolmente elevato la soglia di qualità del servizio reso ai contribuenti, in particolare per quel che riguarda la crescente domanda di assistenza telefonica. È importante infatti evidenziare la concreta attività dei Centri di Assistenza Telefonica che non si sono limitati a fornire informazioni e assistenza telefonica, per un totale di 1.377.637 chiamate pervenute, ben al di sopra dell'obiettivo prefissato, ma hanno svolto anche attività di servizio. Particolare attenzione è stata riservata alla richiesta di effettuare le correttive relative alle comunicazioni di irregolarità, differenziate per tipologia e annualità. Hanno avuto esito positivo 140.626 interventi, con tempi di attesa quasi dimezzati rispetto al 2001. Inoltre sono stati emessi 12.912 provvedimenti di sgravio per avvisi bonari.

Tale risultato è dovuto, in particolar modo, all'apertura di nuovi centri di risposta a Salerno e Bari per un totale di 503 postazioni attive con l'utilizzo di 671 unità di personale.

A questo importante risultato va aggiunto quello relativo all'attivazione del Centro di prenotazione telefonica dell'Agenzia delle Entrate - numero unico nazionale **199-126003** - operativo 24 ore su 24. Dopo una prima fase di sperimentazione il servizio è stato definitivamente attivato in 52 Uffici locali oltrepassando l'obiettivo previsto di attivazione in almeno 30 uffici.

Con questo servizio è possibile prenotare un appuntamento telefonico con un funzionario dell'Ufficio, in base ad una agenda che permette di pianificare il numero dei contatti con i contribuenti, raggiungendo l'ambito obiettivo di erogare un servizio di assistenza allo sportello più razionale ed efficace.

Per gli intermediari abilitati alla trasmissione telematica delle dichiarazioni è stata attivata una specifica assistenza telefonica che ha dato soluzione a circa 297.000 casi prospettati per un totale di 59.405 contatti telefonici.

Da evidenziare anche l'opportunità di effettuare la prenotazione per via telematica utilizzando i servizi web del sito dell'Agenzia delle Entrate.

Constatato che il telefono pur essendo lo strumento di comunicazione di maggior diffusione non era più sufficiente a soddisfare la richiesta dei contribuenti, è stato sperimentato e realizzato un centro di risposta multicanale su un centro di assistenza telefonica già avviato, il cosiddetto CONTACT CENTER. In sostanza è stato adottato un nuovo modello di interazione che prevede la ricezione delle istanze da parte della struttura, tramite mail e/o fax, cui viene data risposta in differita, dopo l'esame e lo studio del quesito, utilizzando i medesimi canali di comunicazione.

1.7 I SERVIZI TELEMATICI

Dai dati a consuntivo che emergono dalla relazione annuale relativa alle attività dell'Agenzia emergono dati altamente soddisfacenti per quanto riguarda l'utilizzo dei Servizi Telematici. Gli obiettivi sono stati pienamente conseguiti dimostrando che i contribuenti hanno accordato sempre maggior gradimento e fiducia verso i servizi resi.

Nel corso del 2002 sono stati estesi a tutti i contribuenti, tramite Internet, tutti quei servizi che erano disponibili solo per gli utilizzatori di Entratel. La quantità di documentazione che ha viaggiato per via telematica è più che raddoppiata evidenziando un incremento del 109% per Fisconline e del 227% per Entratel.

I nuovi servizi a cui tutti possono accedere sono:

- registrazione contratti di locazione
- versamenti on-line relativi a contratti di locazione e atti immobiliari
- inizio, variazione dati e cessazione attività Iva
- questionari studi di settore
- comunicazioni all'anagrafe Tributaria
- istanze di ammissione al credito d'imposta Legge 388/00
- cassetto fiscale.

Due i nuovi servizi riservati invece agli intermediari professionali:

- Preavvisi telematici
- Mod. F24 cumulativo.

Con questi servizi è stato raggiunto l'obiettivo di dimezzare il numero di avvisi di irregolarità recapitati ai contribuenti a seguito dell'attività di liquidazione delle dichiarazioni, nonché di consentire a CAF, professionisti ed intermediari di eseguire i pagamenti delle imposte per conto dei propri clienti richiedendo on line l'addebito delle somme dovute direttamente sui c/c dei contribuenti da loro assistiti.

