



LINEE DI PIANIFICAZIONE 2021-2023

Roma, gennaio 2021

L'anno appena trascorso, è stato caratterizzato da una crisi senza precedenti per dimensioni e portata che, oltre a minacciare la salute pubblica, ha determinato rilevanti impatti negativi anche sul sistema sociale ed economico del paese. La crisi epidemiologica produrrà i suoi effetti economici e finanziari non solo nel 2021, ma anche nei prossimi anni, con un risvolto diretto sulle decisioni dell'Autorità politica e la conseguente pianificazione e programmazione delle attività in materia economica e fiscale per il prossimo triennio.

Oltre alle iniziative già intraprese negli ultimi anni per rendere il sistema fiscale più equo e sensibile alle richieste dei contribuenti, attraverso i decreti cc.dd. "Cura Italia", "Liquidità" e "Rilancio", il Governo con i decreti "Agosto", "Ristori", e DL n. 129/2020, ha messo in campo ulteriori iniziative di carattere agevolativo e di sostegno.

Le misure fiscali tese a sostenere l'economia italiana in un momento così difficile sono state volte a sospendere, prorogare e rinviare le scadenze fiscali, incentivare e fornire ristori a fondo perduto alle imprese, sostenere la loro patrimonializzazione e a prevedere altre misure, anche settoriali, atte a far pesare il meno possibile i riflessi negativi della crisi in corso. Tali misure, inoltre, hanno reso disponibili, anche in ambito fiscale, strumenti agili di ausilio ai cittadini per assolvere in sicurezza i propri obblighi tributari.

Il Governo sarà chiamato ad adottare ulteriori misure che consentano una graduale ripresa dell'attività economica e che si armonizzino con gli orientamenti suggeriti e con gli aiuti riconosciuti dall'Unione Europea al nostro Paese. In questo scenario programmatico, il Comitato interministeriale per gli Affari Europei nelle "Linee guida per la definizione del piano nazionale di ripresa e resilienza" prevede, tra le politiche di supporto, una riforma del Fisco che persegua congiuntamente una diminuzione della pressione fiscale (in particolare sui ceti medi e sulle famiglie con figli) e un sistema impositivo che favorisca la crescita, supportando la transizione verso un'economia più sostenibile sotto i profili ambientale e sociale.

Le presenti linee di pianificazione sono state, dunque, definite in base alla legislazione vigente in un contesto, come quello attuale, in continua evoluzione, con conseguenti riflessi, sia in termini di adozione di ulteriori provvedimenti emergenziali, sia di emanazione dei documenti programmatici di indirizzo non ancora adottati all'attualità. Sarà, pertanto, indispensabile una revisione in corso d'anno degli obiettivi e dei connessi indicatori, per il necessario allineamento al mutevole scenario di riferimento.

Nel triennio di riferimento l'Agenzia delle entrate è chiamata ad assumere un ruolo strategico di vitale importanza per dare attuazione concreta alle molteplici iniziative governative.

È necessario evidenziare come gli interventi normativi finora adottati abbiano imposto una profonda modifica dell'operatività dell'Agenzia, costringendo tutte le strutture a uno sforzo organizzativo e procedurale senza precedenti.

L'impegno maggiore è stato quello di garantire adeguati servizi ai contribuenti, potenziando l'assistenza, seppure in un contesto reso oggettivamente difficile dall'emergenza epidemiologica in corso e aggravato dall'inevitabile deterioramento dello stato di salute dell'economia. Ciò ha

comportato il ridimensionamento di tutti gli obiettivi previsti in sede di pianificazione e programmazione ma, di contro, ha fatto emergere anche la necessità di un ripensamento dei processi decisionali e manageriali.

In sostanza è emersa la necessità di riconsiderare tutte le attività poste in essere dall’Agenzia, al fine di tenere nella dovuta considerazione i fattori di rischio che si sono presentati nel passato esercizio, per cercare di gestirli e non subirli passivamente. Tale sforzo è stato, e lo sarà anche in futuro, la chiave di volta per governare efficacemente ed efficientemente una struttura complessa come l’Agenzia, quanto mai orientata a creare valore pubblico. Valore pubblico che può essere ricercato nella soddisfazione, equilibrata e oggettiva, di tutte le esigenze che gli *stakeholder* di riferimento manifestano ed esigono da un’amministrazione di fondamentale importanza quale è l’Agenzia.

L’esigenza primaria di tutelare la salute pubblica ha reso necessario adottare tempestivamente provvedimenti volti a ridurre la permanenza in ufficio dei dipendenti, attraverso l’adozione più ampia possibile del lavoro agile; a tal fine sono state implementate, in tempi brevissimi, soluzioni tecnologiche che hanno permesso alla maggior parte dei dipendenti di poter operare da remoto in condizioni analoghe di efficacia e qualità delle prestazioni.

