



LINEE DI PIANIFICAZIONE

2018-2020

Roma, 29 gennaio 2017

Premessa

Negli ultimi anni le politiche fiscali sono state concepite partendo dall'idea di capovolgere il rapporto tra l'Amministrazione finanziaria e i cittadini, puntando a rafforzare il dialogo, soprattutto preventivo, 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.

Scopo di questo cambio di verso, così come raccomandato anche dai principali organismi internazionali (OCSE e FMI), è quello di giungere a prevenire i possibili rischi di evasione e di elusione, evitarli grazie al confronto preventivo e limitare, quindi, azioni successive di repressione minimizzando di conseguenza, giunti al termine della filiera, il contenzioso con i contribuenti.

Così come previsto dall'articolo 53 della nostra Costituzione, l'azione dell'Agenzia delle Entrate 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.

Le funzioni principali che l'Agenzia è chiamata a svolgere possono sintetizzarsi in quattro punti:

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;
4. onorare la funzione di presidio della legalità, mediante un'azione equilibrata e ragionata, rispettosa delle garanzie dei contribuenti.

Sulla base di queste funzioni, è stata definita la pianificazione per il triennio 2018-2020 declinata attraverso le tre diverse aree strategiche:

- Servizi
- Prevenzione
- Contrasto

AREA STRATEGICA SERVIZI

INDICATORE	TARGET		
	2018	2019	2020
Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte del contribuente (es. spese sanitarie) rispetto a quelli complessivamente dichiarati (al netto delle modifiche normative)	Definizione delle modalità di misurazione dell'indicatore e delle misure di miglioramento	-	-
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%
N. di rimborsi IVA lavorati/magazzino	89%	90%	90%
N. di rimborsi Imposte Dirette pregressi lavorati/magazzino	80%	80%	80%
N. di rimborsi sisma Sicilia lavorati	40.000	40.000	40.000
Tempi medi di attesa presso gli uffici (dalla stampa del biglietto alla chiamata dell'operatore)	19'	19'	18'
Implementazione della procedura per la gestione dei reclami da parte dei contribuenti	Avvio	-	-
Numero di risposte telefoniche fornite	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Percentuale di risposte fornite in forma scritta entro 4 gg.	87%	90%	90%
Barometro della Qualità dei servizi ipotecari e catastali erogati	90%	90%	90%
% formalità repertorate nella medesima giornata della presentazione	93%	93%	95%
% di atti di intestazione catastale evasi	95%	95%	95%
% di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni	85%	85%	85%
Incremento dei servizi telematici disponibili	3	3	3
Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	89%	90%	91%
Congruenza geometrica tra mappe contigue	6%	20%	32%
Attendibilità dei soggetti titolari di immobili in catasto	59%	60%	61%
Grado di ampliamento del periodo informatizzato delle Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	59%	65%	72%

Descrizione indicatori:

- **Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti in dichiarazione da parte dei contribuenti (es. spese sanitarie) rispetto a quelli complessivamente dichiarati (al netto delle modifiche normative intervenute)**

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.

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

Misura la tempestività di adeguamento dell’azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria.

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

Misura lo smaltimento del magazzino dei rimborsi IVA riferiti alle annualità pregresse (rimborsi annuali fino all’anno di imposta 2017 e rimborsi infrannuali fino al secondo trimestre 2018).

- **N. di rimborsi Imposte Dirette pregressi lavorati/magazzino**

Misura la capacità dell’Agenzia di lavorare il magazzino dei rimborsi relativo 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 o i rimborsi relativi al Sisma Sicilia 1990. 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.

- **N. di rimborsi sisma Sicilia lavorati**

Misura l'impegno da parte dell'Agenzia nella lavorazione dei rimborsi afferenti al sisma Sicilia del 1990.

- **Tempi medi di attesa presso gli uffici**

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.

- **Implementazione della procedura per la gestione dei reclami da parte dei contribuenti**

Misura l'impegno nell'implementare la procedura per la gestione dei reclami presentati dai contribuenti al fine di poter ridurre nel medio periodo i tempi di risposta ai reclami stessi.

- **Numero di risposte telefoniche fornite**

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.**

Misura la tempestività delle risposte fornite ai quesiti (web-mail e sms) risolti dagli operatori in forma scritta.

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

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**

Misura, 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 intestazioni catastali evasi**

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.

