



# **LINEE DI PIANIFICAZIONE**

**2019-2021**

Roma, gennaio 2019

## **Premessa**

Per gestire efficacemente la fiscalità e incrementare il livello di *tax compliance* l'Agenda ha posto in essere una serie di azioni tese a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali, ricorrendo alle tradizionali forme di controllo nei casi che presentano maggiori indici di rischio o dettati da vincoli normativi, con vantaggi per l'Amministrazione Finanziaria in termini di efficienza ed economicità dell'azione.

Le politiche fiscali, pertanto, sono state concepite partendo dall'idea di capovolgere il rapporto tra l'Amministrazione finanziaria e i cittadini, puntando a rafforzare il dialogo, soprattutto preventivo, anche attraverso una sempre maggiore semplificazione e digitalizzazione degli adempimenti, al fine di instaurare una continua cooperazione con i contribuenti, basata sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca, che possa favorire comportamenti virtuosi da entrambe le parti.

Questo mutato orientamento, come raccomandato anche dai principali organismi internazionali (OCSE e FMI), si pone l'obiettivo di prevenire i possibili rischi di evasione e di elusione, evitarli grazie al confronto preventivo e limitare, quindi, azioni successive di repressione minimizzando di conseguenza il contenzioso con i contribuenti.

Come previsto dall'articolo 53 della nostra Costituzione, l'azione dell'Agenda deve far emergere la matrice solidaristica ed egualitaria che risiede nel principio di capacità contributiva e garantire un corretto adempimento dell'obbligo tributario da parte di tutti i cittadini. A questa funzione se ne aggiunge una ancora più ambiziosa e cioè quella di dare all'Amministrazione finanziaria un ruolo di propulsione per il rilancio del Paese, nella consapevolezza che un fisco chiaro, semplice ed efficiente, oltre a garantire equità impositiva e indurre fiducia nelle istituzioni, può permettere di sviluppare il motore economico della nazione, attrarre investimenti internazionali, ridurre forme di concorrenza sleale e di squilibrio fra i vari operatori economici.

In un tale contesto l'Agenda è chiamata a svolgere una funzione di stimolo per contribuire al cambiamento del Paese, operando per essere in grado di:

1. rappresentare nei confronti dei contribuenti una controparte credibile e affidabile;
2. fornire istruzioni chiare, imparziali e tempestive e consulenze tecnicamente qualificate;
3. dirigersi verso il maggiore alleggerimento possibile degli obblighi fiscali strumentali.

Tutto questo senza dimenticare di onorare la funzione di presidio della legalità, mediante un'azione equilibrata e ragionata di contrasto che sia rispettosa delle garanzie dei contribuenti.

Sulla base di queste funzioni, è stata definita la pianificazione per il triennio 2019-2021 declinata attraverso le tre diverse aree strategiche:

- Servizi
- Prevenzione
- Contrasto

## AREA STRATEGICA SERVIZI

OBIETTIVI	INDICATORE DI <i>OUTPUT</i>	PRECONS.	TARGET		
		2018	2019	2020	2021
OBIETTIVO 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	n/d	85%	87%	89%
	Studio per la predisposizione della liquidazione periodica IVA precompilata	-	SI/NO	-	-
	Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	100%	100%	100%	100%
OBIETTIVO 2 - Favorire la <i>tax compliance</i> attraverso il miglioramento dei servizi erogati	N. di rimborsi IVA lavorati/magazzino	91,94%	89%	89%	89%
	N. di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	89,37%	80%	80%	80%
	Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)	18'	21'	20'	19'
	Numero di risposte telefoniche fornite	2.436.154	2.300.000	2.300.000	2.300.000
	Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	93,62%	90%	90%	90%
	Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	98,3%	95%	95%	95%
	% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	98,97%	95%	95%	95%
	% di atti di intestazione catastale evasi	98,8%	95%	95%	95%
	% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni	85%	85%	85%	85%
	Incremento dei servizi telematici disponibili	3	3	3	3
OBIETTIVO 3 - Migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	91,34%	92%	93%	94%
	Congruenza geometrica tra mappe contigue	7,7%	16%	28%	40%
	Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	59,25%	59,75%	61,25%	61,75%
	Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	61%	65%	69%	75%

## **Descrizione indicatori:**

### **Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati**

Misura il grado di copertura che l'Agenzia è in grado di assicurare nel precompilare la dichiarazione, almeno per le più diffuse forme di oneri detraibili dal reddito, per fornire al contribuente un quadro completo ed esaustivo della propria situazione ai fini dichiarativi e ridurre al minimo i suoi interventi di correzione e/o integrazione.

### **Studio per la predisposizione della liquidazione periodica IVA precompilata**

L'indicatore è finalizzato a produrre uno studio di fattibilità in relazione alla "Predisposizione della liquidazione periodica IVA precompilata".

### **Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse**

L'indicatore misura la tempestività di adeguamento dell'azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria.