Da una soluzione adottata per ridurre un rischio è emersa una nuova forma di organizzazione del lavoro, in quanto l’Agenzia si è posta l’obiettivo di promuovere il lavoro agile anche al di là dell’emergenza epidemiologica in atto, al fine di incrementare contestualmente la produttività e il benessere dei dipendenti, agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, riducendo gli spostamenti nell’ottica della sostenibilità e del miglioramento della qualità della vita, in particolar modo nei grandi centri urbani.

Sul fronte più strettamente operativo, l’Agenzia continuerà a rafforzare il dialogo con i contribuenti, sul tracciato delineato nelle annualità passate, anche attraverso una sempre maggiore semplificazione e digitalizzazione degli adempimenti, al fine di instaurare una costante cooperazione tra le parti, basata sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca, che possa favorire comportamenti virtuosi. Lo scopo evidente è quello di giungere a prevenire i possibili rischi di evasione e di elusione, grazie al confronto preventivo, e limitare azioni successive di repressione, minimizzando di conseguenza il contenzioso con i contribuenti.

Anche nell’esercizio 2021 l’Agenzia si pone l’obiettivo di potenziare ulteriormente l’assistenza ai contribuenti e la gamma di servizi offerti, per agevolare al massimo l’assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali e, al contempo, porre in essere una serie di attività per promuovere la *tax compliance*, al fine di diminuire tendenzialmente il *tax gap* e ricondurre così l’evasione fiscale in Italia a livelli comparabili con quelli dei partner europei. In considerazione della perdurante emergenza epidemiologica, il principale obiettivo resta quello di indurre gli utenti verso un utilizzo prioritario dei servizi telematici o, in subordine, di ricorrere alle modalità “agili”, accedendo agli uffici solo se effettivamente necessario e, comunque, previa prenotazione di un appuntamento, limitando la trattazione dei casi “a vista”, ovvero senza prenotazione, solo in ipotesi urgenti e non procrastinabili.

Sul fronte delle attività di controllo, la spinta derivante dalla gestione della fase emergenziale determinerà la progressiva digitalizzazione dell'intero ciclo di lavorazione degli atti e la sistematica introduzione di modalità di interlocuzione a distanza con il contribuente nella fase istruttoria dell'accertamento, che saranno estesi a tutti i procedimenti tributari che richiedano la partecipazione ovvero l'intesa con il contribuente, come ad esempio l'effettuazione del contraddittorio per telefono o in videoconferenza e lo scambio via PEC della documentazione.

Per quanto attiene la pianificazione per il triennio 2021-2023 l'Agenzia, nel rispetto delle priorità politiche da perseguire, ha individuato quattro aree strategiche (Servizi, Prevenzione, Contrasto e Risorse), in cui sono individuati gli obiettivi che intende raggiungere e le azioni da mettere in atto.

AREA STRATEGICA SERVIZI

Anche nel triennio 2021-2023, in continuità con la strategia già avviata negli esercizi precedenti, l'Agenzia adotterà un approccio teso a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali nonché a potenziare le azioni necessarie a rendere disponibile al Paese un sistema informativo che, per ogni immobile presente sul territorio nazionale, permetta di conoscerne la posizione geografica, la rappresentazione e le caratteristiche geometriche e censuarie, nonché le quotazioni di riferimento della zona OMI e i soggetti titolari di diritti e quote.

In merito alla prima direttrice, massima attenzione sarà indirizzata verso l'ulteriore semplificazione degli adempimenti e il miglioramento dei rapporti con i contribuenti per completare il percorso intrapreso, ormai da alcuni anni, volto a favorire la *compliance* dell'utenza e migliorare, conseguentemente, il recupero del *tax gap*. A tal fine sarà offerta un'ampia gamma di servizi e di assistenza per agevolare al massimo il contribuente nell'assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali.

In merito alla seconda direttrice, le azioni saranno indirizzate verso il mantenimento dei livelli qualitativi di trattazione degli atti di aggiornamento, per quanto concerne la domanda corrente; inoltre si intensificherà il presidio della qualità e la completezza delle banche dati catastali, con particolare riferimento alla cartografia catastale e all'Anagrafe dei Titolari, per una piena interoperabilità con i sistemi cartografici di altri enti, per una sempre maggiore fruibilità delle banche dati immobiliari, sia per scopi tributari sia per attività di supporto agli enti territoriali e per la gestione delle emergenze. Le attività di emersione degli immobili non registrati in catasto, nonché l'aggiornamento delle variazioni non dichiarate, contribuiscono a rendere la banca dati immobiliari completa e coerente con la realtà territoriale, anche nell'ottica di una più equa imposizione fiscale. Infine l'ulteriore ampliamento del periodo informatizzato delle banche dati ipotecarie consentirà all'Agenzia di sviluppare nuovi servizi di consultazione delle stesse.

