



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2013-2015

(articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 300)

INDICE

Articolo 1. Definizioni	4
Articolo 2. Durata e oggetto	5
Articolo 3. Impegni istituzionali dell’Agenzia	5
Articolo 4. Impegni istituzionali del Ministero	8
Articolo 5. Modifiche della Convenzione	10
Articolo 6. Controversie.....	11

ALLEGATI

Allegato 1: *Sistema di relazioni tra Ministero e Agenzia*

Allegato 2: *Piano dell’Agenzia*

Allegato 3: *Sistema incentivante*

Allegato 4: *Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati*

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze
L'Agenzia delle entrate, rappresentata dal Direttore,

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

ARTICOLO 1

DEFINIZIONI

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:

- a) Ministro: Ministro dell'economia e delle finanze;
- b) Ministero: Ministero dell'economia e delle finanze nelle sue articolazioni centrali;
- c) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle entrate;
- d) Agenzia: Agenzia delle entrate;
- e) Dipartimento: Dipartimento delle finanze;
- f) D.Lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300;
- g) D.Lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- h) legge finanziaria 2004: legge 24 dicembre 2003, n. 350;
- i) legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266;
- j) D.L. 112/2008: decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133;
- k) D.Lgs. 150/2009: decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- l) legge 196/2009: legge 31 dicembre 2009, n.196;
- m) D.L. 78/2010: decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122;
- n) D.Lgs. 235/2010: decreto legislativo 30 dicembre 2010, n. 235;
- o) D.L. 98/2011: decreto legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111;
- p) D.L. 138/2011: decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 settembre 2011, n. 148;

- q) D.L. 16/2012: decreto legge 2 marzo 2012, n. 16, convertito, con modificazioni, dalla legge 26 aprile 2012, n. 44;
- r) D.L. 95/2012: decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
- s) D.M. 8 novembre 2012: decreto ministeriale di trasferimento delle risorse umane, strumentali e finanziarie dell'Agenzia del territorio incorporata nell'Agenzia delle entrate, emanato in data 8 novembre 2012 dal Ministro dell'economia e delle finanze e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 27 novembre 2012, n. 277;
- t) legge di stabilità 2013: legge 24 dicembre 2012, n.228;
- u) legge di bilancio 2013: legge 24 dicembre 2012, n.229;
- v) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2013-2015.

ARTICOLO 2

DURATA E OGGETTO

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01.01.2013 - 31.12.2015, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 300/1999 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.
2. La Convenzione è composta dal presente articolato, dagli allegati "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia", "Piano dell'Agenzia", "Sistema incentivante" e "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati" che ne costituiscono parte integrante.

ARTICOLO 3

IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dagli articoli 62 e 64 del D.Lgs. 300/1999 ed il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.

2. In relazione a quanto previsto al comma precedente, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche ed organizzative più idonee per garantire:

- l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto all'evasione e all'elusione fiscale al fine della riduzione del tax gap, migliorando la qualità dei controlli e rafforzando le misure di contrasto ai c.d. paradisi fiscali e agli arbitraggi fiscali internazionali;
- l'incremento dell'attività di controllo sulla riscossione delle entrate tributarie;
- il miglioramento del livello di trasparenza fiscale e lo scambio di informazioni incrementando la cooperazione amministrativa con le Autorità fiscali estere;
- il rafforzamento della difesa in giudizio degli interessi erariali, tramite il sistematico esame della sostenibilità della pretesa in fase precontenziosa e l'utilizzo dell'esperienza maturata nella gestione del contenzioso e della mediazione quale strumento di misurazione della qualità della produzione amministrativa;
- la diminuzione della conflittualità nei rapporti con i contribuenti mediante un attento esame preventivo della sostenibilità delle controversie e assicurando ulteriore impulso agli istituti deflativi del contenzioso;
- Il miglioramento dell'adempimento spontaneo degli obblighi tributari basato sul presidio della centralità del rapporto con il contribuente, anche attraverso la semplificazione amministrativa e la diffusione dei servizi telematici;
- il miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi resi anche attraverso la revisione periodica e l'innalzamento progressivo degli standard di qualità contenuti nella Carta dei servizi, verificando anche il grado di soddisfazione dei contribuenti sui servizi erogati;
- l'attuazione del federalismo fiscale, potenziando gli strumenti ed i servizi di cooperazione informatica dell'Amministrazione finanziaria per favorire la condivisione delle informazioni con le Autonomie locali;
- il supporto nell'elaborazione di proposte normative e negli adempimenti posti a carico dei contribuenti, anche nell'ottica di efficientamento dei processi amministrativi di gestione dei tributi;
- il supporto tecnico all'Autorità politica nel progetto di riforma fiscale, anche con riferimento alla riforma del sistema estimativo del catasto;

