



# **PIANO AZIENDALE**

**2010 - 2012**

# Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>- 3 -</b>
<b>LE FINALITA'</b> .....	<b>- 4 -</b>
<b>1 GLI ELEMENTI DI ANALISI</b> .....	<b>- 5 -</b>
1.1 PRIMI CENNI SUL SISTEMA DELLA FISCALITA' .....	- 5 -
1.2 LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE.....	- 7 -
1.2.1 L'AUTORITÀ POLITICA.....	- 9 -
1.2.2 I CITTADINI/CONTRIBUENTI.....	- 10 -
1.2.3 IL PERSONALE .....	- 11 -
1.3 LO SCENARIO ESTERNO: I RIFERIMENTI MACROECONOMICI .....	- 12 -
<b>2 LA STRATEGIA</b> .....	<b>- 13 -</b>
2.1 LA MISSIONE E LA VISIONE .....	- 13 -
2.2 LE AREE DI INTERVENTO E GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	- 14 -
2.3 I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E LA MAPPA STRATEGICA.....	- 15 -
2.4 L'AREA SERVIZI AI CONTRIBUENTI .....	- 16 -
2.5 L'AREA PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE .....	- 17 -
2.6 LE ATTIVITA' DI SUPPORTO ALLA MISSIONE .....	- 19 -
2.6.1 LE DIREZIONI PROVINCIALI .....	- 20 -
<b>3 LE RISORSE</b> .....	<b>- 21 -</b>
3.1 IL PIANO DEL PERSONALE E DELLA FORMAZIONE .....	- 22 -
3.2 IL PIANO ECONOMICO PREVISIONALE .....	- 23 -
<b>4 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: SVILUPPI FUTURI</b> .....	<b>- 24 -</b>

## INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto nazionale ed internazionale caratterizzato da una profonda crisi economico - finanziaria, l'Agenzia delle Entrate è chiamata a svolgere le proprie funzioni istituzionali con particolare impegno. In continuità con l'azione intrapresa sin dalla sua nascita, la nostra organizzazione intende supportare a pieno le iniziative governative di sviluppo e rilancio del Paese, in conformità al proprio ruolo ed alla propria missione.

E' quindi decisivo individuare, nell'ambito del processo di pianificazione, le priorità strategiche che possano costituire dei punti di riferimento permanente nel percorso di miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza del nostro agire quotidiano.

A tale proposito il Piano aziendale 2010 - 2012, nel ribadire il ruolo centrale dell'Agenzia all'interno del sistema della fiscalità, delinea i principali orientamenti strategici del prossimo triennio, finalizzati al perseguimento del massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali (*tax compliance*). Pertanto, viene previsto di incrementare al massimo la capacità di contrasto all'evasione, anche in termini di rafforzamento dell'efficacia dissuasiva dell'azione di controllo.

L'altro *core business* dell'Agenzia sono i servizi ai cittadini di cui si prevede il miglioramento per rendere più semplice e diretto l'assolvimento degli adempimenti fiscali. Un obiettivo che non può prescindere dalla progressiva semplificazione degli obblighi tributari e dal potenziamento dell'efficienza e della qualità dell'assistenza offerta ai contribuenti.

Il tutto si incardina in un processo di progressiva riorganizzazione della struttura, tuttora in atto, finalizzato a rafforzare la filiera decisionale, realizzare economie di scala e valorizzare il patrimonio umano e professionale.

Sono convinto che questa organizzazione sarà in grado di perseguire gli intenti dichiarati nel Piano aziendale 2010 - 2012, in quanto fermamente consapevole delle proprie capacità, dell'autorevolezza del ruolo ricoperto, del valore e della professionalità delle proprie risorse.

Il Direttore  
Attilio Befera

## LE FINALITÀ

Con il presente Piano aziendale, l’Agenzia si propone di rispondere - in maniera chiara e coerente - a diverse finalità sia **esterne** sia **interne** all’organizzazione.

Relativamente alle **finalità esterne**, l’Agenzia mira:

*Finalità esterne*

- *a consolidare e sostenere il suo ruolo nell’ambito del sistema della fiscalità, contribuendo a realizzare il pieno adempimento agli obblighi tributari ed a garantire l’equità fiscale;*
- *ad individuare le categorie dei portatori di interesse primari dell’Agenzia e le relative aspettative, che inducono la nostra organizzazione ad interrogarsi sulla sua responsabilità sociale e, quindi, a porre attenzione ai diversi punti di vista da cui i cosiddetti “stakeholder” guardano l’organizzazione;*
- *a tradurre in azioni ed iniziative il mandato che il Governo assegna all’Agenzia, nell’ambito della missione istituzionale, in termini di specifici risultati attesi, contribuendo, altresì, a generare le prime ipotesi operative utili al Sig. Ministro per la formulazione del proprio Atto di indirizzo, su cui incentrare anche la successiva negoziazione dei contenuti da inserire in Convenzione.*

Nell’ambito delle **finalità interne** all’organizzazione, i principali benefici derivanti dalla diffusione del presente Piano aziendale, sono finalizzati a:

*Finalità interne*

- *rendere noto, nelle strutture operative dell’Agenzia, il quadro di riferimento strategico in cui si possa riconoscere l’operato di tutti;*
- *fornire, attraverso la definizione di una pianificazione di medio periodo, un utile supporto al processo di programmazione operativa annuale (budget), creando in tal modo il collegamento tra “strategia” ed “azione”.*

Per dare risposta alle suddette finalità, il documento sarà articolato nelle seguenti componenti:

*Articolazione del documento*

- *l’analisi del contesto di riferimento, attraverso la valutazione del sistema della fiscalità, delle aspettative dei portatori di interesse e del quadro macroeconomico;*
- *l’illustrazione della strategia, tramite la declinazione della missione in obiettivi strategici, la confluenza degli stessi nelle aree strategiche “Servizi ai contribuenti” e “Prevenzione e Contrasto all’Evasione”, la definizione dei fattori critici di successo – FCS, e dei relativi indicatori di impatto, con le principali azioni/progetti;*
- *l’analisi delle risorse, umane ed economiche, necessarie per l’attuazione del Piano, con la relativa distribuzione triennale.*

Ovviamente ogni scelta strategica, per essere attuata, richiede un'adeguata promozione e diffusione. Il perseguimento delle finalità illustrate sarà, quindi, garantito attraverso la previsione di diverse **forme di comunicazione** del Piano aziendale:

*Comunicazione  
del Piano*

- *verso l'esterno*, attraverso la consueta trasmissione istituzionale nei confronti del Sig. Ministro, per l'acquisizione della relativa approvazione, nonché verso il Dipartimento delle Finanze, in concomitanza dell'avvio del percorso di generazione della Convenzione;
- *verso l'interno*, dandone adeguata risonanza/visibilità mediante le appropriate modalità di comunicazione aziendale attraverso, ad esempio, la pubblicazione nella intranet nonché in *newsletter*.

## 1 GLI ELEMENTI DI ANALISI

Al fine di una corretta definizione del Piano si è proceduto, preliminarmente, ad effettuare un'analisi del quadro di riferimento in cui opera la nostra organizzazione.

In particolare si è cercato di definire, ancorché per linee generali, il sistema della fiscalità, le aspettative dei soggetti portatori di interesse e il quadro macroeconomico.

Si tratta di un'analisi fondamentale in quanto permette di individuare gli elementi significativi in grado di influire sui risultati conseguibili e, quindi, sulle scelte strategiche.