### **N. di rimborsi IVA lavorati/magazzino**

L'indicatore misura lo smaltimento del magazzino dei rimborsi IVA riferiti alle annualità pregresse (rimborsi annuali fino all'anno di imposta 2018 e rimborsi infrannuali fino al secondo trimestre 2019).

### **N. di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino**

Misura la capacità dell'Agenzia di lavorare i rimborsi relativi alle Imposte Dirette. 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 e i rimborsi riferiti al sisma Sicilia degli anni 90. 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.

### **Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)**

L'indicatore misura il tempo medio, espresso in minuti, intercorrente tra la stampa del biglietto presso l'eliminacode e la chiamata allo sportello da parte dell'operatore.

### **Numero di risposte telefoniche fornite**

L'indicatore misura il numero delle risposte telefoniche fornite. Con tale servizio vengono fornite ai contribuenti informazioni di base sullo stato delle pratiche fiscali, sugli adempimenti tributari (normativa, scadenze) e sulla posizione fiscale del singolo contribuente (dichiarazioni, avvisi di irregolarità); inoltre forniscono assistenza sull'invio telematico delle dichiarazioni dei redditi.

### **Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.**

L'indicatore misura la percentuale dei quesiti (*web-mail* e sms) risolti dagli operatori in forma scritta entro 4 giorni lavorativi.

### **Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati**

L'indicatore fornisce una indicazione sulla qualità dei servizi erogati in ambito ipotecario e catastale, attraverso un dato sintetico circa il rispetto degli impegni assunti nella Carta dei servizi e relativi alla trattazione degli atti in un tempo inferiore a quello procedimentale previsto.

### **% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione**

L'indicatore fornisce in termini percentuali l'incidenza dei giorni in cui la repertoriazione delle formalità avviene in giornata rispetto al totale dei giorni in cui è effettuabile la repertoriazione, cioè solo i giorni lavorativi.

### **% di atti di intestazione catastale evasi**

L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli atti, concernenti la trattazione delle intestazioni, che pervengono nell'esercizio di riferimento e sono trattati nel medesimo esercizio; è relativo all'attività di trattazione delle domande di volture e al recupero degli esiti di voltura automatica.

### **% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni**

L'indicatore misura la tempestività con la quale le strutture dell'Agenzia forniscono risposte ai Garanti del contribuente. In base alla Legge del 27/07/2000 n. 212 (Disposizioni

in materia di statuto dei diritti del contribuente) i Garanti del contribuente possono rivolgere richieste di documenti o chiarimenti per qualunque comportamento suscettibile di incrinare il rapporto di fiducia tra cittadini e amministrazione finanziaria agli uffici competenti, che sono tenuti a rispondere entro 30 giorni.

### **Incremento dei servizi telematici disponibili**

L'indicatore misura il numero dei servizi, tra quelli offerti dall'Agenzia, che saranno resi disponibili in via telematica nel triennio di riferimento.

### **Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali**

L'indicatore rappresenta la percentuale di particelle per le quali la consultazione "integrata" delle banche dati catastali fornisce una risposta completa (presenza censuaria e cartografica) e coerente (presenza della geometria dei fabbricati in cartografia, se riferita ad immobili urbani).

### **Congruenza geometrica tra mappe contigue**

L'indicatore consente di misurare il recupero della precisione dei fogli di mappa e della costruzione della congruenza geometrica tra mappe contigue. E' un indicatore complesso e si misura come media tra lo stato di avanzamento delle suddette due attività rispetto al totale dei fogli di mappa.

### **Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto**

L'indicatore, con riferimento alle titolarità catastali, riporta l'incidenza delle titolarità riscontrate tra gli archivi catastali e quelli ipotecari, ovvero per le quali se ne è determinata l'efficacia a fini fiscali, sul totale delle titolarità immobiliari presenti in banca dati.

### **Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare**

L'indicatore misura il grado di ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie con riferimento ai repertori (periodo dal 1957 alla meccanizzazione) e alle note di trascrizione ( periodo di pre automazione che va dal 1983 al 1970).

## AREA STRATEGICA PREVENZIONE

OBIETTIVI	INDICATORE DI <i>OUTPUT</i>	PRECONS.	TARGET		
		2018	2019	2020	2021
<b>OBIETTIVO 4 - Favorire la tax compliance</b>	% di grandi contribuenti che accedono al regime di <i>cooperative compliance</i> rispetto alla platea	49%	50%	10%	10%
	% di incremento delle istanze di accordo preventivo concluse ( <i>Ruling internazionale</i> ) rispetto alle istanze concluse nell'anno 2017	10%	15%	20%	25%
	% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate nel 2016	88%	100%	-	-
	% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate nel 2017	-	90%	100%	-
	% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali ( <i>patent box</i> ) presentate nel 2018	-	-	90%	100%
	Percentuale di risposte ai quesiti contenuti negli interpelli nuovi investimenti rese entro 110 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	55%	60%	80%	80%
	Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza*	91%	70%	75%	75%
	% di procedure amichevoli ( <i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i> ) trattate nell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016	36%	80%	100%	-
	% di procedure amichevoli ( <i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i> ) trattate nell'anno rispetto a quelle presentate nel 2017	-	10%	60%	100%
	% di procedure amichevoli ( <i>Mutual Agreement Procedure - MAP</i> ) trattate nell'anno rispetto a quelle presentate nel 2018	-	-	20%	50%
	Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti	1.892.483	1.780.000	1.780.000	1.780.000