I servizi che hanno riscosso maggior successo sono stati quelli relativi alla registrazione on line dei contratti di locazione, circa 40.000 con un incremento del 140% e quelli relativi alla possibilità di effettuare i versamenti per via telematica di cui si evidenzia un incremento del 296% rispetto al 2001. Le dichiarazioni inviate tramite il servizio Fisconline hanno registrato un incremento pari al 72% rispetto agli invii dell'anno precedente.

Complessivamente hanno viaggiato per via telematica un totale di 1.246.630 documenti con un incremento del 336%.

Nel 2002 è stato lanciato il nuovo servizio "UNICOWEB" che rappresenta il primo prodotto della pubblica amministrazione italiana ispirato al paradigma tecnologico ASP (Application Service Provisioning) tipico delle attività marcatamente di tipo "industriale". Tramite questo servizio circa 2.000 utenti in possesso di codice Pin hanno potuto compilare e presentare telematicamente la dichiarazione relativa ai redditi delle Persone Fisiche direttamente via web senza dover precedentemente scaricare da Internet e poi installare sul personal computer il software relativo. Questo servizio, versatile e sicuro, ha consentito all'Agenzia delle Entrate di elaborare e custodire i dati relativi alla dichiarazione presentata con la massima riservatezza e garanzia da errori.

1.8 ATTIVITA' DI CONSULENZA

INTERPELLO

L'anno 2002 ha registrato una notevole impennata in materia di Interpello. Complessivamente sono state **7.570** le istanze presentate, in ottemperanza delle norme pre-

viste dallo Statuto dei diritti del contribuente, sia alle Direzioni Regionali che alla Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, rispetto alle **2.031** istanze pervenute nel 2001.

L'Agenzia ha fornito risposta scritta a tutti gli interpelli in scadenza al 31 dicembre 2002, per i quali, cioè, il termine di 120/180 giorni previsto per la risposta scadeva nell'anno 2002, evitando in tal modo la formazione del silenzio-assenso di cui all'art. 4, comma 1, del regolamento di attuazione.

Degli interpelli presentati, 736 sono stati inoltrati alla D.C. Normativa e Contenzioso, in quanto riguardanti casi di maggiore complessità o incerta soluzione da adottare, ovvero norme di recente approvazione sulle quali non si è ancora formata un'interpretazione uniforme e prevalente.

Mensilmente è stato effettuato il monitoraggio delle istanze prodotte presso le Direzioni Regionali e Provinciali, dello stato di lavorazione delle stesse, degli argomenti che nella maggior parte dei casi sono oggetto di interrogazione.

Tutto l'iter procedurale dell'esame delle istanze di interpello ha avuto un duplice scopo: quello di armonizzare le risposte fornite dai diversi uffici dell'Agenzia al fine di renderle coerenti tra di loro, ma soprattutto quello di recepirle attraverso le risoluzioni portandole così a conoscenza dei contribuenti attraverso la loro pubblicazione nella banca dati "Documentazione tributaria" consultabile sul sito internet dell'Agenzia (www.agenziaentrate.it) o del Ministero dell'Economia e delle Finanze (www.finanze.it).

È stata costantemente garantita l'attività di prassi amministrativa, con l'emanazione di **71** circolari e di **345** risoluzioni, quest'ultime ben al di sopra delle 220 del 2001.

Si evidenzia che le circolari esplicative dei provvedimenti emanati sono state estremamente tempestive nella consapevolezza dell'importanza che l'attività di consulenza giuridica riveste ai fini della riduzione del contenzioso con i contribuenti.

1.9 PREVENZIONE DELL'EVASIONE

In coerenza con l'obiettivo definito in convenzione di assicurare un utilizzo intenso degli studi di settore come elemento di prevenzione all'evasione, nel 2002 sono stati elaborati e realizzati 40 nuovi studi di settore.

Sono state emanate circolari esplicative, provvedimenti e D.M. che hanno fornito ogni possibile delucidazione e chiarimento in merito all'applicazione degli studi stessi.

Al di là del dato oggettivo è comunque di rilevante significato tutta l'attività avviata con l'obiettivo di porre in essere una serie di attività strumentali all'elaborazione di nuovi studi di settore ma soprattutto finalizzata a favorire l'adeguamento spontaneo dei contribuenti agli studi stessi.