### 1.1 PRIMI CENNI SUL SISTEMA DELLA FISCALITÀ

L'Agenzia delle Entrate, in ragione del proprio ruolo, si colloca all'interno del **sistema della fiscalità**, sistema caratterizzato da un intenso flusso di informazioni (interne ed esterne) che innescano dinamiche in grado di muovere e modificare l'effetto delle sue variabili principali. L'impulso dato dalle informazioni genera, all'interno del sistema, continui nuovi equilibri, in quanto condiziona l'evoluzione dei comportamenti degli attori in esso presenti.

In questo "ambiente", la nostra organizzazione interagisce con gli altri attori ivi presenti<sup>1</sup>, ed è chiamata ad assicurare la maggior parte delle entrate erariali, attraverso lo svolgimento delle funzioni attribuite dal legislatore.

Al centro di tale sistema si trova il "contribuente", il cui comportamento è influenzato dai seguenti sottosistemi principali (Figura 1):

*Sottosistemi*

- **Pressione** ( ) - la cui intensità deriva dall'esercizio del potere legislativo e di giustizia da parte dell'Autorità politica;
- **Giustificazioni** ( ) - rappresentano i valori, sui quali l'Agenzia ha, oggi, un impatto molto relativo;

<sup>1</sup> L'Agenzia opera insieme ad un complesso di enti/istituzioni che, con ruoli differenti, svolgono anch'essi la propria attività nell'ambito del sistema fiscale.

➤ **Opportunità** ( ) - in termini di strumenti (facilitazioni/agevolazioni/ strategie di persuasione) che l’Agenzia rivolge al contribuente.

**Figura 1 - Il sistema della fiscalità**



I suddetti sottosistemi determinano, quindi, la misura in cui il contribuente adempie ai propri obblighi fiscali e, conseguentemente, l’entità delle entrate erariali derivanti dall’adempimento spontaneo e l’ammontare dell’evaso.

*Adempimento*

La somma tra i versamenti spontanei (Y) e l’ammontare evaso (X) determina il “Potenziale MAX versamento” (Z). Pertanto, la relazione matematica che lega le variabili sopraelencate è la seguente “equazione del sistema della fiscalità”<sup>2</sup>:

*Equazione del sistema*

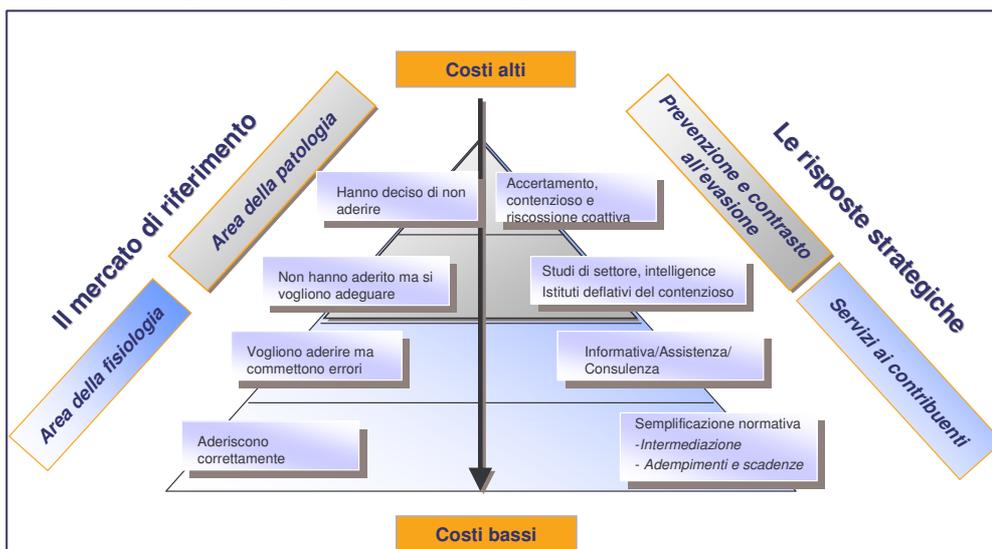
$$X + Y = Z$$

L’Agenzia, nell’ambito del sottosistema delle *Opportunità* ( ) e in stretta dipendenza con il sottosistema della *Pressione* ( ), delinea attività diverse, dirette anche al recupero delle somme evase (ad esempio, in conformità all’indirizzo politico, l’attività di accertamento si specializzerà in relazione alle diverse tipologie di contribuenti e alle relative differenti metodologie di intervento).

La **piramide della tax compliance**<sup>3</sup> (Figura 2) evidenzia le risposte strategiche dell’Agenzia rispetto all’atteggiamento del contribuente.

*Piramide della tax compliance*

**Figura 2 - Il paradigma della tax compliance**



<sup>2</sup> Semplificando, se X=0 e Y=100, allora Z=100 ovvero massimo adempimento spontaneo; viceversa, con Y=0 e X=100, Z rappresenterebbe la massima evasione.

<sup>3</sup> La piramide è stata realizzata prendendo spunto anche da quanto rappresentato dagli omologhi organismi di altri paesi.

In particolare, la base della piramide rappresenta i contribuenti che manifestano un atteggiamento positivo nei confronti degli adempimenti tributari (area della fisiologia), cui l’Agenzia risponde con un’attività di semplificazione normativa e di assistenza.

La parte superiore della piramide è composta dai contribuenti che mostrano invece un atteggiamento progressivamente più ostile (area della patologia), cui l’Agenzia oppone ora atteggiamenti di dissuasione e conciliazione, ora interventi di accertamento, contenzioso e riscossione coattiva.

L’obiettivo è quello di comprimere la fascia alta della piramide al fine di ridurre i costi che le attività al vertice della stessa comportano, sia per la collettività, sia per la nostra organizzazione.

A tendere, per un ideale funzionamento del sistema della fiscalità, il contribuente dovrebbe trovare conveniente assolvere all’obbligo tributario piuttosto che perseguire l’illecito.

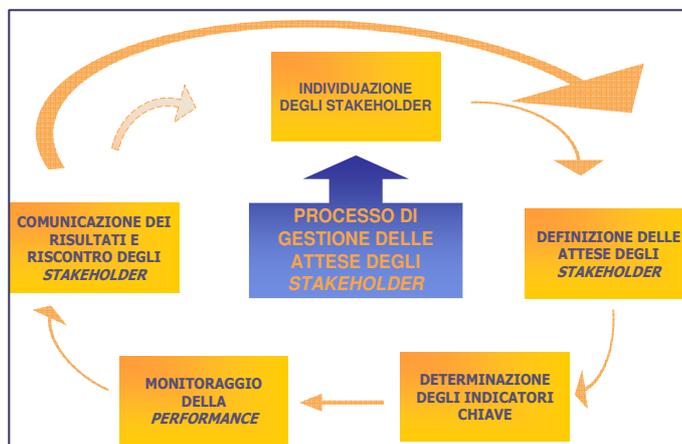
## 1.2 LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

L’Agenzia delle Entrate, in quanto amministrazione pubblica ed in funzione delle responsabilità che assume nei confronti della comunità con cui interagisce all’interno del sistema fiscale, è chiamata sempre più a render conto del proprio operato e delle proprie azioni nei confronti dei diversi portatori di interesse (*stakeholder*).

In tale ambito si inserisce il processo di ricognizione delle aspettative dei portatori di interesse avviato dalla nostra organizzazione.

Il processo si configura come un percorso circolare che trae origine dalla identificazione di tali soggetti e prosegue con la definizione delle relative attese, per poi individuare gli indicatori chiave che permettono un monitoraggio continuo della *performance*<sup>4</sup> (Figura 3).