All'interno di quest'area sono individuati quattro obiettivi di medio termine verso cui l'Agenzia indirizzerà la propria azione:

1. facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari;
2. favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati;
3. migliorare la qualità e completezza delle banche dati catastali e cartografiche e di pubblicità immobiliare;
4. presidiare il territorio al fine di garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici dell’Agenzia

Riguardo al primo obiettivo, la dichiarazione “precompilata” rimane lo strumento di maggiore efficacia che l’Agenzia ha messo a disposizione dei contribuenti. Essa sarà oggetto di continui miglioramenti ed estensioni, in un percorso di progressiva dematerializzazione dei modelli di dichiarazione, teso a raggiungere l’obiettivo di far venir meno la necessità stessa di presentarla, consentendo in futuro al cittadino di limitarsi a verificare i dati raccolti dall’Agenzia.

E’ prevista l’introduzione di tre indicatori istituzionali: “Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati”, “Predisposizione delle bozze dei registri IVA e delle bozze delle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA” e “Predisposizione delle bozze delle dichiarazioni annuali IVA”. Infine, per consentire a contribuenti e professionisti di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti in materia tributaria, è previsto un indicatore che monitora la tempestiva adozione dei documenti di prassi relativamente alle norme tributarie di maggiore interesse.

A livello di impatto delle azioni è previsto un indicatore che misura la percentuale di dichiarazioni precompilate trasmesse direttamente dal contribuente senza necessità di ricorrere agli intermediari, con lo scopo di valutare il livello di semplificazione e gradimento raggiunto da tale strumento.

Al secondo obiettivo, “Favorire la *tax compliance* attraverso il miglioramento dei servizi erogati”, sono riconducibili le linee di azione volte ad accelerare l’esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese, anche attraverso l’adozione di tecniche di analisi dei rischi, a migliorare l'erogazione dei servizi e a potenziare i servizi telematici.

Per quanto attiene ai rimborsi fiscali, accanto ai tradizionali indicatori istituzionali che misurano lo sforzo delle strutture dell’Agenzia nel lavorare i rimborsi IVA e II.DD. ordinari rispetto al magazzino continua a essere monitorata, attraverso uno specifico indicatore, anche la percentuale di rimborsi IVA prioritari lavorati. A livello di impatto, è previsto un indicatore che misura il tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA, la cui tendenziale diminuzione potrà consentire un maggiore afflusso di liquidità nel sistema produttivo favorendo, di conseguenza, un migliore svolgimento delle attività economiche interessate.

In merito al miglioramento nell'erogazione di servizi, l’azione dell’Agenzia sarà orientata a consolidare i parametri di qualità inseriti nella propria Carta dei servizi, assegnando al cittadino un ruolo centrale e modulando sempre più le attività di assistenza in base alle sue esigenze. In continuità con quanto previsto nell’esercizio precedente, anche per il 2021 l’attenzione sarà puntata sulla tempestività dell’azione dell’Agenzia a fronte delle richieste dei contribuenti.

In tal senso sono presenti nel Piano di Agenzia indicatori che misurano i tempi di reazione dell’Agenzia alle istanze dei contribuenti, tra i quali è assicurato anche il presidio dell’attività svolta dai Centri di assistenza multicanale, attraverso un indicatore che misura la percentuale di risposte fornite in forma scritta entro quattro giorni. La qualità e tempestività dei servizi erogati in ambito ipotecario e catastale viene rilevata dal “Barometro della Qualità”, che fornisce un dato sintetico sul rispetto degli impegni assunti nella Carta dei servizi e relativi alla trattazione degli atti in un tempo inferiore a quello procedimentale previsto, monitorando sei linee di attività in materia ipotecario-catastale¹.

Particolare attenzione sarà rivolta anche alla tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari.

Il sistema informativo del patrimonio immobiliare italiano riveste un ruolo strategico per un moderno governo del territorio, i cui benefici sono riconducibili sia in ambito tributario, mediante una più equa imposizione del carico fiscale, sia in quello civile per la gestione delle emergenze e delle attività di supporto ad altre Pubbliche amministrazioni. Il terzo obiettivo dell’Area strategica, pertanto, è specificamente finalizzato a migliorare la qualità delle banche dati e ad aggiornare la cartografia attraverso iniziative progettuali dirette a elevare l’attuale stato di affidabilità ed accuratezza delle banche dati stesse. Gli indicatori previsti mirano a garantire:

- un adeguato livello di integrazione e informatizzazione delle banche dati catastali e cartografiche, relativamente alla rappresentazione degli immobili urbani;
- il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia;
- l’ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità immobiliare.

Infine, per consentire un efficace presidio del territorio atto a garantire il costante aggiornamento degli archivi censuri e cartografici, nell’ambito dell’obiettivo 4 sono previsti due specifici indicatori istituzionali che misurano la percentuale di immobili irregolari accertati a seguito di indagine territoriale e il tasso di copertura degli immobili da controllare.

AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Nell’Area strategica “Prevenzione” sono ricomprese tutte le attività finalizzate a promuovere un incremento dell’adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche). Il denominatore comune di questi istituti è l’interlocuzione costante e preventiva tra Agenzia e contribuente.