1.10 ATTIVITÀ DI VERIFICA E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Strategie generali di controllo

La strategia relativa alla prevenzione e al contrasto dell'evasione è stata incentrata su interventi operativo gestionali ben precisi e i punti più rilevanti possono essere così sintetizzati:

- contrasto della detenzione illecita di capitali all'estero da parte di contribuenti residenti in Italia;
- azione repressiva dei fenomeni relativi all'economia sommersa attraverso una specifica attività di intelligence;
- utilizzo degli studi di settore come elemento di prevenzione dell'evasione;
- implementazione di nuove soluzioni organizzative e tecnologiche finalizzate al contrasto

- e alla individuazione di fenomeni evasivi ed elusivi;
- incentivazione di un elevato grado di adesione da parte del contribuente alla pretesa tributaria.

Per facilitare l'individuazione dei maggiori fenomeni evasivi ed elusivi nonché delle posizioni soggettive a rischio, particolare attenzione è stata rivolta all'attività di analisi e ricerca sia in ambito centrale che locale, mediante una approfondita osservazione delle diverse realtà territoriali e con la destinazione a tale compito di specifiche risorse, soprattutto negli uffici di grandi dimensioni.

È stato predisposto un apposito "Piano straordinario di controlli" che aveva come punto focale il contrasto all'economia sommersa e si è quindi reso necessario un ulteriore rafforzamento del presidio della realtà territoriale ed un ampliamento della capacità d'indagine sia a livello centrale che locale.

Livello di conseguimento degli obiettivi

Relativamente all'indirizzo strategico di ottimizzare l'attività di verifica, sia qualitativamente che quantitativamente, si evidenzia un andamento più che positivo sia per le verifiche nei confronti di soggetti di rilevanti dimensioni che per quelle nei confronti di altre tipologie di contribuenti.

Le scelte operative che hanno consentito di produrre un incremento positivo sono:

- contenimento dei tempi di permanenza dei verificatori presso le aziende
- definizione di un'unica annualità su cui svolgere il controllo
- sviluppo della professionalità dei funzionari con minore esperienza
- coordinamento dell'attività di intelligence con la parallela attività del Comando Generale della GDF.

In relazione all'attività di controllo sostanziale vanno segnalati i risultati positivi conseguiti nel settore Imposte Dirette, Iva e Irap con **588.939** controlli su un dato atteso di **485.000**. Positivo anche l'andamento degli accertamenti parziali automatizzati con un totale di **81.714** controlli.

Attività di verifica

In considerazione della rilevanza strategica rivestita dall'attività di verifica, l'Agenzia ha puntato molto su un sensibile miglioramento qualitativo dell'azione di controllo.

La sistematicità dei controlli nei confronti dei contribuenti con volume d'affari di rilevanti dimensioni (non inferiori a 26.000.000 di euro) ha interessato **1.307** posizioni, intendendo per posizione l'annualità controllata, e ha tenuto conto, in sede di pianificazione sul territorio, della numerosità e della rilevanza fiscale dei soggetti presenti nell'ambito territoriale delle strutture operative.

Inoltre sono state verificate **8.076** posizioni relative a soggetti che hanno dichiarato ricavi o compensi non congrui rispetto a quelli determinati sulla base degli studi di settore e **32.553** soggetti che, per il 1998, hanno dichiarato ricavi o compensi inferiori a quelli derivanti dall'applicazione dei parametri previsti dalla legge 549/1995.

In relazione all'attività di controllo sostanziale vanno segnalati i risultati positivi conseguiti nel settore imposte dirette, Iva e Irap con **588.939** controlli su un dato atteso di **485.000**. Positivo anche l'andamento degli accertamenti parziali automatizzati, (per un totale di **81.714** controlli), degli atti rilevanti ai fini imposte dirette e Irap con **252.855** controlli e degli atti rilevanti ai fini Iva con **76.156** controlli.

Complessivamente l'attività citata si può tradurre in un totale di **213.861** atti di contestazione e irrogazione di sanzioni, e di **29.085** accertamenti.

Attività di controllo sostanziale e formale nel settore Registro

Con il prioritario obiettivo di ridurre in modo significativo le giacenze relative alle dichiarazioni di successione e donazione è stato impressa una forte accelerazione ai controlli sostanziali per l'applicazione dei tributi nel settore Registro.