- **Percentuale di risposta alle segnalazioni dei Garanti del contribuente entro 30 giorni**

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**

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**

Fornisce il tasso di risposta completa (esistenza, geometria e posizione del fabbricato) fornita alla richiesta di consultazione di una particella edificata; si tratta di un indicatore derivato, in modo combinato, da altri indicatori e fornisce il grado di integrazione sul SIT (Sistema Integrato del Territorio) dei dati relativi agli immobili censiti al catasto edilizio urbano.

- **Congruenza geometrica tra mappe contigue**

Misura il recupero della precisione e costruzione della congruenza geometrica tra mappe contigue. Si misura come rapporto tra i fogli di mappa per i quali è stata costruita la congruenza geometrica con i fogli contigui rispetto al totale dei fogli di mappa.

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

Misura, con riferimento alle titolarità catastali, 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 alla data del 31 dicembre 2017.

- **Grado di Ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità Immobiliare**

Misura il grado attuale di informatizzazione e l'ampliamento dello stesso nel prossimo biennio, con riferimento all'informatizzazione dei repertori (magazzino dal 1957 alla data di meccanizzazione) e all'acquisizione dei soggetti dalle note (dal 1970 al 1983).

AREA STRATEGICA PREVENZIONE

INDICATORI	TARGET		
	2018	2019	2020
% di grandi contribuenti che accedono al regime di <i>cooperative compliance</i> rispetto alla platea	35%	50%	10%
% di incremento delle istanze di accordo preventivo concluse (<i>Ruling internazionale</i>) rispetto alle istanze concluse nell'anno 2017 (pari a 51)	10%	15%	20%
% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate entro il 31/12/2015	100%	-	-
% di esame delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo di beni immateriali (<i>patent box</i>) presentate nel 2016	90%	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%
Percentuale di risposte agli interpelli nuovi investimenti rese entro 100 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	20%	20%	20%
Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza	40%	60%	60%
% di procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure</i> MAP) trattate nell'anno rispetto a quelle giacenti al 31/12/2016	29%	40%	-
% di procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure</i> MAP) trattate nell'anno rispetto a quelle presentate nel 2017	-	10%	90%
% di procedure amichevoli (<i>Mutual Agreement Procedure</i> MAP) trattate nell'anno rispetto a quelle presentate nel 2018	-	-	20%
Numero di comunicazioni volte a favorire l'emersione dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti	1.000.000	1.100.000	1.300.000
Sostituzione degli Studi di settore con indici sintetici di affidabilità fiscale	100%	-	-

Descrizione indicatori:

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

Misura quanti sono i grandi contribuenti che scelgono di aderire all'istituto dell'adempimento collaborativo rispetto ai potenziali fruitori. Attualmente tale regime è transitoriamente riservato a tutti i soggetti che conseguono un volume di affari o di ricavi non inferiore a un miliardo di euro e che sono dotati di un sistema di controllo interno per la gestione del rischio fiscale e la relativa platea annovera 74 società di capitali. Con Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 30 dicembre 2016, è stato fissato al 31 dicembre 2019 il termine del regime transitorio di accesso. Quindi dal 1 gennaio 2020, salvo ulteriori provvedimenti ministeriali, saranno potenzialmente interessati dal regime in parola tutti i contribuenti con volume d'affari e ricavi superiore a 100 milioni di euro, che sono circa 3.200. Il sensibile aumento della platea atteso dal 2020 porta ad una rimodulazione verso il basso del risultato atteso per tale anno.

- **Incremento percentuale delle istanze di accordo preventivo concluse (Ruling internazionale) rispetto alle istanze concluse nell'anno 2017**

Misura l'incremento percentuale delle istanze di accordo preventivo 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 entro il 31/12/2015**
- **% 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 agli interpelli nuovi investimenti rese entro 100 giorni dalla data di ricezione dell'istanza**

Misura la tempestività delle risposte ai singoli quesiti fornite in anticipo rispetto alla scadenza dell'interpello nuovi investimenti.

- **Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza**

Misura la tempestività di risposta agli interpelli ordinari presentati del contribuente. Con tale indicatore l'Agenzia si impegna a ridurre ulteriormente i tempi di risposta per gli interpelli ordinari passati 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 dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti**
- Misura le comunicazioni volte a favorire l'emersione dell'effettiva capacità contributiva che l'Agenzia, prima di attivare i controlli, invierà con congruo anticipo ai contribuenti interessati al fine di metterli contribuenti in condizione di prevenire tutti i possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate.
- **Sostituzione degli Studi di settore con Indici sintetici di affidabilità fiscale**
- Per gli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo, saranno elaborati nuovi indici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore *compliance* dichiarativa anche mediante l'individuazione di soluzioni per minimizzare gli oneri dichiarativi e l'utilizzo delle informazioni presenti nelle banche dati a disposizione dell'amministrazione finanziaria. Gli ISA andranno a sostituire dal 2019 gli studi di settore.