- l'ottimizzazione della funzione organizzativa, finalizzata al contenimento dei costi e al miglioramento dell'efficienza delle attività, anche in considerazione del processo di incorporazione delineato dal D.L. 95/2012;
 - la costante politica di formazione, aggiornamento e specializzazione del personale con il supporto della Scuola superiore dell'economia e delle finanze, valutandone l'impatto sui processi lavorativi.
3. L'Agenzia, ai sensi dell'articolo 6, comma 1 del D.L. 16/2012, si impegna a svolgere le attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative rese alle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2 del D.Lgs. 165/2001 ed agli enti ad esse strumentali con rimborso dei costi sostenuti, come determinati nell'Allegato 1 paragrafo 7.
 4. L'Agenzia si impegna, per quanto di competenza, ad attuare tutti gli interventi, sia organizzativi sia economico-finanziari, volti all'effettiva incorporazione dell'Agenzia del territorio, garantendo che non derivino nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica nell'ottica del contenimento della spesa.
 5. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente.
 6. L'Agenzia, in coerenza con le funzioni istituzionali ad essa assegnate e con gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo nonché con lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità, predispone entro il 30 aprile il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale l'Agenzia ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D.Lgs. 300/1999.
 7. I contenuti dell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali dell'Agenzia che è tenuta a svolgere le attività ad essa demandate assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
 8. L'Agenzia, in attuazione delle previsioni di cui alla legge 27 luglio 2000, n. 212, assicura al Garante del contribuente il supporto tecnico-logistico e le risorse umane necessarie per lo svolgimento delle sue funzioni. L'Agenzia si impegna a dare risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni, inviando contestualmente copia della documentazione anche al Direttore Generale delle Finanze.

ARTICOLO 4

IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le Agenzie fiscali e con gli altri Enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale ed il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nell'Allegato 1 "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati" allegati alla presente Convenzione.
3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce le risorse disponibili sul capitolo 3890 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla legge di bilancio 2013, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno.

Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli di finanza pubblica saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.

4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3890, a seguito di specifica comunicazione da parte dell'Agenzia sulla ripartizione effettuata ai sensi dell'articolo 60 del D.L. 112/2008, il Dipartimento trasferisce:
 - in due rate di uguale importo le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziato sul piano gestionale 1 nonché le spese di funzionamento, aventi natura obbligatoria, ovvero non frazionabili in dodicesimi, stanziato sul piano gestionale 2, da erogarsi la prima entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro e la seconda il 1° luglio. In caso di ricorso all'esercizio provvisorio da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata dello stesso, il Dipartimento erogherà le somme in dodicesimi;
 - in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento aventi natura non obbligatoria ovvero frazionabili. Il primo dodicesimo sarà erogato entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di

Bilancio emanato dal Ministro.

5. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2012 ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:

- un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati";
- il saldo spettante, entro il 30 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa al 2013 può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio ed al 30 novembre dell'esercizio di competenza.

L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui al presente comma al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

6. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2013 ed in un'unica soluzione:

- le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge finanziaria 2006;
- le risorse relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno nonché le risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria degli immobili indicati;

- le risorse finanziarie in applicazione dell'articolo 3, comma 165, della legge finanziaria 2004, secondo le disposizioni dell'articolo 67, comma 3, del D.L. 112/2008 nonché dell'articolo 9, comma 33, del D.L. 78/2010.
7. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5 e 6 sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12105 "Agenzia delle entrate" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
 8. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora ed alle imposte sui beni dello Stato è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative.
 9. Il Dipartimento delle Finanze si impegna a mettere in atto tutte le iniziative tese a reperire i fondi necessari per i pagamenti che l'Agenzia dovrà effettuare per l'estinzione dei debiti del soppresso Dipartimento delle Entrate derivanti dall'attività da quest'ultimo svolta fino al 31 dicembre 2000.

ARTICOLO 5

MODIFICHE DELLA CONVENZIONE

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano dell'Agenzia, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.

2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano dell'Agenzia per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agenzia e a seguito di informativa al Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.