**Figura 3 - Il ciclo di gestione delle performance in funzione delle attese degli stakeholder**



Le categorie fondamentali di portatori di interesse individuati sono:

- l’**Autorità Politica**, sia quale dante causa di indirizzo politico, sia quale cliente destinatario finale dell’azione a livello complessivo;

*Stakeholder principali*

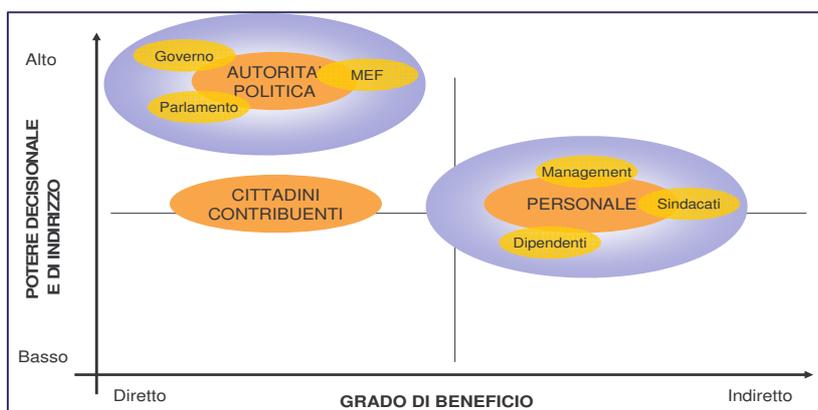
<sup>4</sup> E’ infatti fondamentale comunicare efficacemente agli *stakeholder* i risultati finali, in modo da avere un riscontro sulle *performance* e, allo stesso tempo, un *input* per le future attività di pianificazione/programmazione dell’organizzazione.

- i **Cittadini/Contribuenti**, quali utenti/clienti destinatari dei servizi e delle azioni poste in essere;
- il **Personale**, quale risorsa chiave che svolge le proprie attività all'interno dell'organizzazione.

Gli *stakeholder* sopra citati possono essere classificati tramite la rappresentazione di una matrice a quattro quadranti basata sulle variabili connesse al potere decisionale e di indirizzo<sup>5</sup> ed al grado di beneficio che l'Agenzia può generare nei loro confronti<sup>6</sup> (Figura 4).

*Potere decisionale e grado di beneficio*

**Figura 4 - Matrice di classificazione degli stakeholder**



Occorre, tuttavia, tenere presente che nell'attuazione delle politiche finalizzate alla soddisfazione delle aspettative dei portatori di interesse, l'Agenzia – come organismo che si colloca nel già citato sistema della fiscalità – non può prescindere dal considerare alcuni soggetti e fattori esterni con cui è chiamata ad interagire per conseguire la *performance* complessiva.

Infatti, le attese espresse da parte dei diversi portatori di interesse possono essere compiutamente soddisfatte solo mediante un continuo allineamento di intenti tra i diversi soggetti coinvolti. Di seguito (Figura 5) vengono rappresentati per ciascun portatore di interesse i possibili elementi esterni che, di fatto, concorrono nella realizzazione delle attese<sup>7</sup>.

*Sistema delle interrelazioni*

<sup>5</sup> “Potere decisionale e di indirizzo” (asse delle ordinate): più gli *stakeholder* si posizionano verso l'alto, maggiore è il loro ruolo nella determinazione delle scelte e delle politiche dell'Agenzia; viceversa, in basso si trovano coloro che hanno un potere minore nel contribuire a questo tipo di decisione.

<sup>6</sup> “Beneficiari, ovvero i destinatari di tali politiche” (asse delle ascisse): gli *stakeholder* che si posizionano a sinistra sono soggetti che traggono un beneficio diretto dall'azione dell'Agenzia; viceversa, a destra vi sono coloro che ne traggono vantaggio solo indirettamente.

<sup>7</sup> Ad esempio, per lo *stakeholder* Cittadini/Contribuenti particolare importanza assume il quadro normativo esterno, che, se semplice e chiaro, consente di favorire la realizzazione delle diverse attese espresse, come ad esempio, la semplificazione degli adempimenti fiscali.

**Figura 5 - L’Agenzia e il sistema delle interrelazioni nei confronti delle attese degli stakeholder**



Pertanto, pur in presenza di un sistema articolato di interrelazioni che incidono sulla soddisfazione finale delle attese, sono stati censiti gli elementi più significativi al fine di orientare le attività della nostra organizzazione.

### 1.2.1 L'AUTORITÀ POLITICA

Nell'ambito del rapporto già evidenziato tra l'Autorità politica e l'Agenzia delle Entrate, le attese di tale *stakeholder* sono state riscontrate nei principali documenti di indirizzo politico disponibili<sup>8</sup>.

Da tale analisi emergono, in maniera sistematica e ricorrente, le seguenti aspettative:

➤ Il presidio del gettito
➤ La semplificazione degli adempimenti fiscali <sup>9</sup>
➤ Il recupero della legalità nelle transazioni economiche e nei connessi adempimenti tributari
➤ L'attuazione della riforma del federalismo fiscale
➤ L'economicità ed efficienza della gestione

Sul fronte delle **entrate erariali**, l'Autorità Politica richiede sempre più un forte impegno da parte dell'Agenzia per il presidio delle stesse, al fine di garantire gli obiettivi contenuti nelle previsioni del Bilancio dello Stato.

*Presidio entrate erariali*

Con riferimento al **recupero della legalità negli adempimenti tributari**, viene richiesto di porre in essere una sistematica e decisa azione di contrasto all'evasione fiscale e all'elusione in tutte le loro manifestazioni. In particolare, su tale tema

*Recupero legalità negli adempimenti tributari*

<sup>8</sup> Trattasi in particolare del Programma di Governo, del Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2010 - 2013, dell'Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2009-2011, dei DD.LL. 112/2008 e 78/2009 e della proposta di Atto di indirizzo 2010 - 2012.

<sup>9</sup> Lo sviluppo di tale aspettativa, riscontrata in maniera indiretta attraverso il *feed-back* del cittadino/contribuente, sarà trattato nel paragrafo successivo.

l'Atto di Indirizzo si focalizza sul perseguimento di strategie da realizzare attraverso:

- azioni mirate sui fenomeni di evasione ed elusione maggiormente rilevanti e sulle frodi fiscali;
- le più proficue forme di cooperazione tra i soggetti istituzionalmente competenti al fine di incrementare sensibilmente l'efficienza e l'efficacia dell'attività di controllo.

Notevole importanza riveste per tale portatore d'interesse anche la realizzazione del **federalismo fiscale**, la cui attuazione costituirà uno strumento efficace di contrasto all'evasione fiscale. A tale proposito l'Agenzia parteciperà attivamente, con il proprio bagaglio di competenze ed alte professionalità, all'attuazione della riforma (secondo gli schemi già previsti dalla normativa vigente).

*Federalismo  
fiscale*

Infine, ulteriore aspettativa, connessa al più ampio obiettivo del contenimento della spesa pubblica, è inerente al presidio della **economicità ed efficienza della gestione** in termini di ottimizzazione dei programmi di spesa (sotto il profilo della qualità e della più efficiente allocazione delle risorse).

*Economicità  
ed efficienza  
della gestione*

### 1.2.2 I CITTADINI/CONTRIBUENTI

Lo sviluppo del sistema delle relazioni con i cittadini/contribuenti, nel ruolo di utenti, continua ad essere considerato uno dei fattori più qualificanti dell'attività della nostra organizzazione, fin dalla sua istituzione; infatti, nel quadro delle scelte strategiche, le aspettative di questa categoria di *stakeholder* si collocano in una posizione di assoluto rilievo.

Tali aspettative si riferiscono, infatti, sia al rapporto diretto tra Agenzia ed ogni singolo utente, sia alla più generale funzione di perseguimento della *tax compliance* svolta a beneficio della collettività, concorrendo al conseguimento di una maggiore equità sostanziale del sistema impositivo.