Per quanto riguarda invece gli aspetti operativi, l'attività di controllo si è sviluppata prioritariamente lungo due direttrici:

- la valutazione degli atti di cessione d'azienda e di terreni edificabili
- l'esame delle posizioni fiscali riguardanti l'omessa registrazione dei contratti di locazione

Con l'obiettivo di chiudere l'attività di controllo relativa al periodo d'imposta 1998 e dare significativo impulso a quella relativa all'anno d'imposta 1999 sono stati forniti agli uffici strumenti tecnici per poter definire l'operazione con efficacia e tempestività.

Conseguentemente sono stati effettuati

641.496 controlli per annualità 1998

572.490 controlli per annualità 1999

per un totale di **1.213.986** controlli.

Sempre in riferimento ai controlli delle dichiarazioni relative all'anno di imposta 1998 si evidenziano incassi, per versamenti effettuati dai contribuenti, per un totale di 14.317.449,53 euro e somme iscritte a ruolo, con procedure non automatizzate e a seguito degli abbinamenti centralizzati dei contribuenti, per un totale di 93.853.185,54 euro.

Accessi per il controllo degli obblighi fiscali

In coerenza con le direttive generali sui criteri di gestione che prevedevano, tra l'altro, di assicurare un'adeguata presenza sul territorio per il perseguimento dei fenomeni evasivi, in sede di definizione del piano delle attività è stato stabilito un impegno di risorse pari a 150.000 ore per l'esecuzione di accessi di breve durata per il controllo degli obblighi fiscali. Questa attività è stata indirizzata prevalentemente:

- al controllo degli obblighi strumentali con **21.453** accessi eseguiti,
- alla rilevazione dei dati ai fini dell'applicazione degli studi di settore con **5.865** accessi eseguiti,
- alla rilevazione dei dati nell'ambito dell'attività di analisi e ricerca con **7.803** accessi eseguiti,
- ai controlli in ordine alla corretta applicazione delle compensazioni con **5.404** accessi eseguiti,
- ai controlli finalizzati alla lotta al sommerso con **2.699** accessi eseguiti,

e si è tradotta in un totale di **49.102** accessi a fronte dei **31.287** del 2001.

Tramite queste attività gli uffici hanno avuto un ruolo maggiore nel presidio della realtà territoriale di propria competenza, in modo da rendere possibile l'individuazione dei fenomeni evasivi ed elusivi localmente rilevanti e proporre piani di intervento mirati non solo alla selezione dei soggetti da controllare, ma anche e soprattutto alla individuazione delle modalità più efficaci per il recupero di base imponibile.

Gli accessi brevi hanno permesso, infatti, di estendere significativamente il controllo sul territorio, di favorire un recupero d'immagine per l'Agenzia, di sviluppare una più efficace azione di deterrenza tesa ad incentivare gli adempimenti spontanei.

Scambio d'informazioni con Autorità estere

Sono pervenute **163** richieste d'informazioni da parte di Autorità estere (contro le 101 del 2001) a conferma del crescente andamento già registrato negli anni passati.

Le risposte fornite alle Autorità estere sono state **146** contro le **129** del 2001 mentre si è avuta una lieve flessione nello scambio attivato da parte italiana con 70 richieste inoltrate alle Autorità estere contro le 91 del 2001.

Per ogni richiesta pervenuta sono state eseguite le necessarie ricerche, mediante interrogazioni della banca dati dell'A.T., in base alle quali sono state fornite le prime parziali risposte all'Autorità richiedente.

Successivamente, anche sulla base delle ricerche già effettuate a livello centrale, sono stati attivati gli Uffici locali per le eventuali più dettagliate indagini attraverso l'invio di questionari ai soggetti interessati o con controlli diretti presso istituti di credito o altri enti esterni.

1.11 LOTTA AL SOMMERSO

Nell'ambito dell'ordinaria attività di prevenzione e contrasto all'evasione, l'Agenzia nel 2002 ha assunto il prioritario impegno di svolgere un'efficace azione mirata a individuare i fenomeni relativi all'economia sommersa.

Attraverso un'intensa cooperazione con altre Amministrazioni interessate (INPS, INAIL, GDF, Ministero del lavoro e delle politiche sociali), con le quali sono state divise le diverse aree di intervento in base alle proprie specificità, e con l'esecuzione di verifiche o di accessi brevi mirati presso i luoghi di esercizio delle attività economiche è stata garantita un'efficace azione di contrasto all'utilizzo del lavoro irregolare.