¹ L’indicatore è composto dai seguenti indicatori: tempi di registrazione del DOCFA telematico; tempi di evasione delle istanze; tempi di rilascio degli estratti di mappa digitali per tipo di aggiornamento; tempi di approvazione degli atti Pregeo (esclusi quelli approvati in automatico); tempi di liquidazione delle domande di annotazione (fino alla operazione di “conferma”); tempi di rilascio dei certificati ipotecari.

Nell'ambito di questi approcci collaborativi rientrano le attività relative a:

- applicazione del regime di adempimento cooperativo (*cooperative compliance*);
- esame delle istanze di *ruling* internazionale;
- regime di tassazione agevolata dei redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali (*patent box*);
- risposte rese agli interpelli per nuovi investimenti e a quelli ordinari;
- gestione delle procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure* - MAP).

Queste attività sono finalizzate, tra l'altro, a migliorare la competitività delle imprese italiane e ad accrescere l'attrattività degli investimenti di imprese estere, assicurando un approccio coerente e unitario del sistema fiscale italiano. In considerazione della finalità che persegue l'Area strategica è previsto al suo interno un solo obiettivo: favorire la *tax compliance*.

In questo contesto, il regime di adempimento cooperativo si pone l'obiettivo di instaurare un rapporto di fiducia tra amministrazione e contribuente che miri a un aumento del livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti. Tale obiettivo è perseguito tramite l'interlocuzione costante e preventiva con il contribuente su elementi di fatto, ivi inclusa l'anticipazione del controllo, finalizzata a una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali.

Per quanto attiene al regime di adempimento cooperativo, l'indicatore istituzionale presente nel Piano misura in termini percentuali, il numero delle istanze lavorate rispetto alle istanze presentate dal 01/09 dell'anno t-1 (2020) al 31/08 dell'anno t (2021) e il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero delle istanze non sia superiore, a parità di risorse, a quelle presentate nell'esercizio precedente.

Accanto all'indicatore istituzionale si prevede di monitorare l'impatto che il ricorso a tale istituto determina, misurando – con due specifici indicatori - l'ammontare degli imponibili presidiati a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti e la percentuale di questi ultimi che accedono al regime di *cooperative compliance* rispetto alla platea.

L'accordo preventivo è lo strumento di dialogo tra Amministrazione finanziaria e imprese che esercitano attività internazionale, mediante il quale è possibile accedere a una procedura finalizzata alla stipula, appunto, di accordi preventivi, con prevalente riferimento a determinati aspetti fiscali (regime dei prezzi di trasferimento, determinazione dei valori di uscita o di ingresso in caso di trasferimento della residenza, attribuzione di utili o perdite alla stabile organizzazione, valutazione preventiva della sussistenza dei requisiti, che configurano una stabile organizzazione, erogazione o percezione di dividendi, interessi, royalties e altri componenti reddituali). Nel triennio 2021-2023 viene introdotto l'indicatore istituzionale che prevede di ridurre il tempo di conclusione degli accordi preventivi (bilaterali e multilaterali) rispetto a quanto fatto registrare nell'anno 2020.

Il *patent box* è un regime opzionale di tassazione agevolata per i redditi derivanti dall'utilizzo di opere dell'ingegno, di brevetti industriali, di disegni e modelli, di processi, di formule e

informazioni relativi a esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico giuridicamente tutelabili. L'indicatore istituzionale presente nel piano misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco del triennio la totalità delle istanze presentate fino al 2018 e la metà di quelle presentate nel 2019.

Anche l'attività interpretativa svolta dall'Agenzia è volta a favorire una crescente *compliance*. È infatti previsto - attraverso uno specifico indicatore - l'impegno a mantenere un elevato livello di tempestività nel fornire risposta agli interpelli ordinari. Al fine di monitorare al meglio gli strumenti di cooperazione rafforzata, è previsto anche un indicatore istituzionale relativo agli interpelli sui nuovi investimenti, con i quali gli investitori italiani e stranieri, che intendono effettuare importanti investimenti in Italia, con rilevanti ricadute occupazionali, possono rivolgersi all'Agenzia per individuare con certezza il trattamento fiscale applicabile al *business plan* relativo all'investimento stesso. Per questi ultimi interpelli è anche previsto un indicatore d'impatto che misura l'ammontare del gettito atteso in ciascun anno del triennio a seguito dei nuovi investimenti che saranno realizzati in esito alla positiva conclusione dell'interpello negli anni precedenti a quello di riferimento.

Le attività di gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali saranno oggetto di uno specifico indicatori istituzionale, che misura in termini percentuali le procedure definite entro tre anni dalla data di presentazione, alla fine di un processo di consultazione diretta tra le amministrazioni fiscali dei Paesi contraenti, riguardanti la risoluzione di casi di doppia imposizione e le controversie fiscali internazionali.

