|  |  |
| --- | --- |
|  | |
|  |  |

**ALLEGATO 2**

*PIANO DELL’AGENZIA*

**INDICE**

[PREMESSA 3](#_Toc296010299)

[1. AREA STRATEGICA 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO ALL’EVASIONE 4](#_Toc296010300)

[2. AREA STRATEGICA 2 - SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI E ALLA COLLETTIVITÀ 7](#_Toc296010301)

[3. AREA STRATEGICA 3 - ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO 9](#_Toc296010302)

[4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE 17](#_Toc296010303)

[*4.1* *FORMAZIONE* 18](#_Toc296010304)

[5. RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO 21](#_Toc296010305)

# Premessa

La Convenzione triennale per gli esercizi 2011-2013 si pone l’obiettivo, in coerenza con l’Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale del Sig. Ministro, di consolidare e rafforzare l’azione volta al conseguimento della missione istituzionale dell’Agenzia, come delineata dall’art. 62 del D. Lgs. n. 300/99.

In tale ottica, il nuovo assetto organizzativo – che ha portato a un modello fondato su 111 direzioni provinciali in luogo di 385 uffici locali – consente di fronteggiare al meglio un contesto ormai globalizzato e in costante evoluzione, i cui profili di complessità rappresentano una sfida che l’Agenzia è chiamata a raccogliere per continuare a perseguire il massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali e consolidare l’azione di recupero dell’evasione fiscale, già efficacemente condotta negli ultimi esercizi.

Il Piano delle attività si articola in tre aree strategiche che rappresentano i naturali ambiti di intervento nei quali si esplica l’azione dell’Agenzia; per ciascuna delle tre aree strategiche sono stati individuati gli obiettivi, con i relativi indicatori di impatto, i fattori critici di successo e i sottostanti indicatori.

In particolare, il Piano dell’Agenzia contiene:

* gli obiettivi, che sono coerenti con le attese dei diversi stakeholder e aderenti agli indirizzi politici avuti;
* i fattori critici di successo, che rappresentano gli elementi guida da presidiare per l’effettivo conseguimento degli obiettivi;
* gli indicatori, che misurano il grado di perseguimento dei fattori critici di successo.

Le ulteriori informazioni gestionali previste dall’Allegato 4 “Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati”, che l’Agenzia è tenuta a fornire al Dipartimento, sono state organizzate in modo coerente con la struttura del Piano.

Di seguito sono riportate le considerazioni sulla base delle quali è stato formulato il Piano dell’Agenzia che tiene conto, come ricordato, delle strategie perseguite dall’Agenzia in ciascuna delle tre aree strategiche di intervento.

# Area strategica 1 - Prevenzione e contrasto all’evasione

L’Agenzia con l’attività di controllo pianificata per il recupero dell’evasione si impegna al conseguimento degli obiettivi stabiliti e, in particolare, a realizzare un miglioramento significativo dei risultati qualitativi correlati all’attività di accertamento ai fini II. DD., IVA e IRAP in termini di maggiore imposta media accertata e, soprattutto, definita mediante l’utilizzo degli istituti definitori dell’adesione e dell’acquiescenza.

A tal fine, secondo linee di azione ormai consolidate, la selezione dei soggetti da sottoporre a controllo sarà fondata su un’approfondita analisi del rischio di evasione a livello territoriale, per indirizzare i controlli sulle posizioni caratterizzate da rischio più elevato e adottare metodologie di intervento mirate – a seconda del grado di rischio rilevato – e differenziate per ciascuna tipologia di contribuente (grandi contribuenti, imprese medie, imprese di minori dimensioni, lavoratori autonomi, persone fisiche, enti non commerciali, ecc.).

In materia di entrate tributarie (erariali e non erariali), con la complessiva azione di contrasto degli inadempimenti tributari correlata, oltre che all’attività di accertamento, anche al controllo automatizzato delle dichiarazioni fiscali e al controllo formale, l’Agenzia prevede di realizzare un incremento delle riscossioni, sia da versamenti diretti sia da ruolo, rispetto alle previsioni del 2010.

Al riguardo, l’Agenzia si impegna a realizzare l’efficacia dell’azione amministrativa anche mediante la costante ed incisiva attenzione circa l’effettiva riscossione delle somme dovute, sia in esito al ricorso agli istituti definitori, sia dopo l’iscrizione a ruolo e l’affidamento della riscossione coattiva agli Agenti della riscossione, in stretto coordinamento con le Società del Gruppo Equitalia.

Per i grandi contribuenti è previsto l’ampliamento della platea delle imprese da sottoporre a tutoraggio, estendendo l’analisi del rischio a quelle con volume d’affari o ricavi non inferiori a 150 milioni di euro, come disposto dal provvedimento del Direttore dell’Agenzia delle Entrate n. 181850 del 20/12/2010.