Tra le attese degli utenti, particolare importanza rivestono:

➤ La semplificazione degli adempimenti
➤ Il potenziamento dell'attività di informazione
➤ La disponibilità di servizi <i>on line</i>
➤ La tempestività nell'erogazione dei rimborsi

Particolarmente sentita è la **semplificazione degli adempimenti**, anche in termini di maggiore fruibilità degli strumenti (tradizionali e telematici), chiarezza e trasparenza delle modalità per l'assolvimento degli obblighi tributari, tempestività nella risoluzione dei quesiti e progressiva riduzione dei tempi di attesa. La semplificazione degli adempimenti dovrà ridurre al minimo, fino teoricamente ad azzerarle, le difficoltà e disfunzioni che possano arrecare disagio agli utenti.

*Semplificazione  
degli  
adempimenti*

Alcune particolari categorie di utenti, quali gli intermediari tributari e le associazioni di categoria, sono portatori di specifiche aspettative di chiarezza e semplificazione legate alla complessità del loro ruolo, alle quali l’Agenzia darà riscontro con strumenti dedicati.

Con riferimento al **potenziamento dell’attività di informazione**, si intende rispondere all’esigenza, espressa da parte di significativi segmenti dell’utenza, di una diffusione sempre più chiara e capillare della norma tributaria e delle relative modalità di adempimento, oltre che di una sua univoca interpretazione. Ciò comporterà per l’Agenzia un sempre maggior impegno ed attenzione alla qualità dell’informazione erogata.

*Potenziamento  
attività di  
informazione*

Esigenza direttamente collegata alle aspettative precedentemente indicate è la **disponibilità di servizi on line**; grazie, infatti, alle molteplici possibilità offerte dalle tecnologie informatiche, l’utente può beneficiare di un collegamento più diretto e rapido con i servizi forniti dall’Agenzia.

*Disponibilità  
di servizi on  
line*

Ulteriore aspettativa è costituita dalla **tempestività nell’erogazione dei rimborsi**; tale esigenza è avvertita dalla collettività come atto di civiltà giuridica oltre che di equità fiscale, nonché come fonte di recupero di liquidità, particolarmente necessaria nell’attuale situazione di crisi economica.

*Rimborsi*

### 1.2.3 IL PERSONALE

Per adempiere al meglio ai compiti ad essa istituzionalmente attribuiti, l’Agenzia deve poter contare su personale altamente qualificato ed adeguatamente motivato, il che risponde pienamente anche alle aspirazioni del personale stesso, la cui autonomia nello svolgimento delle proprie funzioni può essere considerata non solo un valore ormai forte e consolidato nella nostra cultura organizzativa, ma anche un patrimonio acquisito sul quale investire ulteriormente per i cambiamenti futuri.

Le principali aspettative del personale riguardano:

- |  |
|--|
| ▶ La valorizzazione delle professionalità interne e lo sviluppo delle potenzialità individuali |
| ▶ Il riconoscimento dei meriti e la possibilità di carriera                                    |
| ▶ Lo sviluppo tecnologico-organizzativo dei processi lavorativi                                |

Una delle esigenze più sentite riguarda la **valorizzazione delle professionalità interne e lo sviluppo delle potenzialità individuali**, anche in considerazione delle esigenze e dell’impegno che l’attuazione del modello di Agenzia comporta. In tale ambito, il personale attende nuove opportunità di sviluppo e crescita professionale (in termini di approfondimento di conoscenze e competenze per lo svolgimento di attività a sempre più elevato contenuto specialistico), un adeguato ampliamento di conoscenze (anche nell’ottica dello sviluppo di professionalità polivalenti), percorsi mirati di formazione tesi all’erogazione di un sempre migliore servizio per la collettività.

*Valorizzazione  
delle  
professionalità  
e sviluppo delle  
potenzialità*

Altro argomento molto sentito è **il riconoscimento dei meriti e la possibilità di carriera**; il personale infatti richiede che siano resi più equi ed efficaci i metodi di incentivazione e premialità nel riconoscimento del valore di tutte le tipologie di attività lavorativa, e che vengano garantite adeguate progressioni di carriera, in grado di rispondere all'impegno ed alla competenza profusi nella prestazione di lavoro.

*Riconoscimento dei meriti e possibilità di carriera*

Un'ulteriore aspettativa particolarmente sentita dal personale consiste nello **sviluppo tecnologico-organizzativo dei processi lavorativi**; infatti il funzionamento del nuovo modello organizzativo rende particolarmente importanti alcuni aspetti che incidono sull'andamento dell'attività lavorativa. Tra questi, il potenziamento dell'attività di comunicazione interna per facilitare lo scambio di esperienze e conoscenze, la flessibilità nella ripartizione delle attività lavorative, la semplificazione delle procedure interne in termini di fluidità, di contenuti e di capacità di coinvolgimento dell'intera organizzazione.

*Sviluppo tecnologico-organizzativo dei processi*

### 1.3 LO SCENARIO ESTERNO: I RIFERIMENTI MACROECONOMICI

L'analisi dello scenario macroeconomico costituisce un ulteriore elemento del complessivo quadro di riferimento in cui l'Agenzia è chiamata a muoversi<sup>10</sup>. Tale analisi è stata effettuata principalmente sulla base del Documento di Programmazione Economico-Finanziaria 2010 - 2013.

Il Governo intende agire per trasformare l'attuale crisi in un'opportunità di sviluppo e di rilancio per l'economia italiana, e più in generale di progresso sociale per il Paese.

Negli ultimi mesi si sono ripetuti segnali non negativi per l'economia mondiale e per quella italiana e si ipotizza, in varie sedi e forme, una ripresa a partire dal 2010.

L'economia italiana, pur relativamente meno esposta ai rischi specifici della crisi globale rispetto a quella degli altri Paesi europei, ha risentito comunque dei riflessi della crisi stessa. E' prevista infatti, per l'anno in corso, una contrazione del PIL pari al 4,8%, ma segnali di ripresa sono attesi nel 2010 con un incremento dello 0,7%<sup>11</sup>; nel triennio 2011 - 2013 è prevista una crescita media annua del PIL del 2%.

*PIL*

Al fine di contrastare la crisi in atto, il Governo ha intrapreso delle azioni<sup>12</sup> che, operando in sintonia con i Paesi dell'Unione Europea, prevedono misure sia a supporto del settore finanziario, sia di stimolo fiscale, e si prefiggono quattro finalità prevalenti: sostegno a specifici settori industriali e alle imprese, tutela del mercato del lavoro, presidio degli investimenti pubblici e supporto immediato al potere di acquisto delle famiglie.

*Misure anticrisi*

<sup>10</sup> E' evidente che non si può prescindere dal considerare gli effetti che possono derivare dall'andamento di alcuni indicatori (ad esempio, andamento del PIL, tasso di occupazione/disoccupazione, dinamiche delle partite IVA e dei codici fiscali, etc.).

<sup>11</sup> Dato aggiornato alla luce della Relazione previsionale e programmatica per il 2010, del 22 settembre 2009.

<sup>12</sup> Si veda anche il D.L. 78/2009 recante "Provvedimenti anticrisi, nonché proroghe di termini e della partecipazione italiana a missioni internazionali".

Prosegue, inoltre, il processo di attuazione del federalismo fiscale che prevede, a fronte di una maggiore autonomia di entrate e di spesa degli enti territoriali, anche una maggiore responsabilizzazione nell'uso del denaro pubblico ed un maggior coinvolgimento degli enti stessi nelle attività di prevenzione e contrasto dell'evasione.

L'Agenzia delle Entrate contribuirà, per quanto di sua competenza, al perseguimento degli obiettivi stabiliti dal Governo.