ARTICOLO 6

CONTROVERSIE

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, ed in ogni altro caso previsto nella presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre amichevolmente la vertenza.
2. Nell'ipotesi di esito negativo del tentativo di composizione, la questione è rimessa alla valutazione di una commissione appositamente nominata e composta da:
 - a) tre membri, nominati dal Ministro, tra i quali un magistrato o un professore universitario o una personalità con profilo equiparato che la presiede;
 - b) il Direttore Generale delle Finanze;
 - c) il Direttore dell'Agenzia.
3. Sulla base delle conclusioni della commissione, il Ministro adotta una direttiva alla quale il Dipartimento e l'Agenzia si conformano nelle proprie decisioni, anche in applicazione, se necessario, del principio di autotutela.
4. La commissione di cui al comma 2 del presente articolo opera gratuitamente.
5. Eventuali contestazioni in atto non pregiudicano in alcun modo la regolare esecuzione della Convenzione, né consentono alcuna sospensione delle prestazioni dovute dall'una e dall'altra parte. Per le questioni in contestazione, le parti si impegnano a concordare di volta in volta, in via provvisoria, le modalità di parziale esecuzione che meglio garantiscano il pubblico interesse e il buon andamento dell'attività amministrativa.
6. Salvo una diversa regolamentazione in specifici atti negoziali, le controversie insorte tra le Agenzie, ovvero tra le Agenzie e la Guardia di Finanza o gli altri Enti e Organi

che operano nel settore della fiscalità statale sono sottoposte, in caso di esito negativo dei tentativi di amichevole componimento, al Ministro che adotta, nell'esercizio delle sue funzioni sull'intero settore, le iniziative idonee a risolvere la questione.

Roma, li _____

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze

Il Direttore dell'Agenzia



ALLEGATO 1

SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO ED AGENZIA

INDICE

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA	3
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE.....	4
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....	5
4. SISTEMI INFORMATIVI.....	5
5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA	6
5.1. Cooperazione internazionale e scambio di informazioni	7
6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA	8
7. DETERMINAZIONE DEI COSTI PER IL RIMBORSO DEGLI ONERI DELLE ATTIVITA' DI VALUTAZIONE IMMOBILIARE E TECNICO – ESTIMATIVA	9

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA

Ferma restando l'Alta Vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita la funzione di vigilanza di cui all'articolo 59, comma 3, lettera c), del D.Lgs. 300/1999, ai sensi dell'articolo 12, comma 1, lett. I) del D.P.C.M. 27 febbraio 2013, n. 67 sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità di esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti/utenti nonché a quanto previsto dalla legge 27 luglio 2000, n. 212.

Al fine della valutazione, il Dipartimento esamina la conformità dell'operato degli uffici in relazione ai suddetti profili, con primario riferimento ai rapporti con i contribuenti/utenti.

Il Dipartimento realizza un sistema integrato delle informazioni, detto mappa dei rischi, finalizzato alla conoscenza del rischio di non conformità dell'esercizio delle funzioni fiscali da parte degli uffici dell'Agenzia sotto i citati profili. A tal fine provvede, con il contributo dell'Agenzia, alla definizione di appositi indicatori di rischio di non conformità.

Il programma annuale dei procedimenti/processi dell'Agenzia da sottoporre, a campione, a monitoraggio conoscitivo ai fini della valutazione complessiva dell'esercizio delle funzioni fiscali è definito dal Dipartimento anche sulla base degli indicatori di rischio derivanti dalla suddetta mappa dei rischi e comunicato preventivamente all'Agenzia.

Le relative informazioni sono acquisite attraverso appositi questionari predisposti dal Dipartimento per l'esame di procedimenti conclusi, che l'Agenzia si impegna a far compilare e sottoscrivere dai responsabili dei procedimenti oggetto del campione e ad inoltrarli entro 60 giorni dalla richiesta.

I procedimenti/processi/attività che in sede di analisi siano risultati maggiormente a rischio di non conformità possono essere oggetto di monitoraggio, oltre che con le modalità di cui al precedente periodo, anche mediante specifiche richieste di informazioni.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento l'esito delle azioni correttive e di prevenzione intraprese a seguito delle segnalazioni del Dipartimento stesso, che viene acquisito anche ai fini dell'aggiornamento della mappa dei rischi.

In caso di mancato riscontro delle richieste informative nei termini concordati o di grave inerzia nell'azione programmata, il Direttore Generale delle Finanze dispone l'acquisizione delle informazioni richieste mediante accesso diretto alle strutture dell'Agenzia, dandone preventiva comunicazione al Direttore della stessa.