Nei confronti delle imprese di medie dimensioni (volume d’affari o ricavi superiore a 5.164.568 ma inferiore a 100 milioni di euro) l’Agenzia effettuerà le attività istruttorie esterne programmate a livello provinciale in coordinamento con la Guardia di Finanza - che svolgerà l’attività di verifica e realizzerà specifici controlli - sulla base delle categorie economiche presenti sul territorio e assicurerà un adeguato impegno per la realizzazione di un piano di accertamenti basato su specifiche analisi del rischio sviluppate a livello locale.

Nel corso del 2011 sarà anche assicurato un significativo impegno per la realizzazione del piano degli accertamenti effettuati sulla base della determinazione sintetica del reddito delle persone fisiche (per tale tipologia di accertamento, con l’anno 2011 si completa il piano triennale straordinario previsto dal D.L. n. 112/2008) e saranno realizzati un maggior numero di accertamenti da eseguire con l’ausilio delle indagini finanziarie, con particolare riferimento alle fattispecie per le quali emergano significativi elementi dalle analisi del rischio svolte.

Altre azioni riguarderanno:

* la prosecuzione dell’attività di controllo nei confronti degli enti non commerciali;
* l’ulteriore rafforzamento del controllo delle compensazioni;
* il presidio delle imprese che presentano, per più di un esercizio, dichiarazioni in perdita fiscale e dei soggetti che hanno indicato un credito IVA in dichiarazione;
* la maggiore efficacia dei controlli di massa automatizzati, la cui lavorazione, a valle di opportuni criteri selettivi e sulla base di programmi operativi definiti centralmente, è stata in parte concentrata presso il Centro Operativo di Pescara;
* l’introduzione di significative novità ai fini della riscossione, per le quali, tra l’altro, gli accertamenti ai fini delle imposte sui redditi, dell’IRAP e dell’IVA dovranno contenere anche l’intimazione ad adempiere, entro il termine per la proposizione del ricorso, all’obbligo di pagamento degli importi in essi indicati relativamente ai periodi di imposta 2007 e successivi.

Ai suddetti fini l’azione dell’Agenzia sarà improntata anche alla massima collaborazione con gli altri soggetti che esercitano funzioni in materia di corretto adempimento degli obblighi di natura fiscale e contributiva, promuovendo forme di coordinamento e armonizzazione delle attività, in modo da sviluppare tutte le possibili sinergie, ad esempio con l’I.N.P.S. - per lo scambio di dati e informazioni inerenti al fenomeno del sommerso e per contrastare l’indebita percezione di prestazioni sociali agevolate - e con i Comuni, mediante l’utilizzo delle segnalazioni qualificate contenenti elementi utili all’emersione dei maggiori imponibili fiscali.

Tale collaborazione sarà assicurata anche con riguardo al fenomeno dell’evasione internazionale, attraverso il rafforzamento del contrasto ai cosiddetti “paradisi fiscali”, agli arbitraggi fiscali internazionali e alle delocalizzazioni in paesi a fiscalità privilegiata nonché al fenomeno dei fittizi trasferimenti in paesi esteri e, in particolare, in quelli a fiscalità privilegiata. Per perseguire questi obiettivi si promuoverà l’incremento degli scambi di informazioni e una sempre più intensa cooperazione amministrativa tra gli Stati.

L’azione dell’Agenzia continuerà ad essere prioritariamente orientata verso la diminuzione del contenzioso, attraverso il pieno utilizzo degli strumenti deflattivi.

Un efficace contributo all’azione di recupero dell’evasione fiscale sarà garantito dalla puntuale cura rivolta alla difesa in giudizio degli interessi erariali, con particolare attenzione alle controversie a elevata rilevanza giuridica o economica, attraverso il sistematico, tempestivo ed efficace svolgimento degli adempimenti processuali ed in particolare della costituzione in giudizio, previa attenta valutazione della sostenibilità della lite, della partecipazione all'udienza, dell'esame, impugnazione ed esecuzione delle sentenze e della sollecita riscossione relativa agli atti in contenzioso, nonché attraverso lo sviluppo delle professionalità e il potenziamento degli strumenti di monitoraggio, analisi e gestione informatica.

# Area strategica 2 – Servizi resi ai contribuenti e alla collettività

Le iniziative che l’Agenzia intende realizzare nel corso del 2011 per migliorare l’assistenza offerta ai contribuenti sono volte a incrementare la gamma di servizi ai cittadini, favorendo indirettamente l’incremento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari e garantendo un sempre più efficace presidio della tempestività ed efficacia dei servizi, monitorandone le diverse tipologie anche al fine di comprendere meglio i bisogni degli utenti.