AREA STRATEGICA CONTRASTO

INDICATORI	TARGET		
	2018	2019	2020
Tasso di positività dei controlli sostanziali	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	19.000	20.000	20.000
Tasso di definizione della maggiore imposta accertata (MIA)	50%	50%	50%
Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Anagrafe dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche	Si	-	-
Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Anagrafe dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone giuridiche	-	Si	-
% di accertamenti eseguiti con il ricorso alle indagini finanziarie	2%	3%	3%
Tasso di copertura della platea	23%	23%	23%
Accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti	140.000	150.000	160.000
Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale	60%	65%	70%
Tasso di copertura degli immobili da controllare	32%	38%	40%
Numero dei soggetti oggetto di analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	60.000	80.000	90.000
Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	96%	96%	96%
Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie in contestazione superiore a 50.000 €	96%	96%	96%

Descrizione indicatori:

- **Tasso di positività dei controlli sostanziali**

Consente di valutare se viene effettuata una preventiva efficace attività di analisi del rischio di evasione e di 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**

Misura il valore mediano delle somme incassate attraverso gli strumenti deflativi del contenzioso (acquiescenza e adesione) a seguito di accertamenti nei confronti di imprese di grandi e medie dimensioni.

- **Tasso di definizione della maggiore imposta accertata (MIA)**

Misura il rapporto la maggiore imposta definita per adesione con la maggiore imposta accertata oggetto di definizione per adesione.

- **Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Anagrafe dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone fisiche**

- **Completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Anagrafe dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio nei confronti delle persone giuridiche**

Misura il completamento della sperimentazione – già avviata – per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio rispettivamente nei confronti delle persone fisiche nel 2018 e quelle giuridiche nel 2019.

- **% di accertamenti eseguiti con il ricorso alle indagini finanziarie**

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**

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**

Misura il numero di controlli nei confronti dei soggetti passivi IVA che si prevede di effettuare, in coerenza con l'obiettivo di potenziare il contrasto all'evasione di tale imposta.

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

Fornisce l'incidenza percentuale degli immobili per i quali - a seguito del controllo - è avvenuto il loro aggiornamento nella banca dati rispetto al totale degli immobili sottoposti a controllo; si calcola come rapporto tra il numero di immobili per i quali il controllo ha determinato l'aggiornamento della banca dati catastale rispetto al totale degli immobili per i quali è stato concluso il controllo nell'anno di riferimento.

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

Fornisce l'insieme dei controlli che è possibile effettuare al fine di garantire il presidio del territorio rispetto alla totalità degli atti che vengono presentati 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.

- **Numero dei soggetti oggetto di analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo**

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**

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 udienza in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie in contestazione superiore a 50.000 €**

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.

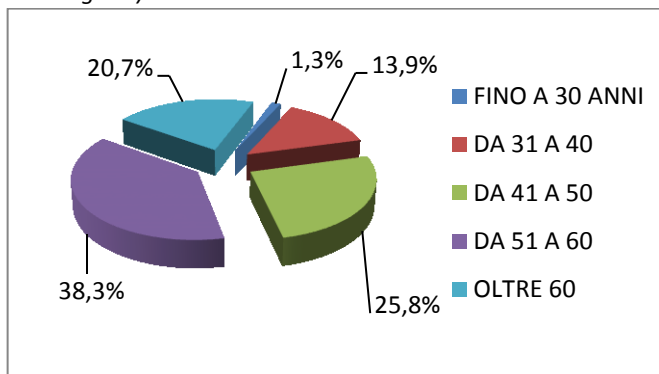
RISORSE UMANE

Per svolgere i numerosi e importanti compiti ad essa affidati, l’Agenzia 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 nella consapevolezza di operare in un contesto caratterizzato da numerose e significative criticità:

- ✓ età media elevata dei dipendenti e non ottimale distribuzione degli stessi sul territorio;
- ✓ limiti normativi al *turn-over* (fino al 2018, il tasso di rimpiazzo non può superare il 25% delle uscite dell’anno precedente e della relativa spesa);
- ✓ cronica carenza di dirigenti, a causa della persistente difficoltà a bandire concorsi [sulla questione è da ultimo intervenuto l’art. 1, comma 93, della legge di legge di stabilità 2018 (legge 27 dicembre 2017, n. 205)];
- ✓ elevata conflittualità in materia di lavoro;
- ✓ intervenuta abolizione del comparto di contrattazione dedicato, che dava la possibilità di valorizzare le peculiarità legate alle attività di gestione della fiscalità; in applicazione dell’art. 54, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, il personale delle agenzie fiscali è confluito nel maxi-comparto dedicato alle c.d. *funzioni centrali* il cui contratto, valido per il triennio 2016-2018, è stato recentemente sottoscritto.