Nell'ottica di una proficua collaborazione con i contribuenti e al fine di prevenire possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate, l'Agenzia, prima di attivare i controlli, invierà agli interessati una serie di comunicazioni volte a favorire l'emersione di imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto. Ciò comporterà per i contribuenti che regolarizzano la propria posizione fiscale, il beneficio della riduzione delle sanzioni e la rapida definizione della loro posizione fiscale. Per l'Agenzia, invece, il vantaggio maggiore è rinvenuto nell'immediato recupero di gettito e nella possibilità di un utilizzo più mirato delle proprie risorse, umane e strumentali, verso i contribuenti meno collaborativi. Questa attività sarà valutata nel triennio attraverso un indicatore istituzionale, che misura il numero di comunicazioni inviate ai contribuenti, e un indicatore di impatto che misura l'ammontare dei versamenti effettuati dai contribuenti mediante l'istituto del ravvedimento operoso. Tale attività, in considerazione della emergenza sanitaria Covid-19, è stata in gran parte sospesa nel 2020, per poi ripartire nel 2021, così da accompagnare la graduale ripresa delle attività economiche e sociali.

Infine, l'Agenzia prevede l'aggiornamento degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore *compliance* dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti, che saranno monitorati con uno specifico indicatore istituzionale.

AREA STRATEGICA CONTRASTO

L'azione dell'Agenzia nell'area strategica più strettamente legata al contrasto dell'evasione fiscale nel triennio 2021-2023 sarà mirata alla progressiva riduzione del *tax gap* da realizzarsi attraverso un'attività di controllo sempre più mirata ed efficace in virtù di un ulteriore affinamento delle tecniche di analisi e valutazione del rischio di non *compliance* e di un più attento monitoraggio dei comportamenti dei soggetti ad elevata pericolosità fiscale.

Per l'attività di contrasto all'evasione e all'elusione fiscale l'obiettivo prioritario sarà il recupero delle imposte indebitamente evase che, oltre ad avere impatti rilevanti sul gettito erariale, alterano la libera concorrenza e creano inefficienze nel mercato. L'azione, quindi, si concentrerà nei confronti dei comportamenti evasivi più gravi che, in un contesto economico come quello attuale, amplificano la loro portata lesiva anche a danno dei contribuenti che adottano comportamenti leali con il Fisco.

Alla luce della particolare situazione economica e sociale conseguente all'emergenza epidemiologica da Covid-19 e a seguito dell'impatto sull'operatività delle strutture deputate all'attività di contrasto all'evasione delle numerose misure di natura fiscale ed economica adottate dal Governo per ridurre i rischi dovuti alla pandemia, gli obiettivi riconducibili all'area Contrasto saranno finalizzati a:

1. ottimizzare l'attività di controllo e migliorare la valutazione del rischio di non *compliance* da parte dei contribuenti;
2. presidiare l'attività di controllo;
3. migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale.

Il primo obiettivo sarà perseguito attraverso i seguenti indicatori istituzionali:

- tasso di positività dei controlli sostanziali;
- valore mediano della maggiore imposta definita per adesione e acquiescenza degli accertamenti eseguiti nei confronti delle imprese di grandi dimensioni e delle imprese di medie dimensioni.

L'indicatore di impatto previsto per questo obiettivo misura l'indice di definizione della maggiore imposta accertata oggetto di adesione ed è espresso in valore mediano.

Il secondo obiettivo sarà perseguito attraverso i seguenti indicatori istituzionali:

- il completamento della sperimentazione per l'utilizzo dell'Archivio dei rapporti finanziari nelle analisi del rischio relativo alle società per il periodo d'imposta 2016;
- la realizzazione di accertamenti nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti

Per questo obiettivo è previsto l'indicatore di impatto che misura le entrate complessive da attività di contrasto, espresse in miliardi di euro, e rappresenta la sintesi dell'efficacia raggiunta dalle attività poste in essere dall'Agenzia in tale area.

Il terzo obiettivo si riferisce alle attività relative al contenzioso e quindi alla parte finale dell'intero processo di contrasto dell'evasione ovvero quella che, nell'ottica di un rapporto basato su dialogo, collaborazione e fiducia reciproca tra fisco e cittadino, deve tendenzialmente diminuire grazie anche ai nuovi istituti introdotti in anni recenti.

Gli indicatori istituzionali presenti nell'obiettivo misurano lo sforzo che l'Agenzia esprime per sostenere il proprio operato dinanzi alle Commissioni tributarie e riguardano la percentuale di costituzioni in giudizio in Commissione tributaria provinciale (CTP) e Commissione tributaria regionale (CTR) e quella di partecipazione alle pubbliche udienze, presso le medesime Commissioni, per le controversie di valore in contestazione superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile. Con tre indicatori di impatto si monitora la percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia, quelle solo favorevoli, e la percentuale degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia.

La sospensione dei termini di impugnazione e dell'attività degli Uffici giudiziari, a seguito dei provvedimenti normativi adottati dal legislatore nel periodo caratterizzato dall'emergenza sanitaria Covid-19, ha ridotto il numero di sentenze definitive. Tuttavia ciò non dovrebbe influenzare gli indici di vittoria che rappresentano il frutto di una programmazione pluriennale dell'attività.