In tal senso proseguiranno le attività di ottimizzazione della modulistica sulla base delle direttrici già sperimentate nel 2010: semplificazione dei modelli e del linguaggio utilizzato, maggiore sforzo interpretativo, possibilità di presentare la dichiarazione IVA svincolata dal Mod. Unico, utilizzo di nuove soluzioni informatiche per la dichiarazione IRAP.

In tema di liquidazione automatizzata delle dichiarazioni l’intento dell’Agenzia, in linea con i termini previsti dall’art. 36-*bis* del D.P.R. n. 600/1973 e dall’art. 54*-bis* del D.P.R. n. 633/1972, è quello di ridurne ulteriormente i tempi per consentirne l’ultimazione entro l’inizio del periodo di presentazione delle dichiarazioni relative all’anno successivo. L’accelerazione dei tempi di controllo e di liquidazione delle dichiarazioni ha effetti positivi anche in termini di incremento dell’efficienza e della tempestività nell’erogazione dei rimborsi.

A tal fine l’Agenzia garantirà la completa erogazione delle somme stanziate nel bilancio dello Stato. Con riferimento ai rimborsi IVA, nel 2011 sarà attivata una nuova procedura - le cui richieste saranno rese disponibili *on-line* insieme alle dichiarazioni annuali – che semplificherà gli adempimenti e fa ipotizzare, a regime, una riduzione dei tempi di erogazione.

Sono previste anche innovazioni in materia di dichiarazione di successione e di registrazione degli atti privati, con particolare riferimento alla problematica della “cedolare secca” introdotta dalla normativa sul federalismo fiscale.

Nell’ambito della strategia di miglioramento dei servizi si inseriscono altre iniziative quali:

* il potenziamento dei servizi di assistenza telefonica;
* l’istituzione del Centro Operativo di Cagliari, che in una prima fase svolgerà la stessa tipologia di lavorazioni di quelle dell’omologo Centro di Venezia e, in una seconda fase, la gestione delle imposte sulle assicurazioni, quella delle dichiarazioni di successione nonché il controllo dei contratti di locazione pluriennali;

Particolare attenzione sarà rivolta a rendere sempre più agevole la fruizione dei servizi offerti per i cittadini, al fine di ridurre la necessità per questi ultimi di recarsi presso gli uffici; in questa direzione proseguiranno iniziative già intraprese tra le quali:

* l’innalzamento del livello di assistenza a distanza mediante il potenziamento di strumenti quali “*Civis*” e la posta elettronica certificata;
* il miglioramento della qualità del processo di gestione delle dichiarazioni e dell’attività di controllo preventivo delle comunicazioni di irregolarità, per ridurre il numero di quelle successivamente annullate che possono tradursi in potenziali disagi per i cittadini.

Un adeguato livello di soddisfazione degli utenti sarà assicurato effettuando, laddove possibile, operazioni in tempo reale e migliorando il livello qualitativo dei servizi resi, anche attraverso la revisione periodica e l’innalzamento progressivo degli standard di qualità.

L’Agenzia proseguirà l’attività di vigilanza sugli intermediari Entratel; i controlli riguarderanno in particolare i Caf-imprese, i Caf-dipendenti e i professionisti che svolgono assistenza fiscale.

Per quanto riguarda, infine, l’attività di consulenza, l’omogenea modalità di applicazione delle norme tributarie verrà garantita mediante l’emanazione di circolari interpretative e la tempestiva risposta alle istanze di interpello e di consulenza giuridica.

# Area strategica 3 – Attività di governo e di supporto

Nel 2010, come già ricordato in premessa, è stato portato a termine il processo di rafforzamento delle strutture operative, che ha visto la sostituzione di 385 uffici locali con 111 direzioni provinciali. Con questa operazione l’Agenzia intende potenziare l’attività di controllo fiscale, grazie alla concentrazione delle professionalità in poli provinciali e alla loro specializzazione per tipologia di contribuenti, mantenendo allo stesso tempo invariato il livello qualitativo dei servizi offerti grazie alla rete di punti di assistenza sparsi sul territorio nonché alla sempre maggiore diffusione degli strumenti telematici.

Dal punto di vista delle risorse umane, l’efficace supporto alle attività di linea sarà assicurato garantendo sia la loro crescita professionale – attraverso percorsi di formazione sempre più specifici e finalizzati – sia lo sviluppo aziendale – attraverso l’innalzamento degli standard e la condivisione di obiettivi e di valori comuni. Sempre in tale ambito, nel 2011 si consolideranno le posizioni intermedie di coordinamento e responsabilità previste dal contratto integrativo, alle quali saranno estese le procedure di valutazione applicate ai dirigenti fin dall’avvio dell’Agenzia.