L'attività degli uffici si è concretizzata in **2.699** accessi brevi e **430** verifiche. Per quanto riguarda l'esito dei controlli si segnala che nel corso di **925** accessi e di **148** verifiche sono state complessivamente rilevate **2.202** posizioni irregolari.

In sintesi si evidenzia che l'azione di contrasto all'economia sommersa ha fortemente caratterizzato l'ordinaria attività di indagine svolta dalle Direzioni regionali e dagli uffici.

1.12 CONVENZIONI CON ENTI ESTERNI

Nel 2002 l'Agenzia ha notevolmente incentivato l'avvio di una serie di convenzioni per la consulenza e la revisione in materia di tributi locali e per la formazione a favore di CAF ed altri enti pubblici.

Le Direzioni Regionali hanno stipulato 375 convenzioni:

DIREZIONE REGIONALE	NUMERO CONVENZIONI	DIREZIONE REGIONALE	NUMERO CONVENZIONI
Abruzzo	22	Marche	27
Basilicata	23	Molise	4
Campania	1	Piemonte	6
Calabria	5	Puglia	6
Emilia Romagna	45	Sardegna	5
Friuli V. Giulia	22	Sicilia	47
Lazio	13	Toscana	90
Liguria	4	Umbria	30
Lombardia	15	Veneto	10

Le convenzioni stipulate sono così articolate:

- **133** per consulenza;
- **215** per formazione;
- **27** per consulenza e formazione.

Il forte incremento delle convenzioni rispetto al 2001 è significativo dell'impegno profuso dall'Agenzia nello svolgimento di un'attività del tutto nuova ed atipica rispetto ai moduli procedurali della pubblica amministrazione e del notevole interesse che il sistema delle autonomie locali ha dimostrato nei confronti dell'Agenzia, ritenuta di grande affidabilità nella gestione della fiscalità.

Comunque la diffusione del piano di convenzioni rientra anche nel complessivo obiettivo di favorire l'attuazione e lo sviluppo del federalismo fiscale attraverso un'offerta di servizi idonei a rendere più efficiente e razionale il sistema tributario locale.

Un'importante estensione si è avuta per l'utilizzo del mod. F24. In 7 Comuni d'Italia presi a campione è stato avviato il servizio di riscossione dell'imposta comunale sugli immobili mediante, appunto, mod. F24.

Convenzioni con enti esterni stipulate nel 2002

Nel corso del 2002 sono proseguite le attività di cooperazione con Enti esterni e altre Pubbliche Amministrazioni centrali e locali.

In particolare per quanto riguarda gli enti locali risultano attive convenzioni con 855 Comuni, 7 Comunità Montane e 48 Consorzi di bonifica; questi Enti sono tutti abilitati al collegamento telematico via web con l'anagrafe tributaria per interrogazioni su persone fisiche e giuridiche.

Per quanto riguarda le Pubbliche Amministrazioni Centrali sono attivi i collegamenti telematici, via web con l'Anagrafe tributaria, da parte del Ministero delle Risorse Agricole, Alimentari e Forestali e del Ministero della Sanità Ufficio Veterinario per gli adempimenti CEE. Sono proseguite le iniziative, coordinate dall'Aipa, relativamente ai progetti "Servizio alle Imprese" (con Infocamere, Inps, Inail) e per le carte CIE/CNS con il Ministero degli Interni.

Il rapporto con i concessionari

Particolare rilevanza ha rivestito l'azione di impulso sull'attività dei Concessionari della riscossione, al fine di incrementare le entrate da riscossione coattiva. Si è proceduto all'esame della posizione reddituale e patrimoniale dei contribuenti morosi, selezionati in base alla tipologia del ruolo e all'entità del debito per segnalare ai concessionari i beni su cui agire successivamente.

Sono state analizzate **1.110** posizioni di contribuenti morosi per importi iscritti a ruolo pari ad almeno **129.114,22** euro.