AREA STRATEGICA RISORSE

L'Area strategica risorse intende valutare l'attività dell'Agenzia anche in relazione all'utilizzo e allo sviluppo delle risorse a disposizione, in particolare quelle umane, poiché – in virtù della peculiare attività svolta - l'Agenzia ha la necessità di poter contare su personale di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento.

L'intento è di prendere in considerazione, ai fini della valutazione di una corretta ed efficace capacità gestionale da parte dell'Agenzia, non soltanto l'esame dell'utilizzo delle risorse finanziarie, ma anche taluni aspetti strategici relativi alle risorse umane che rappresentano il principale fattore critico di successo per realizzare gli obiettivi di qualunque organizzazione.

Questa area strategica, in un'ottica di progressivo miglioramento dell'efficienza gestionale - intesa non solo come allocazione ottimale e riduzione dei costi per quanto attiene alle risorse finanziarie - mira alla costante valorizzazione delle risorse umane e della crescita professionale del personale. A tal fine è previsto l'obiettivo "Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione", che presenta due indicatori istituzionali: "Unità di personale assunte nell'anno di riferimento" e "Realizzazione di campagna comunicativa interna sulla cultura organizzativa".

Il primo intende misurare il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente sia in termini di rinnovamento, calcolando il personale assunto nell'anno di riferimento. Il secondo, invece, attiene alla realizzazione di un'indagine interna che riguarderà il lavoro agile e la cultura organizzativa e prevede la conseguente analisi dei dati. A livello di impatto è previsto un indicatore che misura l'efficacia della formazione attraverso l'ampliamento, in termini percentuali, delle attività formative sottoposte a valutazione secondo la metodologia in uso.

PERSONALE

In virtù della peculiare attività svolta, l’Agenzia deve poter contare sempre su personale di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento. Per tale motivo, fin dalla sua nascita, l’Agenzia ha sempre dato grande rilievo alle politiche di gestione delle risorse umane, dalla selezione alla formazione e alla crescita professionale.

La risposta del personale all’emergenza epidemiologica da Covid-19, che ha imposto una radicale rivisitazione dei processi lavorativi con il pieno utilizzo del lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento dell’attività lavorativa, si è dimostrata all’altezza della situazione a riprova dell’elevata responsabilità di tutte le persone che operano all’interno dell’Agenzia.

Nel corso del prossimo triennio l’Agenzia utilizzerà questa esperienza proprio per intraprendere un nuovo percorso di sviluppo lavorativo, impostando le attività in una logica evoluta, che vede il raggiungimento degli obiettivi e la soddisfazione piena dei bisogni degli utenti/contribuenti quale cardine centrale su cui ognuno è chiamato ad impegnarsi attraverso l’incremento dell’autonomia funzionale e della responsabilità nelle azioni intraprese. L’obiettivo è quello di passare da una logica di “ordine-reazione” a una di “coscienza-responsabilizzazione”. Avere piena consapevolezza delle attività da svolgere ed essere responsabili delle attività che si svolgono, ed anche dei risultati che si intendono raggiungere, diventerà la principale attitudine e capacità che tutto il personale dovrà possedere all’interno dell’organizzazione.

Un significativo processo di riorganizzazione, iniziato nel 2019, ha visto l’introduzione di una tipologia di posizioni organizzative intermedie tra l’area dirigenziale e le posizioni organizzative a carattere più operativo; ciò ha consentito di destinare il personale dirigenziale, sottodimensionato rispetto alla dotazione organica prevista nel precedente modello organizzativo, ad un ruolo di coordinamento di livello più alto, redistribuendo i compiti all’interno della nuova struttura ai titolari delle posizioni organizzative appena introdotte. L’Agenzia ha previsto l’avvio di percorsi di formazione, di aggiornamento, di sviluppo continuo del proprio personale impegnato a diversi livelli nei rispettivi ruoli, al fine di supportare il processo di riorganizzazione.

RECLUTAMENTO

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.

Anche il 2021, ultimo anno della cosiddetta “quota 100”, sarà caratterizzato da un numero importante di uscite determinando una diminuzione della consistenza del personale che sarà solo parzialmente compensata dal piano di assunzioni previsto nel prossimo triennio.

Uscite previste nel triennio 2021-2023 a legislazione vigente

Qualifica	2021	2022	2023	Totale
I e II area	1.107	687	652	2.446
III area	1.100	853	810	2.763
Dirigenti	19	20	19	58
Totale	2.226	1.560	1.481	5.267

In particolare, nel corso del 2020 il Comitato di gestione ha approvato, con delibera n. 28, la programmazione triennale 2020-2022 delle assunzioni, per complessive 4.113 unità.

Il totale comprende:

- i dirigenti destinati all’Agenzia dal 7° corso-concorso SNA (44 unità assunte a luglio 2020);
- le procedure selettive per dirigenti già avviate (335);
- le procedure selettive per funzionari già avviate (531);
- le procedure selettive per funzionari e assistenti da avviare (3.082);
- le assunzioni di personale appartenente alle categorie protette (120).