Per garantire la regolarità, l’efficacia e l’efficienza dell’azione amministrativa, sarà ulteriormente consolidato il sistema dei controlli interni dell’Agenzia. A tal fine verranno potenziate le attività di audit tese ad individuare i rischi di disfunzione o irregolarità insiti nei processi aziendali e a stimolare l’adozione di iniziative idonee a contenerli. Saranno inoltre condotte, negli uffici, sistematiche verifiche sulla concreta attuazione delle misure di presidio prescelte e sulla loro efficacia, oltre ad approfondite inchieste in caso di criticità gravi o diffuse, frodi interne, violazioni penali, danni erariali, patrimoniali o di immagine e inosservanza della disciplina in materia di incompatibilità.

Il patrimonio informativo dell’Agenzia sarà potenziato anche per consentire l’incremento del grado di interoperabilità e di cooperazione applicativa con gli altri attori del comparto fiscale e con le altre pubbliche amministrazioni, sia in ambito nazionale che internazionale.

Continuerà, infine, l’azione di razionalizzazione dell’assetto organizzativo e di quello logistico, per migliorare la performance complessiva della struttura e assicurare il contenimento dei costi.

| **AREA STRATEGICA 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO ALL’EVASIONE** | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensione**  **BSC** | | **Impatto stakeholder** | **Obiettivi e**  **relativi FCS** | **Indicatori** | **Risultato atteso** | | |
| **2011** | **2012** | **2013** |
|  | | ***Collettività / Unione Europea*** | ***Obiettivo: Consolidamento delle entrate derivanti dalla complessiva azione di controllo*** | ***Conseguimento delle previsioni di entrata[[1]](#footnote-1) (€/mld.)*** | ***8,0*** | ***-*** | ***-*** |
| O |  | **FCS 1**  Aumentare l’efficacia dissuasiva dei controlli in ragione dell’analisi di rischio | Imprese di grandi dimensioni sottoposte a tutoraggio ai sensi dell’art. 27, commi 9-11, del decreto legge n. 185/2008*[[2]](#footnote-2)* | 1.928 | - | - |
| Numero complessivo di accertamenti ai fini II. DD., IVA, IRAP e Imposta di Registro[[3]](#footnote-3),[[4]](#footnote-4) | 380.000 | costante | costante |
| Numero di accertamenti nei confronti dei grandi contribuenti[[5]](#footnote-5)  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 1.800 | decremento | decremento |
| Numero di accertamenti nei confronti di imprese di medie dimensioni[[6]](#footnote-6) | 13.000 | costante | costante |
| Numero di accertamenti di iniziativa nei confronti degli esercenti attività d’impresa, arti o professioni[[7]](#footnote-7) | 130.000 | costante | costante |
| O | **FCS 1**  Aumentare l’efficacia dissuasiva dei controlli in ragione dell’analisi di rischio | Numero di accertamenti effettuati sulla base della determinazione sintetica del reddito delle persone fisiche (in base ad elementi indicativi di capacità contributiva) ai sensi dell’art. 83, commi 8 e 9, del decreto legge 112/2008  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 35.000 | costante | costante |
| Numero di accertamenti assistiti da indagini finanziarie  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 10.000 | 11.000 | costante |
| E |  | **FCS 2**  Rendere più efficace ed efficiente l’attività di riscossione | Esecuzione entro 120 giorni dalla data in cui si verifica il relativo presupposto, dell’iscrizione a ruolo conseguente ad avvisi di accertamento II. DD. e IVA oggetto di giudizio davanti alle commissioni tributarie | 90% | costante | costante |
| O |  | **FCS 3**  Aumentare la sostenibilità della pretesa tributaria | Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente[[8]](#footnote-8)  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 96% | costante | costante |
| Percentuale di costituzioni in giudizio in CTR sui ricorsi notificati dai contribuenti a decorrere dal 01/11 dell'anno precedente fino al 31/10 dell'esercizio corrente8 | 96% | costante | costante |
| Percentuale di partecipazione a pubbliche udienze rispetto al numero di controversie discusse[[9]](#footnote-9),[[10]](#footnote-10)  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 96% | costante | costante |