Il Dipartimento annualmente riferisce all'Autorità politica gli esiti delle attività di vigilanza svolte e degli interventi di miglioramento proposti.

L'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica ed autonomia operativa e a fornire al Ministro, per il tramite del Direttore Generale delle Finanze, una relazione annuale sugli esiti dell'attività svolta sotto il profilo della trasparenza, dell'imparzialità e della correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti/utenti.

Nell'espletamento dell'attività di controllo interno l'Agenzia programma i propri interventi tenendo anche conto degli esiti dell'attività di vigilanza svolta dal Dipartimento.

2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Nella definizione dei programmi di comunicazione e relazione con i cittadini e i contribuenti/utenti, relativi alle materie di propria competenza, l'Agenzia si uniforma a criteri definiti di concerto con il Ministero.

Al fine di assicurare il coordinamento tra le strutture, l'Agenzia si impegna a portare preventivamente a conoscenza del Portavoce del Ministro ogni rilevante iniziativa di comunicazione istituzionale.

Il Ministero e l'Agenzia realizzano forme di coordinamento permanente al fine di garantire la coerenza, la completezza e l'integrazione delle rispettive iniziative di comunicazione, con particolare riguardo all'elaborazione del Programma annuale di comunicazione ai sensi dell'articolo 11, comma 1, della Legge 150/2000, alla realizzazione di campagne informative rivolte all'opinione pubblica ed agli adempimenti per assicurare la presenza in rete dell'Amministrazione finanziaria. Il Ministero e l'Agenzia concordano altresì, la costruzione di un sistema di rilevazione delle esigenze di informazione e comunicazione dei cittadini nonché di valutazione degli effetti delle attività realizzate.

Nell'ambito delle diverse presenze sulla rete internet afferenti al Ministero, il sito del Dipartimento svolge il ruolo di portale per tutta l'Amministrazione finanziaria.

Il Dipartimento e l'Agenzia partecipano congiuntamente, nelle forme da concordare, alle manifestazioni indicate nel Programma di comunicazione dell'Amministrazione finanziaria, redatto ai sensi della legge 150/2000.

3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI

L'Agenzia, sulla base dei criteri di coerenza metodologica e di rappresentatività statistica condivisi con il Dipartimento e richiamati nel documento "Linee strategiche del sistema integrato DF - Agenzie fiscali per la rilevazione e valorizzazione delle percezioni e attese degli utenti dei servizi fiscali" del dicembre 2008, conduce autonome indagini annuali di *customer satisfaction* sui servizi erogati nei diversi canali e nei confronti della generalità dei contribuenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi.

Nel comune intento del costante miglioramento dei rapporti Fisco - Contribuenti e allo scopo di valorizzare ogni iniziativa finalizzata alla tempestività, semplicità e chiarezza nella fruizione dei servizi di informazione e assistenza, l'Agenzia assicura la sua collaborazione al Dipartimento per un efficace monitoraggio e si impegna a promuovere la qualità di detti servizi e le iniziative di miglioramento, secondo le modalità concordate.

4. SISTEMI INFORMATIVI

L'Agenzia partecipa ai tavoli tecnici di coordinamento promossi dal Dipartimento per la definizione di strategie comuni volte ad assicurare:

- l'integrazione delle infrastrutture e dei servizi ICT;
- l'unitarietà, l'interoperabilità e la sicurezza del Sistema Informativo della Fiscalità;
- il continuo miglioramento dei servizi erogati.

A tal fine sono declinati i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per l'informatica ed in quelli previsti nei contratti con il *partner* tecnologico.

L'Agenzia, nel presiedere il governo dello sviluppo e della gestione dell'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità, adotta le misure organizzative e tecnologiche ed attua, con quota parte delle risorse ad essa assegnate, gli interventi atti ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici suddetti.

L'Agenzia sviluppa e gestisce l'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità nel rispetto della normativa e degli standard vigenti, secondo gli indirizzi degli organi competenti assicurando il costante monitoraggio del Sistema medesimo, anche attraverso la definizione, realizzazione ed implementazione, per la parte di competenza, di strumenti comuni di conoscenza e di analisi.

Per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e monitoraggio del Sistema Informativo della Fiscalità proprie del Dipartimento, l'Agenzia si impegna a trasmettere al Dipartimento il Piano Triennale ICT approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia e le relazioni semestrali di monitoraggio e la Relazione annuale sullo stato di informatizzazione predisposte ed inviate all'Agenzia per l'Italia digitale. Inoltre, l'Agenzia si impegna a trasmettere, ove necessario, ulteriori informazioni utili al governo del contratto quadro dei servizi.