\* Il risultato atteso, riferito agli interpelli ordinari trattati dalle Direzioni regionali, 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



## **Descrizione indicatori:**

### **% di grandi contribuenti che accedono al regime di *cooperative compliance* rispetto alla platea**

L'indicatore misura la percentuali di grandi contribuenti che scelgono di aderire all'istituto dell'adempimento collaborativo rispetto ai potenziali fruitori.

### **% di incremento delle istanze di accordo preventivo concluse (*Ruling* internazionale) rispetto alle istanze concluse nell'anno 2017**

L'indicatore misura l'incremento percentuale delle istanze di accordo preventivo concluse rispetto all'anno 2017. Per istanze concluse si intendono sia quelle chiuse positivamente sia quelle chiuse negativamente.

### **% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate nel 2016**

### **% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate nel 2017**

### **% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (*patent box*) presentate nel 2018**

Gli indicatori rilevano quanto vengono valorizzate le attività di esame e di trattazione delle richieste di accordo preventivo rientranti nella disciplina della "patent box" in base all'anno di presentazione delle istanze.

### **Percentuale di risposte ai quesiti contenuti negli interpelli nuovi investimenti rese entro 110 giorni dalla data di ricezione dell'istanza**

L'interpello nuovi investimenti ricomprende la formulazione da parte del contribuente di più quesiti. Detto indicatore quindi misura la tempestività delle risposte ai singoli quesiti fornite in anticipo rispetto alla scadenza dell'interpello.

### **Percentuale degli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza**

L'indicatore misura la tempestività di risposta agli interpelli ordinari trattati dalle Direzioni Regionali presentati dal contribuente. Con tale indicatore l'Agenzia si impegna a ridurre ulteriormente i tempi di risposta per gli interpelli ordinari che passano da 120 giorni a 90 giorni come previsto dal D.Lgs n. 156/2015.

**% di procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* – MAP) trattate nell’anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016**

**% di procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* – MAP) trattate nell’anno rispetto a quelle presentate nel 2017**

**% di procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* – MAP) trattate nell’anno rispetto a quelle presentate nel 2018**

Gli indicatori misurano in termini percentuali le procedure trattate (rispetto, rispettivamente, a quelle giacenti al 31/12/2016, presentate nel 2017 e nel 2018) attraverso una consultazione diretta tra le amministrazioni fiscali dei Paesi contraenti per risolvere casi di doppia imposizione e rappresentano uno strumento per la composizione delle controversie fiscali internazionali; sono considerate come tali le procedure amichevoli:

- ✓ discusse e negoziate in sede bilaterale in occasione degli incontri con le competent authorities estere e risultanti da una “minute” sottoscritta dalle parti.
- ✓ discusse e negoziate tramite uno scambio di documenti di posizione con le competent authorities estere.

**Numero di comunicazioni volte a favorire l’emersione degli imponibili ai fini IVA e dell’effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti**

L’indicatore misura la numerosità delle comunicazioni volte a favorire l’emersione degli imponibili IVA e dell’effettiva capacità contributiva che l’Agenzia, prima di attivare i controlli, invierà con congruo anticipo ai contribuenti interessati al fine di metterli in condizione di prevenire tutti i possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate.

## AREA STRATEGICA CONTRASTO

OBIETTIVI	INDICATORE DI OUTPUT	PRECONS.	TARGET		
		2018	2019	2020	2021
OBIETTIVO 5 - Ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non compliance da parte dei contribuenti	Tasso di positività dei controlli sostanziali	94,7%	94%	94%	94%
	Valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza relativa agli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni	28.900	18.000	22.000	22.000
	Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle società con dichiarazione omessa p.i. 2016	-	Sì	-	-
	Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche per il periodo di imposta 2014 e delle società con dichiarazione presentata p.i. 2016 (1)	,	-	Sì	-
	% di accertamenti assistiti da indagini finanziarie	1,7%	2%	3%	3%
OBIETTIVO 6 - Presidiare l'attività di controllo	Tasso di copertura della platea	21,4%	20%	20%	20%
	Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	137.725	110.000	130.000	140.000
	Tasso di copertura degli immobili da controllare	35,2%	38%	39%	40%
	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	73,4%	70%	72%	75%
OBIETTIVO 7 - Assicurare il coordinamento con altre Amministrazioni ai fini dell'attività di controllo	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	85.437	80.000	90.000	90.000
OBIETTIVO 8 - Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	99%	96%	96%	96%
	Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore in contestazione superiore a 50.000 euro	98,8%	96%	96%	96%

1) L'avvio della sperimentazione relativa alle persone fisiche è subordinato al parere positivo del Garante della privacy

## **Descrizione indicatori:**

### **Tasso di positività dei controlli sostanziali**

L'indicatore consente di valutare l'efficacia della preventiva attività di analisi del rischio di evasione effettuata ai fini della selezione dei soggetti da sottoporre a controllo.