*Contributo  
Agenzia*

In particolare, per il reperimento delle maggiori entrate previste dal decreto legge n. 78/2009<sup>13</sup>, è previsto un rafforzamento della lotta all'evasione ed all'elusione fiscale con misure di contrasto ai cosiddetti "paradisi fiscali" e agli arbitraggi internazionali tramite le cosiddette *Controlled Foreign Company (CFC)*. Verranno, inoltre, potenziate le attività di riscossione e di controllo delle compensazioni fiscali concesse alle imprese.

Saranno infine rafforzate le attuali forme di contrasto all'evasione nella convinzione che queste misure, oltre a garantire una maggiore equità del carico fiscale e contributivo, possano perseguire, altresì, l'obiettivo di eliminare i fenomeni di concorrenza sleale a danno dei settori economici che operano nel pieno rispetto delle regole fiscali.

In tale quadro di riferimento la lotta all'evasione diventa una necessità in periodi di crisi, quale quello che sta attualmente affrontando l'economia italiana, proprio per finanziare la ripresa economica. Il recupero delle risorse occultate al fisco, ma presenti nel sistema, consente di perseguire mirate politiche di aiuti<sup>14</sup> e, nel contempo, evitare inasprimenti fiscali e riduzioni di spesa.

## 2 LA STRATEGIA

### 2.1 LA MISSIONE E LA VISIONE

La missione e la visione rappresentano i fattori determinanti per creare quel senso di appartenenza che consente all'Agenzia di presentarsi ai suoi portatori di interesse come una struttura complessa ma coerente, omogenea e, soprattutto, efficace ed efficiente, grazie anche al principale valore di riferimento, rappresentato dalla integrità, che caratterizza l'operato di tutto il personale.

---

<sup>13</sup> Il decreto risponde ad una duplice finalità: fornire un primo aggiornamento della manovra finanziaria triennale approvata lo scorso anno e imprimere nuovo slancio all'economia, mantenendo il controllo dei conti pubblici.

<sup>14</sup> L'obiettivo finale è di far giungere risorse a soggetti con una elevata propensione al consumo. In tal modo si potrà sostenere la tenuta dei consumi e, quindi, contenere la diminuzione del PIL. Si veda a tal proposito il documento approvato dalla Commissione parlamentare di vigilanza sull'Anagrafe tributaria su "*L'Anagrafe tributaria nel contrasto all'evasione fiscale*", presentato nel mese di luglio 2009.

## MISSIONE

Perseguire il massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali (*tax compliance*)

## VISIONE

Nel prossimo triennio l'Agenzia consoliderà il suo ruolo di centralità nella evoluzione del sistema fiscale assicurandone l'equità

Per il conseguimento della missione, l'Agenzia fornisce servizi di informazione ed assistenza per agevolare i contribuenti nell'assolvimento degli obblighi fiscali, e assicura una efficace attività di controllo per contrastare gli inadempimenti e l'evasione fiscale. Le *performance* ottenute sono monitorate attraverso l'individuazione di appositi indicatori di risultato.

- Tasso di variazione delle entrate da adempimento spontaneo<sup>15</sup> (UPB1)
- Tasso di riduzione del livello di evasione
- Tasso di variazione del gettito da accertamento e controllo (UPB2)

## 2.2 LE AREE DI INTERVENTO E GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il quadro strategico dell'Agenzia si articola in tre aree, quali naturali ambiti di intervento, per soddisfare le attese degli *stakeholder* (Figura 6), al cui interno sono declinati gli obiettivi strategici.

### AREA SERVIZI AI CONTRIBUENTI

Attività volte a soddisfare, principalmente, le richieste provenienti dai Cittadini/Contribuenti (destinatari finali dell'azione dell'Ente), che usufruiscono dei servizi posti in essere dall'Agenzia. L'obiettivo consiste nel rendere più agevole possibile l'adempimento spontaneo degli obblighi fiscali.

#### OBIETTIVO STRATEGICO

Presidiare la centralità del rapporto con il contribuente e la qualità dei servizi erogati

### AREA PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

Attività che contribuiscono alla realizzazione delle attese dell'Autorità Politica, orientate primariamente al recupero della legalità negli adempimenti tributari nonché al presidio del gettito. Un' incisiva attività di contrasto all'evasione tende a soddisfare il bisogno di equità fiscale dei Cittadini/Contribuenti.

#### OBIETTIVO STRATEGICO

Incrementare la *compliance* mediante azioni mirate e selettive

### AREA GOVERNO E SUPPORTO ALLA MISSIONE

Attività finalizzate al soddisfacimento delle attese del personale, attraverso la valorizzazione delle esperienze professionali, l'impulso delle attività formative, il miglioramento del clima interno, etc.

#### OBIETTIVO STRATEGICO

Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale

<sup>15</sup> Entrate di cassa al netto degli effetti derivanti dal ciclo economico o da variazioni normative.

**Figura 6 – Sistema delle attese e risposte strategiche<sup>16</sup>**

	AUTORITA' POLITICA	CITTADINI CONTRIBUENTI	PERSONALE
SERVIZI AI CONTRIBUENTI	√	√	
PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE	√	√	
SUPPORTO ALLA MISSIONE	√		√

### 2.3 I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E LA MAPPA STRATEGICA

Ogni obiettivo strategico è articolato in fattori critici di successo, che, come di seguito più dettagliatamente illustrato, rappresentano gli elementi guida da presidiare per conseguire l'obiettivo stesso. Il perseguimento di tali fattori è garantito dalle singole azioni e progetti sottostanti, ed è misurato da opportuni indicatori di impatto.

*Fattori critici di successo*

Il percorso logico<sup>17</sup> di definizione delle componenti strategiche è illustrato nella figura seguente.

**Figura 7 - I fattori critici di successo**



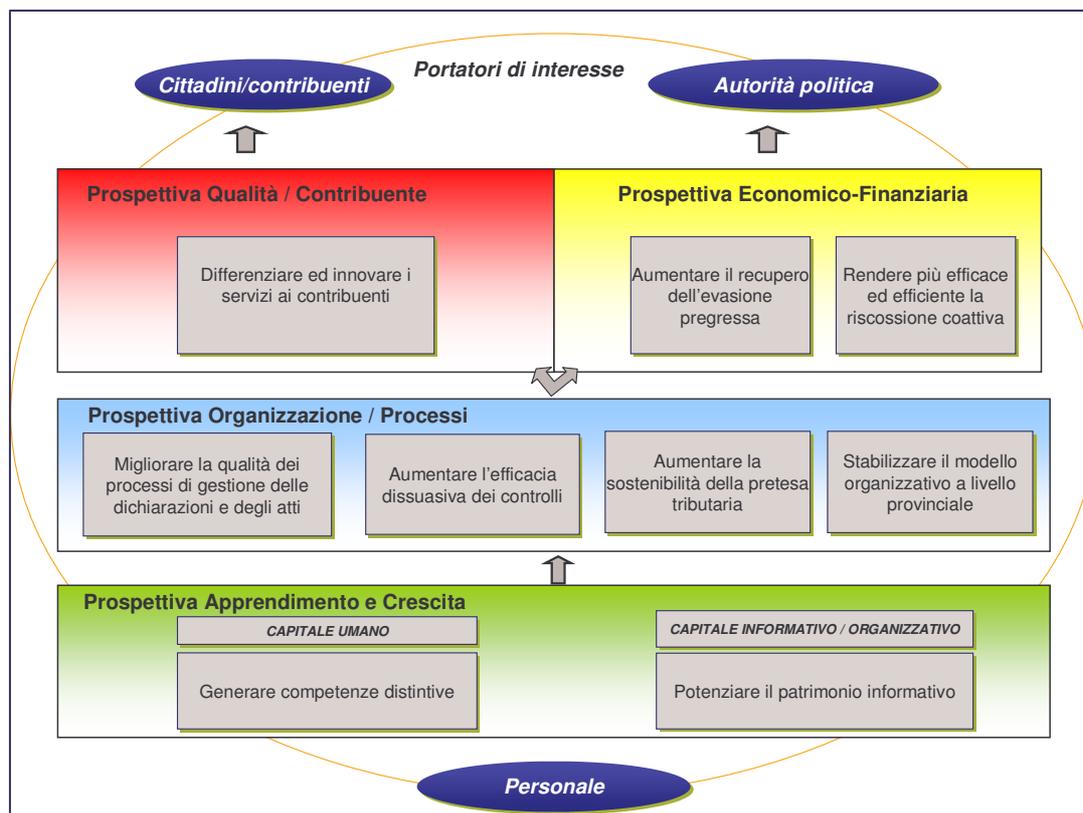
<sup>16</sup> Attraverso la rappresentazione della matrice si incrociano le aree sopracitate con le attese degli stakeholder, andando a qualificare il livello di rispondenza alle richieste provenienti dalle tre categorie di portatori di interesse per ciascuna delle tre aree di intervento. Tale livello di rispondenza può essere “Alto” (√), “Medio” (√) e “Basso” (√).