In attuazione della direttiva del Ministro dell'Economia e delle Finanze, datata 23 gennaio 2008, per il potenziamento della gestione integrata delle banche dati della fiscalità, l'Agenzia assicurerà al Dipartimento l'accesso alle informazioni risiedenti nelle proprie banche dati della fiscalità nel rispetto dell'autonomia gestionale e delle rispettive competenze.

5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali di analisi, indagini e studi sulle politiche fiscali e sulla loro attuazione, attribuite al Dipartimento con l'articolo 56, comma 1, lettera a) del D.Lgs. 300/1999, trova applicazione la direttiva del Ministro dell'economia e delle finanze del 23 gennaio 2008.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, nell'ambito dei tavoli tecnici di coordinamento, le azioni e gli interventi volti all'integrazione delle banche dati dell'Amministrazione finanziaria ed all'incremento della qualità dei flussi informativi.

L'Agenzia si impegna, ai fini suddetti, a fornire alle altre Agenzie e ad altre Pubbliche Amministrazioni, ove previsto dalla norma, le informazioni utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali per incrementare la *"tax compliance"* e migliorare la qualità dei servizi erogati ai contribuenti/utenti. I dati elementari sono forniti dall'Agenzia a titolo gratuito; gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico della Struttura richiedente.

L'Agenzia, inoltre, fornisce tempestivamente al Dipartimento le informazioni necessarie per la valutazione e l'attuazione delle politiche fiscali. Gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico del Dipartimento.

L'Agenzia, su richiesta del Ministero, assicura la propria collaborazione ai fini della predisposizione dei provvedimenti di legge, dei regolamenti in materia tributaria e delle

istruttorie alle interrogazioni parlamentari ed ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

5.1. Cooperazione internazionale e scambio di informazioni

L'Agenzia attua lo scambio di informazioni con le strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con le strutture dei Paesi terzi interessati nel campo della fiscalità diretta e indiretta.

L'Agenzia provvede, altresì, agli adempimenti necessari per l'attuazione della mutua assistenza per il recupero crediti e per il relativo scambio di informazioni con i Paesi interessati.

L'Agenzia assicura tempestività nell'adempimento alle richieste di assistenza secondo le modalità previste dalla normativa comunitaria e internazionale.

Ai fini della puntuale informazione sulle attività di cooperazione internazionale svolte nel campo dell'imposizione indiretta e dell'IVA, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tempestivamente il sistema della banca dati del "*Central Liaison Office*" (C.L.O.).

Ai fini della puntuale informazione sulle attività di cooperazione internazionale svolte nell'ambito delle imposte dirette e del recupero crediti, l'Agenzia fornisce:

- in materia di imposte dirette: dati statistici sull'attività svolta su base trimestrale e annuale;
- in materia di recupero crediti: con cadenza semestrale dati statistici sull'attività svolta e con cadenza annuale dati analitici, comprensivi dei principali esiti;

segnalando eventuali criticità.

L'Agenzia assicura la sua collaborazione al fine di consentire lo svolgimento delle attività rientranti nelle competenze del Dipartimento delle Finanze ai sensi del D.Lgs. 14 agosto 2012, n. 149, in materia di recupero dei crediti risultanti da dazi, imposte ed altre misure.

L'Agenzia assicura, altresì, la collaborazione con il Dipartimento delle Finanze ai fini dell'applicazione delle disposizioni contenute negli accordi e nelle convenzioni in materia di assistenza per il recupero.

6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal D.P.R. 3 luglio 2003, n. 227 - concernente il Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro – anche se la richiesta riguarda personale con qualifica dirigenziale, il Dipartimento, nonché le Strutture deputate a svolgere funzioni generali di supporto all'Amministrazione economico-finanziaria, possono chiedere, per il perseguimento dei propri fini istituzionali, la collaborazione dell'Agenzia, nonché avvalersi del contributo di singole professionalità ad essa appartenenti.

Il distacco di personale dell'Agenzia può riguardare, per ciascun anno del triennio, un numero massimo pari allo 0,75% dei dipendenti in servizio presso la stessa. L'Agenzia accoglie la richiesta del Dipartimento, salvo particolari e motivate esigenze di permanenza di tale personale presso sedi particolarmente carenti. L'Agenzia e il Dipartimento in occasione delle procedure di interpello concorderanno di volta in volta il coefficiente di personale per il quale, considerate le esigenze di servizio, potrà cessare la posizione di distacco.