### **Valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza relativa agli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni**

L'indicatore misura il valore mediano delle somme definite attraverso gli istituti definatori (acquiescenza e adesione) correlati agli accertamenti eseguiti nei confronti di imprese di grandi e medie dimensioni.

### **Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle società con dichiarazione omessa p.i. 2016**

L'indicatore misura il completamento nel 2019 della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone giuridiche con dichiarazione omessa p.i. 2016.

### **Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche per il periodo di imposta 2014 e delle società con dichiarazione presentata p.i. 2016**

Misura il completamento nel 2020 della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche per il periodo di imposta 2014 e delle società con dichiarazione presentata p.i. 2016.

### **% di accertamenti assistiti da indagini finanziarie**

L'indicatore misura, in termini percentuali, quanti accertamenti sono eseguiti ricorrendo allo strumento delle indagini finanziarie rispetto alla complessiva attività di controllo sostanziale svolta a livello nazionale ai fini delle Imposte dirette, dell'Iva e dell'IRAP.

### **Tasso di copertura della platea**

L'indicatore misura la percentuale di soggetti titolari di partita IVA, con dichiarazione presentata, nei confronti dei quali viene svolta un'attività di presidio mediante strumenti di

promozione della *compliance* (applicazione di studi di settore/indici di affidabilità fiscale, parametri e comunicazioni inviate ai sensi dell'art. 1, commi 634 e ss., legge n. 190 del 2014) e attività di controllo (controllo sostanziale o attività istruttoria esterna).

### **Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti**

L'indicatore misura il numero di controlli nei confronti dei soggetti passivi IVA che si prevede di effettuare.

### **Tasso di copertura degli immobili da controllare**

L'indicatore fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità delle dichiarazioni che vengono presentate nell'esercizio di riferimento; è calcolato come rapporto tra le Unità Immobiliari Urbane (UIU) sottoposte a verifica nel merito sul totale delle UIU che sono state classate ed inserite in atti.

### **Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale**

L'indicatore fornisce l'incidenza percentuale degli immobili che, dopo essere stati riconosciuti catastalmente irregolari, a seguito dell'attività di controllo svolta dall'Ufficio, sono stati regolarizzati dai soggetti interessati (o dall'Ufficio, in surroga dei soggetti inadempienti) sul totale immobili sottoposti a controllo dall'Agenzia.

Non sono considerati nel calcolo gli immobili derivanti dall'operazione di verifica dei fabbricati rurali che, a seguito di controllo, sono risultati regolari.

### **Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo**

L'indicatore misura il numero di soggetti che vengono sottoposti ad analisi congiunta da parte dell'Agenzia e della Guardia di finanza per predisporre in modo efficace e integrato i rispettivi piani di interventi annuale. Consente di valutare il grado di collaborazione tra i due Enti.

### **Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio**

L'indicatore misura la percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione in giudizio scade nell'anno.

**Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie in contestazione superiore a 50.000 €**

L'indicatore misura la percentuale delle controversie discusse in pubblica udienza con valore economico in contestazione superiore a 50.000 € a cui si è partecipato rispetto al totale delle udienze rilevanti.

## RISORSE UMANE

Per svolgere i numerosi e importanti compiti ad essa affidati, l’Agenzia delle Entrate deve poter contare su personale di elevata competenza e professionalità, forte motivazione e disponibilità al cambiamento. L’Agenzia ha sempre dato grande rilievo alle politiche di sviluppo delle risorse umane e intende proseguire su questa strada, pur in presenza di talune significative criticità. Alcune di esse, peraltro, appaiono finalmente in via di risoluzione: nel 2019 verranno meno i limiti normativi al *turn-over* e saranno finalmente avviate le procedure concorsuali per coprire le posizioni dirigenziali vacanti (sta per riprendere un vecchio concorso a 175 posti, altri 160 saranno messi a bando e 45 sono stati riservati all’Agenzia nell’ambito del settimo corso concorso della Scuola Nazionale dell’Amministrazione). Con queste assunzioni sarà possibile coprire tutte le posizioni scoperte: al riguardo si precisa che il numero complessivo delle posizioni dirigenziali è stato quasi dimezzato, per consentire l’istituzione delle nuove posizioni organizzative previste dalla legge di bilancio per il 2018.

Una delle maggiori criticità tuttora irrisolte riguarda l’elevata età media dei dipendenti e la loro non ottimale distribuzione sul territorio; va segnalato inoltre il persistere di una forte conflittualità in materia di lavoro. Da ultimo, non v’è dubbio che l’avvenuta confluenza del personale delle agenzie nel comparto di contrattazione “Funzioni centrali” renda più difficile evidenziare le peculiarità legate alla gestione della fiscalità.