Alle nuove assunzioni si aggiungono 700 passaggi dalla seconda alla terza area.

Per quanto riguarda il reclutamento dei dirigenti, sono in corso due procedure, per un totale di 160 posti, sulla base delle previsioni contenute nell’articolo 1, comma 93, della legge n. 205/2017 ed è prevista la conclusione nel corso del 2021 delle prove orali del concorso a 175 posti, avviato nel 2010 e rimasto a lungo bloccato a fronte di ricorsi giurisdizionali.

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. In questa stessa ottica si inserisce anche il lavoro di mappatura delle famiglie professionali, dei ruoli e delle linee di attività per descrivere un impianto in linea con le modifiche organizzative che hanno interessato l’Agenzia negli ultimi anni, all’interno del quale il personale si riconosca e, allo stesso tempo, si senta riconosciuto.

L’Agenzia, pertanto, continua a valorizzare la professionalità dei propri dipendenti coinvolgendoli in percorsi di sviluppo personalizzati per singolo ruolo 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 una leva per migliorare il funzionamento dell'intera 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 dell'ampiezza delle conoscenze, sia la mobilità verticale, cioè l'assegnazione a funzioni di maggiore complessità, in un'ottica di sviluppo delle capacità gestionali.

L'obiettivo di sviluppo e crescita dei funzionari non può prescindere da un parallelo percorso di consolidamento della motivazione e delle competenze della classe dirigente e delle figure di coordinamento di elevata responsabilità, sulle quali di fatto si incardina il compito di scegliere e mettere in campo le leve necessarie per accrescere la motivazione e la professionalità dei propri collaboratori. È quindi importante sviluppare una cultura della motivazione, del *decision making* e del *feedback* nell'ambito di tutte le figure apicali, rendendo anche quest'ultime destinatarie di azioni di sviluppo e di crescita mirate.

In particolare, per conseguire tali scopi, sono previsti progetti di mappatura, *assessment* e sviluppo delle competenze attraverso percorsi di *coaching*.

Un'altra leva di sviluppo si basa sull'attribuzione di incarichi di maggiore responsabilità, 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 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). Per quanto riguarda le POER, la norma prevista dall'articolco 1, comma 93, della legge di bilancio per il 2018 (legge n. 205/2017) è stata recepita nel Regolamento di amministrazione dell'Agenzia e nei corrispondenti atti di organizzazione.

In particolare, questa ultima tipologia di posizione organizzativa, pur non essendo un "percorso di carriera" in senso tecnico, in quanto non prevede alcuna modifica dello status giuridico del dipendente, è un istituto che può essere utilizzato per orientarsi e immaginare un percorso di sviluppo interno all'amministrazione fondato sulle competenze acquisite e sulle capacità dimostrate nel percorso professionale.

L'individuazione di chi andrà a ricoprire le posizioni in questione prevede una selezione interna (e non un "concorso") basata sulla trasparenza e sull'efficienza. Il trattamento retributivo prevede 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.

Nello sviluppo delle risorse un ruolo fondamentale riveste la valutazione delle prestazioni, intesa non solo come un sistema di misurazione a posteriori dei risultati raggiunti, ma anche come un sistema che consenta di intercettare le capacità, manifeste e potenziali, dei singoli, i loro punti di forza e le loro aree di miglioramento, 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. È stato inoltre definito il sistema di valutazione della *performance* del personale delle aree funzionali non titolare di incarichi, per il quale è stato acquisito il parere del Comitato Unico di Garanzia. Nel corso del primo trimestre del 2021 sarà avviato il confronto con le organizzazioni sindacali, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, per la successiva applicazione del sistema. La valutazione, inoltre, è 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 formazione è una leva essenziale per favorire la comprensione e la condivisione delle strategie di cambiamento organizzativo, il radicamento e la diffusione dei modelli valoriali e comportamentali di riferimento e il consolidamento delle conoscenze operative.

Opera in coerenza con le direttrici di sviluppo organizzativo e i piani di crescita professionale per tutto il personale, in una logica di ascolto e di anticipazione delle esigenze che derivano dal contesto istituzionale in cui l’Agenzia opera, caratterizzato da innovazioni di tipo normativo e contrattuale, che stimolano l’organizzazione ad adottare nuovi modelli operativi.

Questo supporto alla strategia organizzativa si realizza attraverso:

- percorsi formativi di tipo tecnico tributario incentrati sulla tipologia di contribuente e sull’area economica di riferimento per analizzare, oltre al profilo normativo/fiscale di un fenomeno, anche gli aspetti connessi alla natura dell’attività economica e al contesto aziendale in cui opera il singolo contribuente;
- interventi a supporto dello sviluppo di una offerta di servizi sempre più orientata alla capacità di generare “valore pubblico” e qualità percepita, anche in relazione alla possibilità di nuove modalità di relazione favorite dall’attuale assetto tecnologico;
- iniziative di tipo manageriale, progettate per rafforzare la cultura della *compliance* e dell’*accountability* e l’attenzione al fattore umano nella gestione della *performance* organizzativa (monitoraggio, controllo, valutazione);
- azioni di sensibilizzazione e di sviluppo sul piano comportamentale, in linea con gli inviti dei vertici a operare con correttezza, etica, equilibrio, trasparenza e ragionevolezza;
- iniziative di carattere operativo, di impatto diretto sulle attività di tutto il personale.