<sup>17</sup> Il modello logico di riferimento, già adottato nei precedenti Piani, propone di misurare le performance aziendali secondo quattro prospettive (qualità/contribuente, economico-finanziaria, organizzazione/processi, apprendimento e crescita) considerate le determinanti chiave di generazione del valore, in base alla metodologia *Balanced Scorecard*, applicata in molte organizzazioni nazionali ed internazionali, sia pubbliche sia private.

La mappa strategica (Figura 8) costituisce un efficace strumento per collegare la strategia all'azione, nel percorso logico che traduce la missione istituzionale dell'Agenzia in comportamenti concreti; essa verifica, infatti, la coerenza e la sostenibilità dei singoli fattori critici di successo (e, di conseguenza, delle azioni gestionali ad essi collegate), rendendo esplicito il sistema delle loro relazioni causa – effetto all'interno delle quattro prospettive generatrici di valore.

*Mappa strategica*

**Figura 8 – La rappresentazione della mappa strategica**



## 2.4 L'AREA SERVIZI AI CONTRIBUENTI

L'Agenzia continuerà a dedicare particolare attenzione al miglioramento dei servizi da erogare ai contribuenti e alla collettività, per facilitare il più possibile gli adempimenti richiesti. In tale ottica, si intende rendere sempre più agevole e diretto l'assolvimento degli obblighi tributari, attraverso una progressiva e costante semplificazione degli adempimenti.

*Semplificazione adempimenti*

In questo senso sarà, altresì, garantito il presidio dell'omogenea modalità di applicazione delle norme tributarie, sia mediante l'emanazione di circolari interpretative, sia attraverso la tempestiva risposta alle istanze di interpello pervenute.

*Interpretazione della norma*

L'Agenzia, continuerà a porre al centro della propria attenzione il rapporto con il contribuente, monitorando le tipologie dei servizi richiesti, ponendo attenzione alla fornitura di servizi di elevato livello qualitativo, migliorando gli attuali standard e uniformando sul territorio nazionale le modalità e i tempi di erogazione, nonché assicurando la fruibilità degli strumenti telematici a tutti gli utenti.

*Rapporto con il contribuente*

Attenzione particolare sarà dedicata all'attività di gestione delle dichiarazioni, per garantire sia il tempestivo recupero delle imposte non versate, sia una efficiente e tempestiva erogazione dei rimborsi spettante dai crediti. In tale ambito si ridurrà, altresì, la reiterazione degli errori da parte dei contribuenti in sede di compilazione, e da parte dell'Agenzia nella fase di controllo preventivo delle dichiarazioni.

L'attività di assistenza ai contribuenti sarà realizzata attraverso linee di intervento rappresentate principalmente dai seguenti fattori critici di successo.

FCS	INDICATORI
Differenziare ed innovare i servizi ai contribuenti	<b>INDICATORI DI IMPATTO</b>
	Indicatore di qualità percepita (per tipologia di servizi)
	Tasso di utilizzo degli strumenti <i>on line</i>
	<b>INDICATORI DI AZIONE</b>
	Numero di servizi "innovativi" personalizzati nel triennio
	Numero di servizi erogati (per tipologia di servizi)
	Percentuale di servizi erogati in tempo reale
	Tempo medio di attesa allo sportello
	Predisposizione dichiarazioni Unico PF precompilate
	Realizzazione di un sistema integrato di <i>CRM (Citizen Relationship Management)</i>
Realizzazione di un sistema immediato di <i>feedback</i> del giudizio dei contribuenti ( <i>Customer Experience Management – CEM</i> )	
Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e degli atti	<b>INDICATORI DI IMPATTO</b>
	Gettito derivante dal controllo automatizzato delle dichiarazioni e dalla liquidazione degli atti soggetti a registrazione
	<b>INDICATORI DI AZIONE</b>
	Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità
	Percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate
	Numero dei rimborsi istruiti per anno di imposta
Numero e valore dei rimborsi da erogare/disposti	

## 2.5 L'AREA PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE

In tale area l'Agenzia, già a partire dal corrente anno, sta puntando ad un deciso miglioramento dell'efficacia dissuasiva (oltre che repressiva) dei controlli per il recupero della base imponibile non dichiarata, mediante una strategia innovativa basata su due pilastri:

- focalizzare distintamente l'azione di controllo sulle diverse macro-tipologie di contribuenti (grandi e medie imprese, piccole imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche, enti non commerciali);
- adottare metodologie di intervento differenziate per ciascuna macro-tipologia e coerenti con altrettanto distinti sistemi di analisi e valutazione del rischio di evasione e/o di elusione, da sviluppare tenendo anche conto delle peculiarità che connotano ciascuna realtà territoriale ed economica.

*Strategie di intervento*

In tal modo, è possibile intercettare fenomeni di effettiva e consistente evasione e pianificare conseguentemente l'azione di controllo, che potrà essere più proficuamente indirizzata nei confronti delle posizioni a maggior rischio.

Per ciascuna tipologia di contribuenti sono previste azioni mirate (tra le più rilevanti si segnalano il c.d. "tutoraggio" per i "grandi contribuenti" e piani straordinari di controllo basati sull'accertamento sintetico del reddito complessivo per le persone fisiche), oltre all'adozione di iniziative rivolte a tutta la platea di contribuenti (rafforzamento dell'azione di contrasto ai fenomeni aventi connotazione fraudolenta - anche in materia di IVA nazionale e comunitaria, contrasto al fenomeno delle indebite compensazioni, utilizzo degli istituti definitivi, utilizzo delle risultanze delle attività istruttorie, presidio degli adempimenti correlati alla riscossione derivante dalla complessiva attività di controllo).

*Azioni significative*

Saranno sviluppate le più opportune sinergie con gli altri soggetti pubblici che esercitano funzioni in materia di corretto adempimento agli obblighi di natura fiscale e contributiva; in tale ambito sarà potenziata la collaborazione con l'I.N.P.S. (tramite lo scambio di dati e informazioni inerenti al fenomeno del sommerso) e con i Comuni (per le segnalazioni ai fini dell'accertamento con determinazione sintetica del reddito e per il presidio dei soggetti interessati da trasferimenti della residenza all'estero).

*Cooperazione con altri soggetti*

Sarà, altresì, rafforzata la cooperazione a livello internazionale, in coordinamento con la Guardia di finanza, al fine di contrastare i fenomeni di delocalizzazione in paesi a fiscalità privilegiata.