| **AREA STRATEGICA 2 - SERVIZI RESI AI CONTRIBUENTI E ALLA COLLETTIVITA’** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensione**  **BSC** | **Impatto stakeholder** | **Obiettivi e relativi FCS** | **Indicatori** | **Risultato atteso** | | |
| **2011** | **2012** | **2013** |
|  | ***Contribuente*** | ***Obiettivo: Semplificare gli adempimenti e migliorare la qualità del servizio reso*** | ***Numero di risposte telefoniche fornite***  ***OBIETTIVO INCENTIVATO*** | ***1.900.000*** | ***costante*** | ***costante*** |
| ***Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, web-mail)***  ***OBIETTIVO INCENTIVATO*** | ***70.000*** | ***incremento*** | ***incremento*** |
| ***Riduzione della percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate*** | ***20%*** | ***18%*** | ***costante*** |
| Q |  | **FCS 1**  Differenziare ed innovare i servizi ai contribuenti | Risultati dell’indagine di *customer satisfaction* sui seguenti servizi fruibili via internet:   * calcolo del Bollo Auto on line; * pagamento F24 telematico; * locazioni Web. | 3,0 - 3,5  (su una scala da 1 a 6) | - | - |
| Numero di lavorazioni CIVIS effettuate | 300.000 | incremento | incremento |
| Revisione della Carta dei servizi | Predisposizione  del documento | - | - |
| O |  | **FCS 2**  Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi | Numero di interventi effettuati nei confronti degli intermediari Entratel | 1.700 | incremento | incremento |
| Accelerare il processo di liquidazione automatizzata  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 80% a.i. 2009  40% a.i. 2010 | 60% a.i. 2010  40% a.i. 2011 | 60% a.i. 2011  40% a.i. 2012 |
| Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 1.000.000 | 1.000.000 | costante |
| O | Istruire i rimborsi Imposte Dirette[[11]](#footnote-11)  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 85% fino all’anno d’imposta 2008 | 70% fino all’anno d’imposta 2010 | 80% fino all’anno d’imposta 2011 |
| Istruire i rimborsi IVA | 80% fino all’anno d’imposta 2009  20% dell’anno d’imposta 2010 | 80% fino all’anno d’imposta 2010  25% dell’anno d’imposta 2011 | 80% fino all’anno d’imposta 2011  30% dell’anno d’imposta 2012 |
| Q |  | **FCS 3**  Presidiare e qualificare l’attività di interpretazione delle norme tributarie | Percentuale di documenti interpretativi emanati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse[[12]](#footnote-12) | 100% | costante | costante |
| Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini12  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 100% | costante | costante |
| Percentuale dei pareri resi in relazione a richieste di consulenza pervenute da Associazioni di categoria, Ordini professionali e Uffici dell’Amministrazione finanziaria12 | 90% | costante | costante |
| Q |  | **FCS 4**  Promuovere l’immagine, l’autorevolezza ed il ruolo dell’Agenzia | 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 | 1.250 | costante | costante |

| **AREA STRATEGICA 3 - ATTIVITA’ DI GOVERNO E SUPPORTO** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensione**  **BSC** | **Impatto stakeholder** | **Obiettivi e  relativi FCS** | **Indicatori**  **Proposta Agenzia** | **Risultato atteso** | | |
| **2011** | **2012** | **2013** |
|  | ***Contribuente*** | ***Obiettivo: Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale*** | ***Numero di edizioni di corsi in materia tributaria a cui è applicato il sistema di valutazione dell’efficacia della formazione*** | ***25*** | *-* | *-* |
| C |  | **FCS 1**  Garantire la crescita e lo sviluppo delle risorse umane | Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti alla riscossione descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 260 | - | - |
| Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti all’attività di contenzioso descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione | 342 | - | - |
| Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti ai rimborsi IVA descritto nel catalogo corsi allegato al piano di formazione | 266 | - | - |
| C |  | **FCS 2**  Qualificare le infrastrutture immobiliari e il patrimonio delle applicazioni informatiche | SAL complessivo del Piano degli investimenti [Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi dal piano degli investimenti (Capacità di realizzazione)]  **OBIETTIVO INCENTIVATO** | 85% | costante | costante |
| Spesa per investimenti[[13]](#footnote-13) / Valore degli investimenti pianificati (Capacità di spesa) | 50% | costante | costante |
| E |  | **FCS 3**  Correttezza e tempestività delle operazioni di pagamento in ragione dell’elevato numero delle transazioni effettuate | Percentuale di reclami ricevuti dai fornitori rispetto al numero delle operazioni di pagamento effettuate | Definizione della metodologia | Applicazione della metodologia, analisi dei risultati e determinazione del valore atteso dell’indice di performance | Verifica dei risultati raggiunti e valutazione eventuali margini di miglioramento |
| E |  | **FCS 4**  Consolidare i risultati conseguiti, in termini economici, attraverso l’applicazione di logiche di *cost saving*, definendo sulla base dell’esperienza già consolidata i criteri nell’applicazione delle strategie di approvvigionamento | Mantenimento dello standard sugli oneri di gestione[[14]](#footnote-14) | Relazione sull’andamento negli anni delle dinamiche di *cost saving* nell’Agenzia | Definizione dei criteri di mantenimento | - |
| Q |  | **FCS 5**  Identificare e prevenire i rischi relativi ai processi di missione ed alla sicurezza. Verificare la validità dei presidi di controllo attuati | Numero di interventi di audit e sicurezza sulle strutture periferiche | 2.000 | costante | costante |

# Strategia in materia di risorse umane

La programmazione del fabbisogno di personale dell’Agenzia per il triennio 2011-2013 muove dalla preminente esigenza di perseguire il massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali, semplificando il rapporto con il contribuente, migliorando la qualità dei servizi offerti e rafforzando l’attività di prevenzione e contrasto all’evasione.