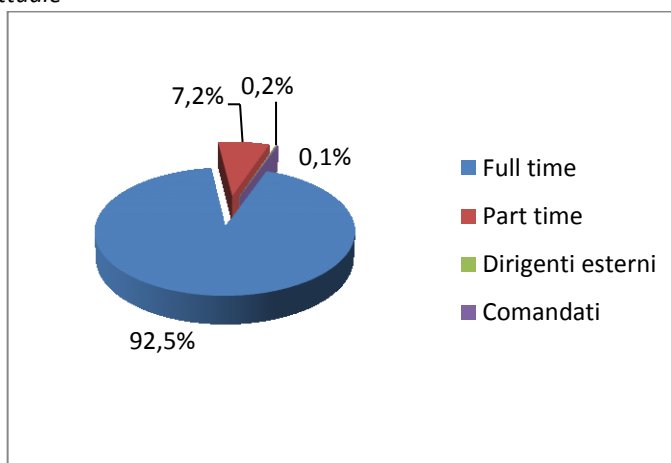
Composizione del personale per fascia di età (esclusi i dirigenti)

Fascia di età	Totale dipendenti in servizio al 31/12/2017
Fino a 30 anni	516
Da 31 a 40	5.342
Da 41 a 50	9.919
Da 51 a 60	14.716
Oltre 60	7.955
Totale	38.448



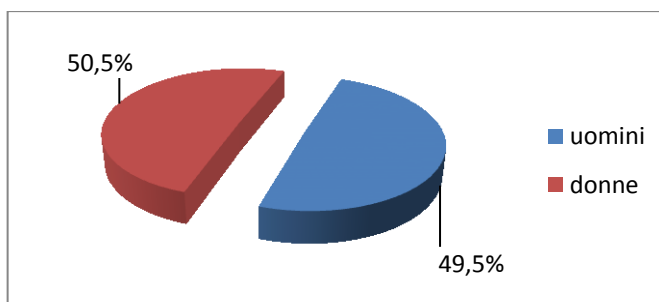
Composizione del personale per tipologia contrattuale

Tipologia contrattuale	Totale dipendenti in servizio al 31/12/2017
Full time	35.851
Part time	2.774
Dirigenti esterni	35
Comandati	87
Totale	38.747



Composizione del personale per genere

Uomini	Donne	Totale
19.185	19.562	38.747



RECLUTAMENTO

La tabella che segue riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale dell’Agenzia nel 2018.

Previsione della consistenza iniziale e finale del personale

Previsione consistenza iniziale e finale del personale anno 2018													
Qualifica	Personale al 31.12.2017	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni e personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2017 (1+2-3)	Entrate 2018	Uscite 2018	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2018 (4+5-6+7-8)	Consistenza media disponibile 2018	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2018 (10-11-12)
											part time	altre cause	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Dirigenti di ruolo	267	0	3	264	0	30	0	0	234	249	0	0	249
Dirigenti a tempo determinato	35	0	0	35	0	3	0	0	32	33	0	0	33
Totale dirigenti	302	0	3	299	0	33	0	0	266	282	0	0	282
III area	24.369	51	200	24.220	163	558	70	70	23.825	24.019	251	0	23.768
II area	14.122	34	72	14.084	20	565	60	60	13.539	13.812	254	0	13.558
I area	144	2	2	144	20	3	0	0	161	153	1	0	152
Totale personale delle aree	38.635	87	274	38.448	203	1.126	130	130	37.525	37.983	506	0	37.477
TOTALE COMPLESSIVO	38.937	87	277	38.747	203	1.159	130	130	37.791	38.265	506	0	37.759
Tirocinanti	0	0	0	0	845	845	0	0	0	377	0	0	377
POS (compresi nella III area)	327	0	0	327	13	0	0	0	340	340	0	0	340
POT (compresi nella III area)	414	0	0	414	0	414	0	0	0	414	0	0	414

I limiti normativi al *turn over*, introdotti in ottica di *spending review* e tuttora vigenti, hanno comportato negli anni una significativa riduzione del personale dell’Agenzia; la tendenza dovrebbe essere confermata anche per il 2018, soprattutto a causa delle numerose uscite (diretta conseguenza dell’elevata età media del personale).