Tabella 1 - Composizione del personale per fascia di età

Fascia di età	Totale dipendenti in servizio al 31/12/2018
Fino a 30 anni	224
Da 31 a 40	3.686
Da 41 a 50	9.839
Da 51 a 60	12.961
Oltre 60	10.124
<b>Totale</b>	<b>36.834</b>

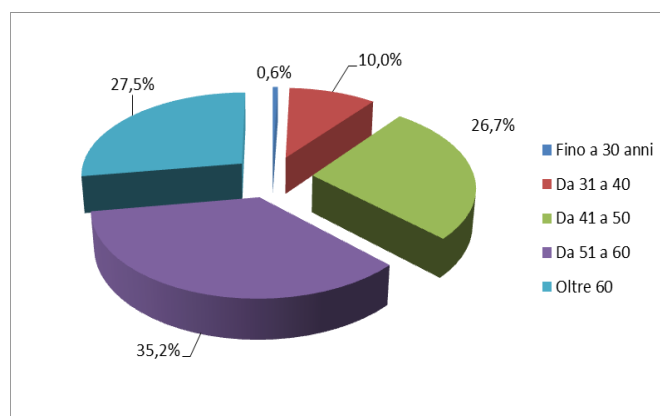


Tabella 2 - Composizione del personale per tipologia contrattuale

Tipologia contrattuale	Totale dipendenti in servizio al 31/12/2018
Full time	34.004
Part time	2.725
Dirigenti esterni	35
Comandati	70
<b>Totale</b>	<b>36.834</b>

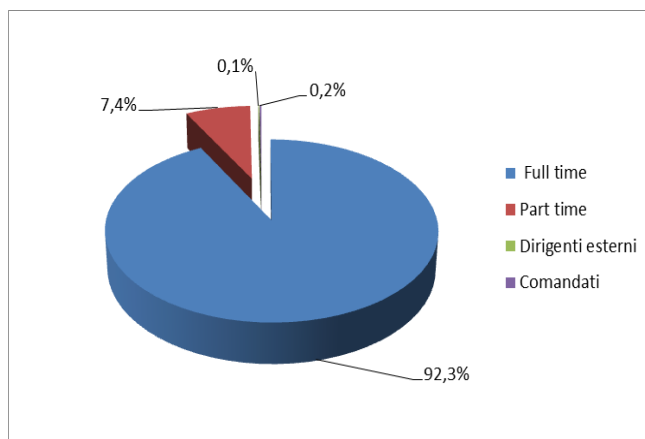
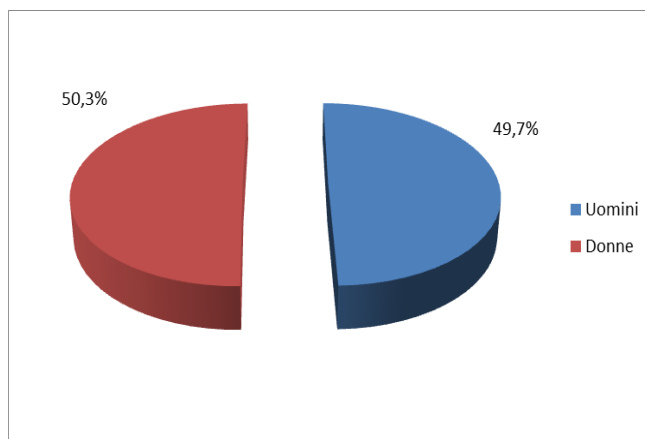


Tabella 3 - Composizione del personale per genere

Uomini	Donne	Totale dipendenti in servizio al 31/12/2018
18.300	18.534	36.834



## RECLUTAMENTO

La tabella che segue riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale dell'Agenzia nel 2019.



Tabella 4- Previsione della consistenza iniziale e finale del personale

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2019													
Qualifica	Personale al 31.12.2018	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni e personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2018 (A+B-C)	Entrate 2019	Uscite 2019	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2019 (D+E-F+G-H)	Consistenza media disponibile 2019	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2019 (J-K-L)
											part time	altre cause	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Dirigenti di ruolo	219	0	5	214	0	22	0	0	192	203	0	0	203
Dirigenti a tempo determinato	35	0	0	35	0	1	0	0	34	34	0	0	34
<b>Totale dirigenti</b>	<b>254</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>249</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>226</b>	<b>237</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>237</b>
III area	23.406	31	174	23.263	660	419	40	40	23.504	23.206	266	0	22.940
II area	13.183	38	56	13.165	20	352	30	30	12.833	12.999	224	0	12.775
I area	158	1	2	157	20	1	0	0	176	167	1	0	166
<b>Totale personale delle aree</b>	<b>36.747</b>	<b>70</b>	<b>232</b>	<b>36.585</b>	<b>700</b>	<b>772</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>36.513</b>	<b>36.372</b>	<b>491</b>	<b>0</b>	<b>35.881</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>37.001</b>	<b>70</b>	<b>237</b>	<b>36.834</b>	<b>700</b>	<b>795</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>36.739</b>	<b>36.609</b>	<b>491</b>	<b>0</b>	<b>36.118</b>
Tirocinanti	200	0	0	200	663	863	0	0	0	398	0	0	398
POS (compresi nella III area)	326	0	0	326	0	326	0	0	0	109	0	0	109
POT (compresi nella III area)	411	0	0	411	0	411	0	0	0	137	0	0	137
POER (compresi nella III area)	0	0	0	0	1.477	0	0	0	1.477	985	0	0	985