Il raggiungimento di tali obiettivi richiede un consistente incremento nel tempo delle professionalità di più alto profilo, al fine di gestire al meglio attività caratterizzate da elevata complessità tecnica.

Sulla base del trend fisiologico si può stimare che nel triennio 2011-2013 cesseranno dal servizio oltre 3.000 unità.

L’Agenzia conta nel triennio di poter rimpiazzare tale personale reclutando con appositi concorsi giovani laureati, da destinare per la maggior parte alle regioni del centro-nord, che sono quelle più rilevanti dal punto di vista economico-fiscale.

Per quanto riguarda l’anno 2011, nel mese di marzo sono stati già assunti a tempo indeterminato i vincitori della procedura concorsuale per 825 funzionari espletata nel 2010.

Oltre all’acquisizione dall’esterno di nuove e qualificate unità di personale, l’Agenzia proseguirà nel percorso di perfezionamento degli strumenti di valutazione per il riconoscimento di meriti e capacità e per l’attribuzione di incarichi di responsabilità.

Per rafforzare la dotazione di personale qualificato nelle sedi con maggiore fabbisogno di organico, l’Agenzia proseguirà le operazioni per l’espletamento della procedura interna per il passaggio di 2.000 unità di personale dalla seconda alla terza area funzionale; si prevede che l’inserimento dei vincitori avvenga a partire dal 2012.

A fine 2010 l’Agenzia ha effettuato la nuova configurazione delle posizioni organizzative e professionali e degli incarichi di responsabilità previsti dal CCNI, al fine di renderla coerente con il modello organizzativo delle direzioni provinciali. Tali incarichi prevedono lo svolgimento di compiti di alta professionalità e l’esercizio di funzioni di direzione tecnica e gestione manageriale di risorse e processi produttivi.

Il conferimento delle funzioni direttive in parola è previsto entro il mese di luglio 2011 al termine di un processo selettivo finalizzato a valutare le caratteristiche tecnico-professionali e i tratti attitudinali dei candidati, in relazione al tipo di incarico da attribuire.

* 1. ***Formazione***

L’Agenzia utilizza la leva della formazione per diffondere e condividere conoscenza e per supportare le strategie dell’organizzazione. La formazione persegue due obiettivi principali, interdipendenti e complementari: la crescita professionale del personale, costruendo percorsi sempre più specifici, finalizzati a integrare e ad aggiornare le conoscenze individuali, e lo sviluppo aziendale, innalzando gli standard di performance e consolidando la condivisione degli obiettivi e dei valori comuni.

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

Le aree di intervento saranno le seguenti:

* rapporti con i contribuenti: in questa area la formazione punterà a innovare i servizi e a migliorare l’assistenza ai contribuenti, con particolare attenzione alla cura del rapporto con l’utenza, all’utilizzo degli strumenti di gestione delle dichiarazioni e dei rimborsi delle imposte e alla gestione degli atti e delle dichiarazioni relativi all’imposta di registro, successione e donazione.
* prevenzione e contrasto all’evasione fiscale: la formazione sarà orientata a differenziare il controllo fiscale in base alla tipologia del contribuente, a rendere più efficace la riscossione e a migliorare la sostenibilità della pretesa tributaria. Particolare attenzione sarà dedicata agli strumenti e alle metodologie di analisi del rischio di evasione e elusione, all’attività di riscossione e contenzioso tributario, alla fiscalità internazionale.
* supporto alle attività di missione: la formazione sarà principalmente incentrata sull’aggiornamento dei modelli organizzativi e gestionali e sulla generazione di competenze distintive del personale.

Nel 2011 proseguiranno i progetti avviati per valorizzare appieno la formazione come strumento di crescita professionale: si svolgeranno le diverse iniziative inserite nei percorsi di sviluppo professionale dedicati agli addetti alla riscossione, alle attività di contenzioso tributario e ai rimborsi IVA delle direzioni provinciali.

Le iniziative formative tributarie, di tipo teorico e di taglio specialistico, saranno svolte in collaborazione con la SSEF, sulla base della Convenzione stipulata per il triennio 2011-2013. La formazione base e quella operativa, invece, saranno realizzate con personale interno.

La formazione tecnico-professionale sarà erogata in collaborazione con le strutture che svolgono funzioni di supporto e, in mancanza di professionalità interne, con la SSEF o altri enti di formazione.

Sarà completato nell’anno il percorso di formazione manageriale destinato ai direttori provinciali.