Tenendo conto dell’evoluzione normativa in materia pensionistica e del *trend* storico delle uscite, si può stimare che nel triennio 2018-2020 lasceranno l’Agenzia circa 3.300 unità di personale:

Stima del personale in uscita nel triennio 2018-2020

Qualifica	2018	2019	2020	Totale
I e II area	568	520	500	1.588
III area	558	550	520	1.628
Dirigenti	33	25	27	85
Totale	1.159	1.095	1.047	3.301

Nel biennio 2018-2019, a fronte delle uscite si prevede anche un numero significativo di nuove assunzioni, in base alle autorizzazioni già rilasciate dal Dipartimento della Funzione pubblica con i DPCM del 1° dicembre 2016 e del 10 ottobre 2017 a valere sul *turn over* fino al 2016 (si tratta complessivamente di 677 unità di terza area). In

particolare, sono programmati nuovi concorsi destinati all'assunzione di 140 funzionari nel 2018 e 510 nel 2019. Le assunzioni del 2018 saranno riservate a professionalità specifiche nel campo dell'informatica, della statistica e della gestione avanzata dei dati; quelle del 2019 riguarderanno funzionari tributari. La quota rimanente sarà destinata a completare, nel 2018, il ricollocamento previsto dalla legge del personale proveniente dagli enti coinvolti in processi di ristrutturazione (Province, Croce Rossa, ENIT, Camere di Commercio).

Inoltre, in linea con le previsioni dell'art. 35, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001 e in ottemperanza della legge n. 68/1999, nel triennio 2018-2020 saranno assunte circa 120 unità appartenenti alle categorie protette, 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.

Per quanto riguarda i dirigenti, nel 2019 si prevede l'espletamento di un concorso dedicato, con le modalità indicate dall'art. 1, comma 93, della legge di stabilità 2018. Inoltre con il DPCM del 6 dicembre 2017, in attesa di registrazione alla Corte dei Conti, il Dipartimento della Funzione pubblica ha autorizzato la Scuola nazionale dell'amministrazione a bandire un corso-concorso per 123 dirigenti, di cui 45 destinati all'Agenzia delle Entrate. I tempi di svolgimento del concorso fanno ragionevolmente ritenere che le assunzioni potranno avvenire non prima del 2020.

Da ultimo si fa presente che il 2018 dovrebbe essere l'ultimo anno in cui il tasso di rimpiazzo del personale in uscita è limitato al 25%; dal 2019 la percentuale dovrebbe passare al 100% delle uscite dell'anno precedente e della relativa spesa.

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 (art. 23-*quinquies* del decreto-legge n. 95/2012 e, da ultimo, art. 1, comma 93, della legge di stabilità 2018 n. 205/2017; tale ultima norma dev'essere ora recepita nel Regolamento di amministrazione dell'Agenzia).

Vanno anche citate le progressioni economiche all'interno delle aree, finalizzate a valorizzare l'impegno profuso e i risultati conseguiti. Con l'accordo sindacale del 21

dicembre 2017 è stata delineata una procedura di progressione economica che interessa oltre 17.000 dipendenti.

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).

Sarà infine significativamente rafforzata la sinergia con Agenzia delle Entrate-Riscossione per lo scambio di esperienze formative e l'avvio 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. La collaborazione con enti esterni (atenei, scuole di alta formazione, ordini professionali, associazioni di categoria) completa l'offerta formativa specialistica, in ambiti di interesse strategico per l'Agenzia, nell'ottica di realizzare un sistema formativo aperto agli stimoli esterni e alle esigenze della collettività.

PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ

Con specifico riferimento alle attività di promozione delle pari opportunità e di valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale, continuano ad essere

promosse a vari livelli organizzativi, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, iniziative finalizzate a favorire le pari opportunità, la conciliazione vita-lavoro e il benessere organizzativo; in tale ottica, nel 2017 sono state sensibilmente incrementate le postazioni di telelavoro domiciliare (passate da 100 a circa 400), e se ne prevede un loro ulteriore aumento; è stato inoltre avviato lo studio di forme sperimentali di *smart working*.

L'Agenzia, in collaborazione con il CUG, prosegue inoltre l'elaborazione di statistiche di genere e generazionali sulla situazione del personale, al fine di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di interventi mirati alla promozione del benessere lavorativo e alla rimozione degli ostacoli che eventualmente ancora si frappongono alla piena valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore nell'organizzazione. Il monitoraggio costante dei dati, con cadenza annuale, consente altresì di verificare l'efficacia delle azioni adottate e di predisporre le eventuali azioni correttive.