Negli ultimi anni il numero delle uscite (a lungo stabile intorno a 1.000 unità all'anno) è andato via via aumentando, a causa dell'elevata età media del personale (sono comunque numerose anche le uscite per cause diverse dal pensionamento). Nel 2018 le uscite sono state particolarmente consistenti (oltre 2.000 unità).

Le uscite non sono state compensate dalle nuove entrate, in quanto i limiti normativi al *turn over* hanno dato la possibilità di rimpiazzare solo una quota limitata del personale in uscita (da ultimo, il tasso di sostituzione era stato fissato, fino al 2018, nel 25% delle uscite dell'anno precedente: così l'art. 1, comma 227, della legge n. 208/2015). Per quanto riguarda specificatamente il 2018, inoltre, non è stata portata a termine alcuna procedura concorsuale: sono state assunte in tutto solo 150 unità, di cui 86 appartenenti alle categorie protette e 7 provenienti da enti oggetto di ristrutturazione (Croce Rossa e basi militari); altre 56 unità sono transitate nei ruoli dell'Agenzia provenienti da altre amministrazioni e 1 unità è stata assunta a seguito di sentenza del giudice amministrativo.

Di conseguenza, il numero dei dipendenti dell'Agenzia è andato via via riducendosi: è evidente che, pur in presenza della continua evoluzione degli strumenti informatici e telematici e del costante incremento del loro utilizzo, l'elemento umano resta preponderante e una sua eccessiva compressione rischia, a lungo andare, di incidere in maniera significativa sulla capacità e sulla continuità operativa dell'Agenzia.

Nel 2019 la tendenza all'aumento delle uscite dovrebbe provvisoriamente invertirsi (è ipotizzabile che parte delle uscite che sarebbero fisiologicamente avvenute quest'anno siano state anticipate, e questo giustificerebbe il dato del 2018), per riprendere però con il 2020. Nel triennio 2019-2021 si stima che lasceranno l'Agenzia circa 4.000 unità di personale, al netto degli eventuali effetti delle ulteriori evoluzioni normative (introduzione di "quota 100") e delle uscite volontarie (dimissioni, decessi, ecc.):

Tabella 5 - Uscite previste nel triennio 2019-2021 a legislazione vigente

qualifica	2019	2020	2021	Totale
I e II area	353	671	687	1.711
III area	419	896	859	2.174
Dirigenti	23	29	25	77
<b>Totale</b>	<b>795</b>	<b>1.596</b>	<b>1.571</b>	<b>3.962</b>

A partire dal 2019, comunque, è previsto un numero significativo di nuove assunzioni. In particolare, nel 2019 verrà assunto il contingente autorizzato dal Dipartimento della

Funzione pubblica con i D.P.C.M. del 1° dicembre 2016 e del 10 ottobre 2017 a valere sul *turn over* fino al 2016: detto contingente sarà coperto con 140 funzionari tecnici e statistici (la cui assunzione, già prevista per il 2018, è slittata di qualche mese) e 510 funzionari tributari.

Sempre nel 2019, una piccola quota di assunzioni sarà presumibilmente destinata a ricollocare ulteriore personale proveniente dagli enti coinvolti in processi di ristrutturazione (province, Croce Rossa, ENIT, Camere di Commercio). Infine, come negli anni scorsi, vanno computate le assunzioni obbligatorie delle categorie protette (legge n. 68/1999), mediante chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento o utilizzando apposite convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 11 della citata legge n. 68/1999; nel 2018 queste assunzioni sono state particolarmente numerose, ma nel triennio 2019-2021 il flusso dovrebbe stabilizzarsi sul dato storico (circa 40 unità all'anno).

Va segnalato poi che la legge di bilancio 2018 (legge n. 205/2017) autorizza l'Agenzia ad assumere, in deroga e dunque in aggiunta al *turn over*, 300 funzionari da destinare alla trattazione delle procedure amichevoli internazionali, degli accordi preventivi per imprese con attività internazionali e degli accordi relativi al regime opzionale di tassazione agevolata dei redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali. E' stata inoltre già chiesta al Dipartimento della Funzione pubblica l'autorizzazione alle assunzioni corrispondenti al *turn over* 2017 (capacità assunzionali 2018), per circa 240 unità. Queste assunzioni sono previste per il 2020.