Per verificare la coerenza tra i progetti formativi e i processi operativi dell’Agenzia, sarà applicato il modello di valutazione dell’efficacia della formazione a 25 edizioni individuate tra le seguenti iniziative: Il contenzioso tributario, La disciplina del reddito di impresa, La gestione atti e dichiarazioni ai fini delle imposte indirette, La riscossione a mezzo ruolo e I rimborsi imposte dirette e IRAP.



# Risorse umane per macroprocesso

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Area Strategica** | **Macroprocesso** | **Convenzione 2011** | | | |
| **Ore/ migliaia** | **Percentuale** | | |
| **Macroprocesso** | **Area strategica** | |
| **Prevenzione e contrasto all'evasione** | Accertamenti | 11.192 | 23,61% | **48,86%** | **40,46%** |
| Altri Controlli fiscali | 4.836 | 10,20% | Prevenzione e Contrasto escluso il processo Contenzioso |
| Attività strumentali alla realizzazione di controlli fiscali | 1.775 | 3,75% |
| Contenzioso | 3.982 | 8,40% |
| Riscossione mediante ruolo | 1.374 | 2,90% |
| **Gestione Tributi e Servizi** | Servizi | 5.343 | 11,27% | **34,97%** | |
| Atti | 5.425 | 11,44% |
| Dichiarazioni | 3.526 | 7,44% |
| Rimborsi | 2.286 | 4,82% |
| **Governo e Supporto alle strutture aziendali** | Formazione | 839 | 1,77% | **16,17%** | |
| Governo e supporto | 6.828 | 14,40% |
| **TOTALE** | | **47.406** | **100%** | **100%** | |

**Ore lavorabili pro capite**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ore lavorabili pro capite** | **Piano 2011** | **Piano 2010** | **Consuntivo 2010** |
| Ore lavorabili lorde | 1.814 | 1.829 | 1.829 |
| Ore di assenza per ferie | 224 | 224 | 224 |
| **Ore lavorabili contrattuali** | **1.590** | **1.605** | **1.605** |
| Ore di assenza per malattia | 55 | 55 | 60 |
| Ore di assenza per altri motivi | 130 | 130 | 131 |
| **Ore lavorabili ordinarie** | **1.405** | **1.420** | **1.414** |
| Ore di straordinario | 25 | 25 | 21 |
| **Ore lavorabili pro capite** | **1.430** | **1.445** | **1.435** |

1. Obiettivo di riscossione complessiva: entrate erariali e non erariali derivanti dalla complessiva azione dell’Agenzia per il contrasto degli inadempimenti tributari dei contribuenti (accertamento, controllo formale e liquidazione). [↑](#footnote-ref-1)
2. 2 Imprese di grandi dimensioni (con volume d’affari o di ricavi non inferiore a 150 milioni di euro) per le quali viene effettuata la valutazione del rischio di evasione. [↑](#footnote-ref-2)
3. Accertamenti ai fini delle imposte dirette, dell’imposta sul valore aggiunto e dell’imposta regionale sulle attività produttive, nonché accertamenti di atti e di dichiarazioni soggetti a registrazione. Sono esclusi gli accertamenti parziali automatizzati (art. 41-bis del DPR n. 600/73) gestiti tramite la procedura GIADA e gli atti di contestazione. [↑](#footnote-ref-3)
4. Anche alla luce della contrazione di risorse in atto, l’azione dell’Agenzia sarà orientata a realizzare volumi di produzione tendenzialmente in linea nel triennio, aumentando però l’efficacia in termini di riscossione. [↑](#footnote-ref-4)
5. Soggetti con volume d’affari, ricavi o compensi non inferiore a 100 milioni di euro. [↑](#footnote-ref-5)
6. Imprese con volume d’affari o di ricavi superiore a 5.164.568 ma inferiore a 100 milioni di euro. [↑](#footnote-ref-6)
7. Sub-obiettivo riferibile agli accertamenti eseguiti nei confronti di tutte le tipologie di imprese (grandi, medie e piccole) e di professionisti. Sono esclusi gli accertamenti a cui sono collegati processi verbali di constatazione di organismi esterni all’Agenzia. [↑](#footnote-ref-7)
8. Il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero dei ricorsi notificati e quello delle udienze fissate non sia superiore, a parità di risorse, al corrispondente numero medio annuale di ricorsi e udienze rispettivamente presentati e tenute nel biennio precedente. [↑](#footnote-ref-8)
9. La percentuale è calcolata al netto delle udienze nelle quali non è rilevante la presenza dell'ufficio (ad esempio, in presenza di cessata materia del contendere o altre ipotesi di estinzione del giudizio) o per cause non dipendenti dall'ufficio (rinvio, impossibilità a raggiungere la Commissione, ecc.) e tiene conto della circostanza che nel processo tributario rilevano le difese scritte ed i documenti depositati. [↑](#footnote-ref-9)
10. Considerato che va garantita la sistematica e qualificata presenza in udienza, sulla base di criteri di efficienza, efficacia ed economicità, tenendo conto soprattutto dell’interesse economico in contestazione, il risultato atteso si riferisce alle liti discusse in pubblica udienza con valore superiore a 10.000 euro. [↑](#footnote-ref-10)
11. 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, fino al confine con l’avvio della parte più prettamente amministrativa o meramente finanziaria. I volumi di produzione rimborsi imposte dirette sono determinati sulla base delle risultanze evidenziate nella tabella seguente:

    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
    | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
    | **STOCK RIMBORSI IMPOSTE DIRETTE AL 31-12-2010 (Valori espressi in euro) \*** | | | | | | | | | |
    | **Anno Imposta** | **RIMBORSI DA LAVORARE** | | | **RIMBORSI LAVORATI DA PAGARE** | | | **STOCK TOTALE** | | |
    | **Numero Rimborsi** | **Importo Capitale Richiesto** | **Importo Interessi** | **Numero Rimborsi** | **Importo Capitale Richiesto** | **Importo Interessi** | **Numero Rimborsi** | **Importo Capitale Richiesto** | **Importo Interessi** |
    | Fino al 1997 | 566 | 10.676.783, 51 | 6.052.609,35 | 21.748 | 128.173.263,23 | 88.634.173,14 | 22.314 | 138.850.046,74 | 94.686.782,49 |
    | Dal 1998 al 2000 | 416 | 21.796.384,24 | 4.292.969,49 | 41.225 | 99.027.017,20 | 21.465.233,28 | 41.641 | 120.823.401,44 | 25.758.202,77 |
    | 2001 | 282 | 1.406.571,04 | 333.192,24 | 47.799 | 44.368.446,97 | 8.434.860,01 | 48.081 | 45.775.018,01 | 8.768.052,25 |
    | 2002 | 556 | 49.986.630,34 | 8185.846,69 | 58.732 | 28.034.618,26 | 4.586.087,92 | 59.288 | 78.021.248,60 | 12.771.934,61 |
    | 2003 | 822 | 10.194.041,26 | 8.693.872,66 | 80.655 | 55.697.546,35 | 7.534.350,21 | 81.477 | 65.891.587,61 | 16.228.222,87 |
    | 2004 | 1.863 | 11.285.900,45 | 25.422.807,65 | 83.723 | 46.601.671,66 | 8.626.485,14 | 85.586 | 57.887.572,11 | 34.049.292,79 |
    | 2005 | 4.587 | 16.769.042,43 | 16.518.145,02 | 91.112 | 35.006.673,51 | 8.043.895,65 | 95.699 | 51.775.715,94 | 24.562.040,67 |
    | 2006 | 92.596 | 104.407.347,53 | 18.106.724,93 | 91.873 | 47.097.169,52 | 8.345.551,33 | 184.469 | 151.504.517,05 | 26.452.276,26 |
    | 2007 | 193.591 | 258.891.022,95 | 11.732.831,88 | 131.840 | 53.366.571,26 | 4.157.597,54 | 325.431 | 312.257.594,21 | 15.890.429,42 |
    | 2008 | 346.571 | 703.541.570,29 | 0,00 | 550.701 | 289.268.986,96 | 0,00 | 897.272 | 992.810.557,25 | 0,00 |
    | **Totale** | **641.850** | **1.188.955.294,04** | **99.338.999,91** | **1.199.408** | **826.641.964,92** | **159.828.234,22** | **1.841.258** | **2.015.597.258,96** | **259.167.234,13** |

    **\*** Lo stock dei rimborsi da lavorare contiene la somma di: a) rimborsi presenti a sistema da lavorare al 31/12/2010; b) rimborsi presenti nei quadri RX delle dichiarazioni, liquidati con un importo a rimborso maggiore di zero. Lo stock (sia da lavorare sia da pagare) non tiene conto dei rimborsi IRES e IRPEF derivanti dalla deducibilità del 10% dall’IRAP, caricati nel corso del 2010 (2,42 milioni di posizioni per un importo totale di circa 1,65 miliardi di euro) e dei rimborsi IRAP dei professionisti (sia da lavorare sia da pagare) – codice rimborso HW. [↑](#footnote-ref-11)
12. Il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero dei prodotti non sia superiore, a parità di risorse, alla media aritmetica dei prodotti rendicontati nel biennio precedente. [↑](#footnote-ref-12)
13. Valore subordinato alla capacità operativa di SOGEI e dei Provveditorati OO.PP. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ad invarianza di scenario e a prezzi costanti. [↑](#footnote-ref-14)