Inoltre, l'azione dell'Agenzia continuerà ad essere indirizzata verso la diminuzione della conflittualità nei rapporti con i contribuenti, mediante l'utilizzo degli istituti deflativi del contenzioso. La gestione del contenzioso tributario rappresenta una fase decisiva dell'attività dell'Amministrazione finanziaria, costituendo la sede in cui si consolidano gli accertamenti e le posizioni interpretative contenute nelle circolari, nelle risoluzioni e nelle risposte agli interpelli. Il riconoscimento in giudizio della sostenibilità della pretesa erariale incrementa, infatti, la credibilità dell'azione di controllo, creando fiducia nel sistema e incentivando l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari, oltre che l'adesione del contribuente agli strumenti deflativi del contenzioso.

*Contenzioso tributario*

L'Agenzia persegue fermamente l'obiettivo di migliorare gli indici di vittoria, con particolare attenzione alle controversie di elevato valore economico o in cui sono state sollevate questioni di diritto di maggiore rilevanza. In tal modo la difesa in giudizio degli interessi erariali contribuisce alla crescita generale del gettito e fornisce un significativo apporto al conseguimento degli obiettivi di entrata.

I fattori critici di successo sui quali si focalizzeranno le attività svolte nell'area della Prevenzione e Contrasto all'Evasione sono di seguito rappresentati.

FCS	INDICATORI
Aumentare il recupero dell'evasione pregressa	<b>INDICATORI DI IMPATTO</b>
	Andamento delle maggiori imposte accertate
	Sviluppo delle entrate da attività di accertamento e controllo formale
	<b>INDICATORI DI AZIONE</b>
Aumentare l'efficacia dissuasiva dei controlli	<b>INDICATORI DI IMPATTO</b>
	Efficacia dei controlli in ragione dell'analisi di rischio
	Comportamenti successivi dei contribuenti sottoposti a controllo
	<b>INDICATORI DI AZIONE</b>
	Analisi del rischio finalizzata alla selezione mirata dei contribuenti da sottoporre a controllo
	Utilizzo delle metodologie di controllo più idonee in ragione del rischio di evasione
Rendere più efficace ed efficiente la riscossione coattiva	<b>INDICATORI DI IMPATTO</b>
	Andamento delle somme riscosse coattivamente
	<b>INDICATORI DI AZIONE</b>
	Impulso e monitoraggio delle attività di riscossione coattiva
Aumentare la sostenibilità della pretesa tributaria	<b>INDICATORI DI IMPATTO</b>
	Andamento degli esiti delle controversie tributarie
	Andamento delle entrate da conciliazione giudiziale
	<b>INDICATORI DI AZIONE</b>
	Analisi del contenzioso in essere e dei relativi esiti finalizzata:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alla individuazione di coordinate strategie difensive</li> <li>• a fornire dei <i>feedback</i> utili in sede di controllo</li> </ul>

## 2.6 LE ATTIVITA' DI SUPPORTO ALLA MISSIONE

Per assicurare il buon esito delle azioni da intraprendere nelle due aree strategiche di missione, e garantire dunque il raggiungimento dei risultati previsti, sono necessarie anche una serie di misure di carattere strutturale e organizzativo.

In tale area, verranno intraprese le seguenti attività volte ad ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione:

- creare prospettive di sviluppo e crescita professionale del personale, finalizzate alla generazione di competenze distintive soprattutto attraverso la leva della formazione;
- fornire strumenti sempre più aggiornati e in linea con le esigenze gestionali e organizzative;
- rendere più flessibile il modello organizzativo, attraverso l'istituzione delle nuove Direzioni provinciali.

*Sviluppo delle risorse*

Il patrimonio informativo dell'Agenzia sarà potenziato anche per consentire l'incremento del grado di interoperabilità e di cooperazione applicativa con i restanti attori del comparto fiscale e con le altre pubbliche amministrazioni (nazionali ed internazionali).

*Patrimonio informativo*

Proseguiranno le attività volte alla diffusione e alla concreta operatività della fatturazione elettronica<sup>18</sup>, per la quale è stato affidato all'Agenzia il ruolo di gestore del sistema di interscambio.

Sono stati, infine, individuati due indicatori atti a misurare le *performance* delle attività appena elencate ed in grado di esprimere, sinteticamente, un giudizio sul funzionamento dell'intero apparato: l'indicatore di efficienza del lavoro e l'indicatore di efficacia complessiva.

Di seguito si riportano i principali fattori critici di successo dell'area di supporto alla missione.

FCS	INDICATORI
Generare competenze distintive	<b>INDICATORI DI IMPATTO</b>
	Indice di efficienza del lavoro
	Indice di efficacia complessiva
Potenziare il patrimonio informativo	<b>INDICATORI DI AZIONE</b>
	SAL progetti strategici
Stabilizzare il modello organizzativo a livello provinciale	Attivazione delle Direzioni provinciali

### 2.6.1 LE DIREZIONI PROVINCIALI

La revisione del modello organizzativo è nata dalla necessità di coniugare, nella maniera migliore possibile, le due distinte esigenze di potenziamento dell'azione di accertamento e di semplificazione dell'adempimento spontaneo degli obblighi fiscali da parte dei contribuenti.

<sup>18</sup>Ai sensi dell'art. 1, commi 209 e segg. della Legge n. 244/2007.

L'istituzione delle Direzioni provinciali, che subentrano agli uffici locali, mira infatti a rendere più flessibile, e dunque meglio adattabile, il modello organizzativo alla diversità e molteplicità di situazioni che si registrano sul territorio.

L'individuazione dei nuovi uffici corrisponde a due finalità essenziali:

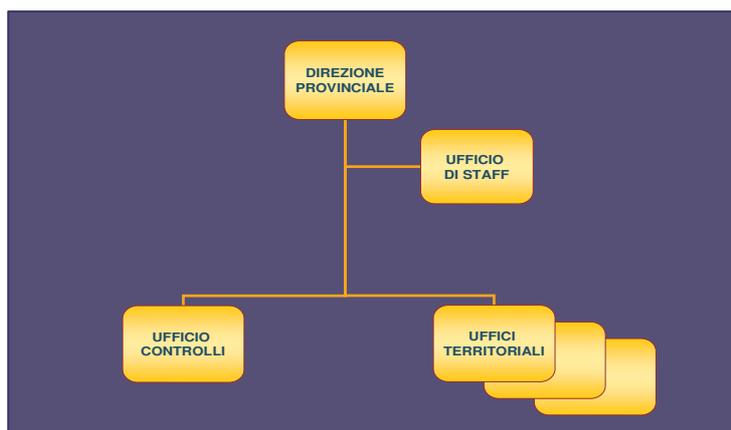
*Finalità*

- il rafforzamento dell'attività di controllo, in relazione alla peculiarità delle tipologie di contribuenti e alle diverse fattispecie di accertamento;
- la facilitazione del rapporto dei contribuenti con gli uffici, anche attraverso lo sviluppo delle tecnologie informatiche e telematiche.

Più precisamente, le nuove strutture si articolano in uno o più *uffici territoriali* (secondo le dimensioni della provincia) ed in un unico *ufficio controlli* (Figura 9). I primi curano l'informazione e l'assistenza ai contribuenti, la gestione delle imposte dichiarate, i rimborsi e quelle attività di controllo che interessano la generalità dei contribuenti; la loro ubicazione corrisponde generalmente a quella dei preesistenti uffici locali. Il secondo svolge tutte le funzioni di controllo ed accertamento (tranne quelle affidate agli uffici territoriali), nonché le attività connesse al contenzioso relativo agli atti prodotti dalla Direzione provinciale.