In particolare, per **100** posizioni esaminate sono stati effettuati interventi diretti presso i Concessionari. Per effetto di tali interventi:

- sono state iscritte ipoteche per **54.432.900,00** di euro a garanzia di crediti di **27.216.449,00** di euro;
- per 10 posizioni è stato dato incarico di procedere giudizialmente mediante l'avvio di azioni di revoca o di impugnazione di atti pregiudizievoli per le ragioni dell'Erario o mediante ricorso per fallimento.

1.13 COMUNICAZIONE INTERNA

Il processo di cambiamento dell'Agenzia attraverso il recupero dell'efficienza e dell'efficacia dell'operatività del personale ha avuto notevole impulso grazie all'attività di potenziamento della comunicazione interna.

La circolarità delle informazioni, con il potenziamento della rete Intranet e l'incremento del flusso di informazione strutturata e tempestiva, nonché la divulgazione del periodico bimestrale di comunicazione interna "Agenzia Entrate" e lo sviluppo di una "rete di referenti" presenti in tutti gli uffici, hanno permesso di portare avanti un progetto di fidelizzazione del personale basato sulla condivisione delle strategie operative di vertice.

Attività nel dettaglio

Sono usciti sei numeri del periodico bimestrale di comunicazione interna "Agenzia Entrate". La rivista si è affermata sempre più come strumento per la diffusione dei temi del cambiamento organizzativo e gestionale, con approfondimenti sulle questioni di maggior interesse per il personale.

Attraverso la rete Intranet è stato garantito il costante e quotidiano aggiornamento delle tematiche tecnico tributarie e gestionali ed il gradimento relativo si evidenzia nei dati che si riportano

- **13.000** contatti giornalieri di media, in costante aumento.
- **5.000.000** contatti complessivi dall'attivazione del sito.

È possibile consultare direttamente da Intranet circa 130 siti Internet di interesse comune (pubbliche amministrazioni, enti ed istituzioni, banche dati, servizi di informazione, ecc...) ma soprattutto le Direzioni Regionali hanno quasi tutte realizzato e gestito uno spazio Web, al fine di dare massima divulgazione dei servizi di informazione a rilevanza regionale.

L'attività redazionale di supporto al servizio di Documentazione Tributaria si è esplicata attraverso l'elaborazione di una rivista di aggiornamento tributario dal titolo "Fisco in sintesi". È una iniziativa editoriale che ha lo scopo di presentare l'attività di interpretazione dell'Agenzia delle Entrate attraverso la sintesi delle circolari e delle risoluzioni emanate nel corso di ogni mese, accompagnate dai riferimenti tecnici alla materia trattata.

1.14 COMUNICAZIONE ESTERNA

Le attività svolte nel corso del 2002 sono state orientate al potenziamento della comunicazione istituzionale sia attraverso la produzione di specifiche pubblicazioni che attraverso la tempestiva divulgazione delle novità fiscali.

L'attività di contatto con i media è stata molto intensa e proficua e orientata ad accreditare l'immagine pubblica dell'Agenzia delle Entrate al fine di trasmettere ai contribuenti una concreta percezione dell'ente Agenzia e delle sue rinnovate e accresciute potenzialità nel campo dei servizi e dell'efficienza dei suoi uffici.

A questi fini sono stati diramati 300 comunicati stampa, organizzate 2 videoconferenze e 10 conferenze stampa con i media più rappresentativi a livello nazionale per dare diffusione ai nuovi servizi telematici messi a disposizione dei contribuenti.

In diverse città italiane sono state organizzate manifestazioni e convegni allo scopo di diffondere la conoscenza dell'Agenzia e delle sue attività che può tradursi in un dato oggettivo di 120.000 contatti.

L'attività editoriale mirata a dare massima diffusione alle informazioni fiscali è stata dedicata, in particolare, alle agevolazioni per determinate categorie o situazioni:

- *Agevolazioni per non residenti*
- *Agevolazioni per i disabili*
- *Agevolazioni per le ristrutturazioni edilizie*

Non sono mancate altre pubblicazioni di genere vario: Book 2002 dell'Agenzia delle Entrate, bilancio d'esercizio e relazione attività 2001, annuario del contribuente, dizionario fiscale "il linguaggio del fisco".

Anche via telematica l'attività di informazione è stata molto efficace, attraverso la giornaliera edizione di "Fiscooggi", il quotidiano telematico che offre aggiornamenti in tempo reale sulle attività dell'Agenzia e dei suoi uffici, commenti sulla normativa e la giurisprudenza tributaria, notizie dall'estero, informazioni bibliografiche.