Questo complesso di attività viene erogato principalmente con risorse interne, che vengono coinvolte nelle fasi di rilevazione del fabbisogno, di progettazione e di erogazione delle iniziative.

L'Agenzia si affida, inoltre, 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.

La tabella seguente riporta la previsione della consistenza iniziale e finale del personale in servizio presso l'Agazia nel 2021.

Tabella 8 - Previsione consistenza iniziale e finale del personale

Qualifica	Personale al 31.12.2020	Comandi "DA" altre Amministrazioni	Comandi/distacchi "A" altre Amministrazioni e personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2020 (A+B-C)	Entrate 2021	Uscite 2021	Comandi e trasferimenti "DA" altre Amministrazioni	Comandi e trasferimenti "A" altre Amministrazioni	Personale disponibile al 31.12.2021 (D+E-F+G-H)	Consistenza media disponibile 2021	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2021 (J-K-L)
											part time	altre cause	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Dirigenti di ruolo	193	7	7	193	175	14	0	0	354	244	0	0	244
Dirigenti a tempo determinato	49	0	0	49	10	2	0	0	57	53	0	0	53
Totale dirigenti	242	7	7	242	185	16	0	0	411	297	0	0	297
III area	20.234	22	149	20.107	535	1.100	70	70	19.542	20.003	192	0	19.811
II area	10.784	39	33	10.790	76	1.101	30	30	9.765	10.278	156	0	10.122
I area	175	0	2	173	0	6	0	0	167	170	2	0	168
Totale personale delle aree	31.193	61	184	31.070	611	2.207	100	100	29.474	30.451	350	0	30.101
TOTALE COMPLESSIVO	31.435	68	191	31.312	796	2.223	100	100	29.885	30.748	350	0	30.398
Tirocinanti	532	0	0	532	1.616	544	0	0	1.604	794	0	0	794
PO legge 205/2017 (compresi nella III area)	1.437	0	0	1.437	80	16	0	0	1.501	1.471	0	0	1.471

La Programmazione del fabbisogno del personale 2020-2022 prevede l'assunzione nel mese di febbraio 2021 di 510 tirocinanti dell'area tributaria che hanno concluso il tirocinio nel mese di dicembre 2020. E' molto probabile che avvenga lo scorrimento della graduatoria e ciò permetterebbe l'assunzione di ulteriori 25 nuovi funzionari. Inoltre, nel 2021 verranno avviate le procedure concorsuali per l'assunzione di 1.243 funzionari. Il tirocinio, a cui parteciperanno 1.616 tirocinanti, si svolgerà nel corso dell'anno e si prevede l'assunzione tra settembre e dicembre 2021. La durata del tirocinio per 1.560 tirocinanti sarà pari a 6 mesi; per i restanti tirocinanti, 3 mesi. Infine, nel 2021 è prevista la conclusione della procedura concorsuale dei 175 dirigenti di seconda fascia la cui immissione in servizio avverrà a fine 2021.

Di seguito la distribuzione delle ore programmate nel 2021 sui diversi processi operativi:

Area Strategica	Ore/ Migliaia	%	Processo	Ore/ Migliaia	%
Servizi	17.423	40,03%	Identificare i contribuenti	907	2,08%
			Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	5.010	11,51%
			Liquidare le imposte	5.123	11,77%
			Censire i beni immobili	1.811	4,16%
			Aggiornare i registri di pubblicità immobiliare	1.032	2,37%
			Produrre informazioni statistiche sul mercato immobiliare	324	0,74%
			Migliorare la qualità delle Banche Dati	906	2,08%
			Rimborsare il credito	2.310	5,31%
Prevenzione	4.170	9,58%	Agevolare l'adempimento spontaneo	595	1,37%
			Verificare i dati indicati nelle dichiarazioni e negli atti anche con l'ausilio del contribuente	3.575	8,21%
Contrasto	17.013	39,08%	Accertare l'imposta non dichiarata	11.513	26,45%
			Controllare la correttezza dei dati e delle rendite	1.013	2,33%
			Difendere gli atti impugnati	3.377	7,76%
			Recuperare il credito erariale	1.110	2,55%
Risorse	4.923	11,31%	Gestire le politiche del personale	469	1,08%
			Amministrare il rapporto di lavoro	1.545	3,55%
			Amministrare i beni aziendali	913	2,10%
			Amministrare la contabilità	379	0,87%
			Amministrare l'Information Technology	698	1,60%
			Gestire i sistemi di controllo interno e di sicurezza	714	1,64%
			Gestire le relazioni esterne	205	0,47%
	43.530	100%	Totale Ore Agenzia	43.530	100%