*Uffici territoriali ed ufficio controlli*

**Figura 9 - Articolazione delle Direzioni provinciali**



L'istituzione delle Direzioni provinciali garantirà un impiego ottimale delle risorse, nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.

### 3 LE RISORSE

Il perseguimento degli obiettivi dichiarati per il prossimo triennio sarà assicurato da una attenta pianificazione delle risorse umane e finanziarie, necessarie allo svolgimento delle attività previste.

### 3.1 IL PIANO DEL PERSONALE E DELLA FORMAZIONE

Ferma restando la necessità di far fronte al fisiologico *turn over* del personale, si intende realizzare nel tempo un consistente incremento delle professionalità di più alto profilo, al fine di gestire al meglio attività caratterizzate da elevata complessità tecnica.

A tale proposito l’Agenzia nel triennio intende:

- assumere a tempo indeterminato circa 3.000 funzionari, da destinare per la maggior parte alle regioni del centro-nord, che sono quelle più rilevanti dal punto di vista fiscale. Le procedure selettive sono caratterizzate da un periodo di tirocinio teorico-pratico presso gli uffici, durante il quale i candidati sono seguiti da un *tutor*; nella fase di tirocinio sarà utilizzata un’innovativa soluzione tecnologico-didattica: il *blended learning* che prevede la soluzione di casi teorico-pratici riguardanti le principali attività dell’Agenzia, proposti da un *e-tutor* su *blog* tematici; *Assunzioni*
- avviare un concorso per il passaggio di 2.000 unità dalla seconda alla terza area. La procedura, già definita con le organizzazioni sindacali, è finalizzata a rafforzare la dotazione di personale qualificato della terza area nelle sedi con maggiore fabbisogno di organico. *Passaggi di area*

Sempre in materia di personale, vanno considerati gli effetti della riorganizzazione delle strutture operative, che prevede la sostituzione degli uffici locali con le Direzioni provinciali. La riorganizzazione comporta un accentramento presso poli specifici, ubicati appunto nei capoluoghi provinciali, di alcune rilevanti funzioni in precedenza ripartite, nella gran parte dei casi, tra più uffici locali di livello sub-provinciale. La diversa strutturazione organizzativa comporta la necessità di riallocare il relativo personale; nella fase iniziale la redistribuzione avverrà esclusivamente su base volontaria. Successivamente, per assicurare la piena operatività delle strutture in relazione ai risultati da conseguire, sarà verificato il grado di copertura dei fabbisogni funzionali/professionali delle strutture stesse, prevedendo ove necessario e previo confronto con le Organizzazioni sindacali, eventuali interventi correttivi. Inoltre, saranno avviati percorsi con l’obiettivo di sviluppare ulteriormente la polivalenza, fondamentale per garantire agli uffici territoriali la massima flessibilità nella gestione dei processi operativi, e la specializzazione che costituisce la risposta professionalmente appropriata alle problematiche assai specifiche affrontate nell’ambito degli uffici controlli. *Redistribuzione personale DP*

In merito alle attività formative, la nuova prospettiva triennale del *Piano della formazione* supera l’idea di interventi strutturati in un arco temporale ristretto e finalizzati quindi, quasi esclusivamente, ad affrontare specifiche criticità operative, allineando la pianificazione della formazione alla pianificazione strategica dell’Agenzia e orientando l’investimento in formazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali e al supporto del cambiamento organizzativo. L’obiettivo è quello di valorizzare pienamente la formazione come strumento di sviluppo *Attività formative*

professionale e di arricchimento delle conoscenze dell'organizzazione, come già evidenziato nel paragrafo 2.6.

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

Si segnala che è in fase di sperimentazione un modello di valutazione dell'efficacia della formazione che consentirà di verificare la coerenza tra i progetti formativi e i processi operativi dell'Agenzia.

### 3.2 IL PIANO ECONOMICO PREVISIONALE

Ai fini della determinazione delle risorse necessarie al funzionamento dell'Agenzia, sono state formulate le previsioni triennali delle principali componenti economiche, mediante la valorizzazione delle singole voci di conto.

A tale scopo, per il triennio 2010 - 2012 sono stati ulteriormente affinati alcuni criteri di previsione; questi ultimi, più che basarsi su mere proiezioni dei *trend* storici, sono riferiti, ove possibile, alle attività previste nel prossimo triennio e al relativo assorbimento di risorse. La metodologia adottata ha quindi consentito di stimare puntualmente l'entità di tali risorse attraverso l'individuazione di specifici *driver*, con le relative quantità e costi/prezzi unitari.

*Previsioni economiche*

Le previsioni economiche sono presentate, per voci di conto gestionale, nelle famiglie: *Costi della produzione*, *Costi per il personale*, *Costi generali* e *Altre componenti* (ammortamenti, accantonamenti, proventi ed oneri straordinari, imposte e tasse).

Nella tabella seguente si illustra la previsione dei costi relativi al triennio 2010 - 2012.

Piano dei conti gestionale	Previsioni triennio		
	2010	2011	2012
COSTI DELLA PRODUZIONE	788.089	791.486	795.908
COSTI PER IL PERSONALE	1.749.515	1.783.399	1.808.573
COSTI GENERALI	260.177	269.647	273.757
ALTRE COMPONENTI	124.497	123.318	122.660
<b>TOTALE</b>	<b>2.922.277</b>	<b>2.967.849</b>	<b>3.000.898</b>

## 4 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: SVILUPPI FUTURI

La generazione del Piano aziendale 2010 - 2012 è stata caratterizzata da un'impostazione di tipo *top down*; è prevista, però, un'evoluzione del percorso che lo renda più "partecipato" da parte di tutti i vertici, per far sì che consenso ed allineamento siano assicurati già nella fase di formazione del Piano.

*Consenso ed allineamento*

Un ulteriore elemento di sviluppo sarà quello di valorizzare, grazie alla sistematica adozione di tecniche di *benchmarking*, delle *best practice* che possano favorire miglioramenti sia nel metodo (ad esempio, mediante l'adozione di strumenti di misurazione già adottati da altre amministrazioni fiscali), sia nel merito (ad esempio, valutando le iniziative già intraprese con successo in altri Paesi e meritevoli di essere introdotte anche nella nostra realtà). L'osservazione e l'interscambio continuo di esperienze con le altre amministrazioni fiscali consentirà, altresì, la eventuale definizione di strategie condivise e lo sviluppo di opportune sinergie da perseguire a livello comunitario.

*Benchmarking*

Non da ultimo, va ricordato che gli obiettivi di pianificazione possono essere realizzati grazie al coinvolgimento ed alla partecipazione attiva delle strutture e delle persone chiamate ad attuare concretamente le misure previste nel Piano. Ciò sarà reso più agevole mediante:

*Sistemi di monitoraggio e incentivazione*

- l'adozione di sistemi strutturati di *reporting* per il monitoraggio periodico del livello di conseguimento dei risultati attesi, proposti all'interno del Piano;
- la previsione di sistemi premiali da collegare al conseguimento degli obiettivi di Piano, nel momento della loro assegnazione organizzativa (*budget*). E' intenzione dell'Agenzia, infatti, rendere sempre più forte il legame tra il sistema di pianificazione e programmazione degli obiettivi e i sistemi di valutazione della prestazione al fine di premiare i risultati effettivamente conseguiti; tale obiettivo prosegue l'esperienza favorevole già maturata con i sistemi di valutazione dei dirigenti (SIRIO) e dei titolari di posizioni organizzative e incarichi di responsabilità (capi area non dirigenti e capi *team* di cui agli artt. 17 e 18 del contratto nazionale integrativo dell'Agenzia delle Entrate) ed è in linea con il dettato del recente decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.