Attraverso il servizio *Tele News Airport*, il canale televisivo che trasmette in tutti i principali aeroporti italiani, sono state diffuse oltre 60 inserzioni con riferimento ai principali adempimenti, indicazione delle scadenze, notizie sui servizi telematici, ecc.

Nel mese di maggio si è svolta una campagna pubblicitaria per promuovere i servizi telematici ed incentivare la richiesta del codice PIN necessario per l'utilizzo dei servizi citati. È stata organizzata la prima Convention dell'Agenzia finalizzata alla presentazione dei risultati conseguiti nel 2001.

Nell'ambito dell'attività di promozione estera sono stati organizzati vari incontri con delegazioni di Amministrazioni fiscali estere.

2. Problemi e criticità

2.1 IL CONTENZIOSO

Nel 2002 si deve rilevare un lieve aumento del numero dei ricorsi presentati e cioè 90.428 contro gli 86.509 del 2001. Tale risultato è direttamente proporzionale all'aspettativa dei contribuenti di poter definire eventuali pretese tributarie con strumenti concordatari o di definizione agevolata che fin da metà anno si era diffusa nell'opinione pubblica.

Si ritiene utile evidenziare che la situazione del contenzioso tributario presenta differenze significative nell'ambito del territorio nazionale, infatti le regioni dove sono stati instaurati più giudizi in valore assoluto e che superano la soglia del 10 % del totale (90.428) sono, nell'ordine, Campania, Lombardia, Sicilia e Lazio.

L'attività svolta dall'Agenzia può essere sintetizzata nei dati che si riportano.

Le soccombenze dell'Agenzia nel primo grado di giudizio sono state 37.985 mentre gli esiti favorevoli in tutto o in parte sono stati 49.028.

Le conciliazioni giudiziali proposte dagli uffici operativi dell'Agenzia sono state 10.302 e quelle definite dalle Commissioni tributarie con decreti e verbali sono state 6.161.

L'Agenzia ha comunque perseguito lo scopo di assicurare una costante e più qualificata difesa dell'amministrazione finanziaria nei giudizi davanti alle Commissioni tributarie ed ha a tal fine istituito appositi team legali presso alcune Direzioni Regionali (Campania, Veneto, Toscana e Lombardia).

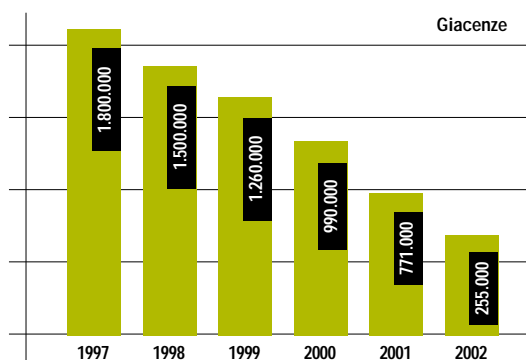
Ciò nonostante anche se il contenzioso è leggermente aumentato è andato avanti con efficacia il "Piano di recupero dell'arretrato del contenzioso tributario" che ha dato risultati positivi.

Nell'ambito di tale piano si proceduto a:

- rivisitare sistematicamente i "magazzini" contenzioso per individuare tutte le vertenze suscettibili di estinzione per cessata materia del contendere;
- inoltrare alle Commissioni tributarie una formale richiesta di definizione;
- riordinare e classificare ordinatamente i fascicoli in archivio.

Al 31 dicembre 2002 il piano si è concluso con lo smaltimento di 320.825 ricorsi, di cui 66.000 con richiesta di estinzione per cessata materia del contendere, e il riordino e la classificazione delle altre 255.000 posizioni.

Lo smaltimento dell'arretrato del contenzioso tributario



2.2 GLI INCASSI DERIVANTI DALLA RISCOSSIONE COATTIVA E DAGLI ISTITUTI DI CONCILIAZIONE

Il 2002 ha registrato una lieve flessione nell'andamento dell'attività di recupero svolta dall'amministrazione finanziaria tramite la riscossione per ruoli, infatti le notizie circolanti sull'imminente emanazione di sanatorie e condoni in ambito fiscale hanno certamente contribuito a disincentivare i contribuenti ad effettuare i versamenti dovuti su base coattiva.