Infine, come detto, dal 2019 è consentito il rimpiazzo integrale delle uscite dell'anno precedente. In base al comma 399 della legge di bilancio 2019, le capacità assunzionali 2019 possono essere esercitate dal 15 novembre 2019, ma probabilmente le assunzioni verranno distribuite tra il 2020 e il 2021.

Per quanto riguarda i dirigenti, nel 2019 riprenderà un vecchio concorso a 175 posti, rimasto a lungo bloccato da vicissitudini giudiziarie, e altri 160 verranno messi a bando sulla base delle previsioni contenute nell'art. 1, comma 93, della legge di legge di bilancio 2018. Si ipotizza che le assunzioni potranno avvenire nel 2020. Ulteriori 45 dirigenti sono stati destinati all'Agenzia nell'ambito del settimo corso concorso della Scuola Nazionale dell'Amministrazione; è ragionevolmente ritenere che le relative assunzioni possano avvenire nel 2021.

## **SVILUPPO**

La capacità di valorizzare il personale, stimolandolo ad accrescere le proprie capacità, competenze e motivazioni, contribuisce in modo significativo al successo di

un'organizzazione: la motivazione del personale è un elemento essenziale per conseguire gli obiettivi che l'organizzazione si prefigge.

L'Agenzia punta a valorizzare le capacità dei propri dipendenti coinvolgendoli nei processi di innovazione e cercando di offrire loro prospettive di crescita professionale e livelli retributivi adeguati al livello di specializzazione richiesto. L'obiettivo è quello di generare un circolo virtuoso nel quale la valorizzazione delle persone e il loro impiego ottimale in base alle loro competenze e capacità costituisca la base per il miglior funzionamento dell'organizzazione.

Il piano di sviluppo tecnico-professionale dell'Agenzia prevede sia la mobilità orizzontale, cioè l'assegnazione a funzioni diverse in un'ottica di sviluppo delle conoscenze, sia la mobilità verticale, cioè l'assegnazione a funzioni di maggiore complessità in un'ottica di sviluppo delle capacità gestionali.

Il quadro normativo nel cui ambito questo progetto deve trovare attuazione non è molto favorevole, in quanto non prevede incentivazioni, economiche o di altra natura, che agevolino la flessibilità nell'allocazione delle risorse e nel loro spostamento sul territorio: il livello motivazionale può essere insufficiente se la nuova allocazione non si concilia con i bisogni personali e familiari.

L'altra leva di sviluppo si basa sull'attribuzione di incarichi di maggiore responsabilità (posizioni organizzative), a fronte dei quali viene corrisposta una retribuzione di posizione e, in caso di valutazione positiva, una retribuzione di risultato. Gli incarichi sono attribuiti ai funzionari mediante selezioni interne che tengono conto delle competenze e delle capacità dimostrate. Le norme che disciplinano l'istituzione delle posizioni organizzative sono sia di natura contrattuale (art. 26 del CCNL del comparto Agenzie fiscali 2002-2005 e articoli 17-18 del relativo contratto integrativo dell'Agenzia delle Entrate) che normativa (da ultimo, art. 1, comma 93, della legge di bilancio 2018 n. 205/2017; la norma è stata recepita nel Regolamento di amministrazione dell'Agenzia e nei corrispondenti atti di organizzazione).

Proprio in ottica di sviluppo, sulle nuove posizioni organizzative è opportuna qualche ulteriore puntualizzazione. L'istituto, pur non essendo un "percorso di carriera" in senso tecnico, in quanto non prevede alcuna modifica dello status giuridico del dipendente, è un sistema che può essere utilizzato per immaginare un percorso di sviluppo interno all'amministrazione fondato sulle competenze acquisite e sulle capacità dimostrate lungo la vita professionale.

Un elemento di innovazione consiste nel fatto che la definizione delle posizioni ha una esplicitazione propria e non residuale rispetto alle attività in capo ad altre posizioni (come ad esempio quelle dirigenziali): i poteri sono esplicitamente indicati e tra essi c'è quello di

dirigere uffici non dirigenziali (*“potere di adottare atti e provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l’Agenzia verso l’esterno, i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate rientranti nella competenza dei propri uffici, di livello non dirigenziale, e la responsabilità dell’attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo”*).

Il trattamento retributivo non è agganciato a quello dei dirigenti: è prevista un’indennità di posizione graduata su quattro livelli e una retribuzione di risultato basata sulla valutazione dell’attività svolta. L’incarico ha durata triennale ma, tenendo conto della valutazione riportata, può essere rinnovato: anche questo elemento concorre alla definizione di un percorso di sviluppo che porta le persone a sfidare sempre più le proprie capacità e a far crescere l’organizzazione. Rispetto all’attualità, sia il numero delle posizioni che la remunerazione prevista sono state significativamente incrementate.

L’individuazione di chi andrà a ricoprire le nuove posizioni prevede una selezione interna (e non un “concorso”) basata sulla trasparenza e l’efficienza. La selezione sarà avviata nei primi mesi del 2019 e le posizioni saranno operative entro il primo semestre; contestualmente, verrà soppressa circa la metà delle attuali posizioni dirigenziali.