I dati relativi alle entrate per l'anno 2002, derivanti da riscossioni a mezzo ruoli, ammontano a 1.784.434.000 euro a fronte di un risultato atteso di 2.231.000.000 euro.

I motivi del parziale conseguimento dell'obiettivo sono imputabili ad una sospensione di quattro mesi dell'attività di notifica delle cartelle di pagamento, ad una effettiva diminuzione degli importi iscritti a ruolo dagli uffici dell'Agenzia, ad un rilevante ammontare di ruoli oggetto di provvedimenti di sgravio per indebitato. Inoltre è fortemente cresciuto l'importo delle iscrizioni a ruolo straordinarie, prevalentemente relative a soggetti falliti e la cui inesigibilità quindi è pressoché scontata.

III. IL CAMBIAMENTO GESTIONALE

C

E-Government e Web administration

Al fine di conseguire efficacemente gli obiettivi strategici di esercizio, in linea con quanto disposto in tema di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, l'Agenzia nel corso del 2002 ha conseguito significativi risultati attraverso lo sviluppo dei siti Internet e Intranet e servizi (web, CRM, ecc.) il tutto finalizzato sia al recupero della relazione con i singoli cittadini, le imprese, gli intermediari e le altre amministrazioni, sia al miglioramento delle comunicazioni interne, recupero di produttività e riduzione dei costi di funzionamento.

Firma digitale

Nel corso del 2002 è stata avviata la distribuzione ai dipendenti dell'Agenzia di 2.000 carte firma. Il processo verrà completato nel corso del 2003 e tutti i dipendenti possessori di carta firma verranno appositamente formati sulle modalità di gestione dei documenti elettronici firmati digitalmente.

Posta elettronica

Nel 2002 il sistema di posta elettronica ha avuto un notevole sviluppo. L'installazione di nuovi server di gestione ha permesso un notevole aumento delle caselle di posta elettronica nominali e il numero dei messaggi trasmessi via e-mail nell'anno 2002 è risultato quasi il doppio di quello nel 2001.

Alla fine del 2002 sono risultate attive circa 8.500 caselle di posta nominali e circa 1.500 caselle di funzione. Il numero di mail scambiate all'interno dell'Agenzia ha raggiunto un volume di 9.500.000 messaggi, mentre quelle scambiate verso l'esterno un volume di 4.000.000 di messaggi.

Gestione dell'informatica

Nell'ambito del programma di attivazione dell'Agenzia e gestione delle risorse, è stato raggiunto il previsto obiettivo di avvio della funzione di monitoraggio sulle attività informatiche svolte dalla Concessionaria.

È stata infatti regolarmente svolta e conclusa la gara europea per l'affidamento dell'incarico di monitoraggio a società esterne specializzate.

Sistema di sicurezza

Nell'ambito del più ampio programma relativo alla sicurezza informatica delle Pubbliche Amministrazioni Statali, basato sulla realizzazione di una rete di responsabilità costituita da specifici organismi da istituire presso ogni amministrazione, l'Agenzia ha attivato una serie di percorsi finalizzati.

Learning

Nel corso del 2002 è stato portato a termine un approfondito studio di fattibilità comprendente un'analisi costi-benefici per l' Agenzia nell'ottica del possibile utilizzo di una piattaforma integrata di *Learning Management System*, di *Content Management* e di *Knowledge Management*.

L'obiettivo del sistema di *Learning* è quello di integrare il patrimonio delle informazioni e delle conoscenze presenti in Agenzia, permettendo, a sistema impiantato, anche la sua eventuale apertura nei confronti di fruitori dall'esterno, quali contribuenti, imprese, ordini professionali e intermediari.

Lo studio effettuato ha evidenziato la fattibilità di acquisire una piattaforma integrata, dotata sia di sistemi di amministrazione sia di efficaci motori di ricerca, a cui accedere attraverso un *Enterprise Portal* e su cui trasferire moduli formativi, basi delle soluzioni, sistemi documentali e moduli di addestramento per i sistemi informatici con relative documentazioni.

Logisticamente si prevede la trasformazione delle attuali aule informatizzate, presenti in tutte le Direzioni Regionali, in *Learning Center* collegati sia al sistema centrale che a strutture di dimensioni minori, definite *Learning Point*, presenti negli Uffici Locali dell'Agenzia.