Tutte le fasi (definizione del nuovo assetto organizzativo, criteri di selezione, sviluppo interno delle risorse, valutazione delle *performance* ) vanno intese come un *unicum* e vanno tenute insieme dalla stessa forte visione di valorizzazione dei talenti e delle professionalità. Ci troviamo in un momento straordinario (nel senso letterale di “fuori dall’ordinario”), in una fase “zero” in cui si ridefinisce la filiera di comando dell’organizzazione. Perché l’iniziativa abbia successo occorre lavorare sul senso di identità interno all’Agenzia, stabilire un clima di fiducia solido sul quale poggiare le proposte di crescita per le risorse umane, effettuare un percorso condiviso accompagnato da una forte campagna di comunicazione interna che spieghi le regole e le scelte fatte e che aiuti a comprendere cosa sta succedendo.

Un altro istituto finalizzato a valorizzare l’impegno profuso e i risultati conseguiti dai dipendenti è costituito dalle progressioni economiche all’interno delle aree. Si sono svolte due procedure, previste dagli accordi sindacali del 21 dicembre 2017 (17.762 progressioni) e del 23 ottobre 2018 (9.402 progressioni).

Nello sviluppo delle risorse assume un ruolo fondamentale la valutazione delle prestazioni, intesa non solo come un sistema di misurazione a posteriori dei risultati raggiunti, ma anche (forse soprattutto) come un sistema che consenta di intercettare le capacità,

manifeste e potenziali, dei singoli, i loro punti di forza e di debolezza, in un'ottica di sviluppo professionale e organizzativo.

L'Agenzia ha introdotto fin dalla sua nascita sistemi di valutazione della *performance*, dedicati sia ai dirigenti che ai titolari di posizioni organizzative e di responsabilità; la valutazione è inoltre utilizzata nei tirocini teorico-pratici finalizzati all'assunzione. L'utilizzo di modelli di competenze, disegnati in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi dell'Agenzia, ha consentito la diffusione di una cultura della valutazione, che si intende ulteriormente incrementare con iniziative che diffondano il valore dello strumento e i vantaggi gestionali che possono derivarne.

## **FORMAZIONE**

La leva della formazione consente di condividere le strategie di cambiamento organizzativo, agevolare la diffusione di nuovi modelli valoriali e comportamentali e consolidare le conoscenze operative, con la duplice funzione di favorire sia lo sviluppo organizzativo che la crescita professionale del personale.

Per supportare l'evoluzione del processo culturale del personale dell'Agenzia finalizzato alla *compliance*, i percorsi formativi tecnici spostano il focus dall'analisi dei processi interni e di macro-aree tematiche all'analisi economico-patrimoniale del contribuente nel suo specifico contesto operativo. Le nuove iniziative, che si affiancano a quelle tradizionali caratterizzate dall'analisi dei fenomeni per processi, sono progettate partendo dalla tipologia di contribuente, dall'area economica di riferimento, dalla tipologia di attività e dal settore merceologico in cui è specializzato; oltre a esaminare il profilo normativo/fiscale di un fenomeno, approfondiscono anche gli aspetti connessi alla natura dell'attività economica e al contesto aziendale in cui opera il singolo contribuente. L'obiettivo è quello di fornire al personale dell'Agenzia gli strumenti utili a interpretare l'ambito economico-aziendale, a valutarne il rischio fiscale e ad analizzare le modalità per favorire la *compliance*.

Anche le iniziative di formazione manageriale e comportamentale supportano l'introduzione del nuovo assetto organizzativo, approfondendo le tematiche legate allo sviluppo delle competenze gestionali e organizzative necessarie per chi ricopre ruoli di responsabilità e delle competenze relazionali per il personale a contatto diretto con il contribuente.

Di particolare rilevanza l'opera di sensibilizzazione del personale sui temi della legalità, dell'etica, della trasparenza e del contrasto alla corruzione, nonché specifiche iniziative

sulla gestione delle istanze di accesso civico “generalizzato” (art. 5, comma 2, del decreto legislativo n. 33/2013).

Continua infine il rafforzamento della sinergia con Agenzia delle Entrate-Riscossione, istituita nel 2017 in luogo di Equitalia, per lo scambio di esperienze formative e la realizzazione di iniziative congiunte su temi di interesse comune, con la partecipazione contemporanea del personale di entrambe le agenzie.

Le iniziative di carattere operativo, di impatto diretto sulle attività degli uffici, sono erogate con risorse interne. L’Agenzia si affida alla Scuola Nazionale dell’Amministrazione prevalentemente per l’alta formazione sui temi di carattere tecnico-tributario e giuridico-amministrativo. L’offerta formativa specialistica prevede infine, in ambiti di interesse strategico per l’Agenzia, la collaborazione con enti esterni (atenei, scuole di alta formazione, ordini professionali, associazioni di categoria), nell’ottica di realizzare un sistema formativo aperto agli stimoli esterni e alle esigenze della collettività.