L'Agenzia, per il conseguimento di obiettivi specifici che necessitano dell'apporto di professionalità particolari, può richiedere il distacco di personale del Ministero. Le richieste sono accolte, salvo specifiche esigenze di servizio.

Le richieste di personale da parte dell'Agenzia saranno oggetto di specifica definizione nell'ambito del *budget* di ciascuno degli esercizi del triennio cui la presente Convenzione fa riferimento.

Gli oneri relativi alla parte fissa della retribuzione del personale distaccato, inclusa l'indennità di amministrazione, rimangono a carico dell'Ente di provenienza. La retribuzione variabile è a carico dell'Ente presso il quale avviene il distacco. Ove trattasi di personale dirigenziale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione il trattamento economico resta a carico dell'Agenzia per l'intero periodo dell'incarico.

In materia di candidature alle opportunità di lavoro presso la Commissione Europea per i posti END, il relativo nulla osta dovrà essere rilasciato sia dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio sia dall'Amministrazione di provenienza, mentre, per i tirocini brevi e gli *stage* strutturali il relativo nulla osta sarà rilasciato dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio.

Durante il periodo di permanenza presso la Commissione Europea per i posti END, per gli *stage* strutturali e per i tirocini brevi, l'Amministrazione di provenienza del candidato continuerà ad assicurare il pagamento della retribuzione e degli oneri previdenziali ed assicurativi, mentre l'Amministrazione dove presta servizio il candidato assicurerà l'eventuale retribuzione variabile.

Il personale di cui all'articolo 14, comma 5, della legge 28 luglio 1999, n. 266, transitato nei ruoli del personale del Ministero, può essere assegnato a sedi territoriali dell'Agenzia, nei limiti di un contingente definito annualmente di concerto con l'Agenzia e secondo modalità con essa concordate.

7. DETERMINAZIONE DEI COSTI PER IL RIMBORSO DEGLI ONERI DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE IMMOBILIARE E TECNICO – ESTIMATIVA

Ai sensi dell'articolo 6, comma 1 del D.L. 16/2012, nell'ambito della presente Convenzione sono determinati i costi su cui effettuare il rimborso per le attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative rese alle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2 del D.Lgs. 165/2001 ed agli enti ad esse strumentali.

Sulla base dei criteri indicati nell'allegato al Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del Territorio 17 aprile 2012 per la "Determinazione provvisoria dei costi da rimborsare..." - emanato al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa - e più analiticamente rappresentati con nota dell'Agenzia del Territorio prot. n. 22904 del 7 maggio 2012, il rimborso costi delle attività di valutazione immobiliare e tecnico-estimative è determinato dal prodotto dei seguenti fattori:

- a) costo standard per giorno-uomo: quattrocentoventitre/00 euro (€ 423,00);
- b) numero di giorni-uomo per prodotto richiesto, stabiliti dalla struttura interna all'Agenzia che sottoscrive l'accordo di collaborazione con l'amministrazione richiedente, nell'ambito dell'accordo stesso.



ALLEGATO 2

PIANO DELL'AGENZIA

INDICE

PREMESSA	3
1. AREA STRATEGICA CONTROLLI	6
2. AREA STRATEGICA SERVIZI.....	9
3. AREA STRATEGICA SUPPORTO.....	13
4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE	24
4.1 Formazione	25
4.2 Ore lavorabili pro capite.....	28
4.3 Previsione consistenza iniziale e finale del personale.....	29
5. RISORSE UMANE PER PROCESSO.....	30
6. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI	31
6.1 Sintesi del piano degli investimenti.....	31
7. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO	32

PREMESSA

Il D.L. n. 95/2012, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012, ha disposto una revisione degli apparati amministrativi al fine di ridurre la spesa pubblica e accrescere l'efficienza delle strutture interessate. Con particolare riguardo all'amministrazione finanziaria, l'articolo 23-*quater* del citato decreto ha disposto dal 1° dicembre 2012 l'incorporazione dell'Agenzia del Territorio nell'Agenzia delle Entrate che ne assume, quindi, le funzioni esercitandole con le risorse umane, finanziarie e strumentali ad essa trasferite con decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze dell'8 novembre 2012.

In tale contesto, la Convenzione triennale per gli esercizi 2013-2015 tra il Ministro dell'Economia e delle Finanze e l'Agenzia assume una particolare valenza innovativa in quanto, definita a valle del processo di incorporazione, regola i reciproci impegni volti ad assicurare il conseguimento dei complessivi obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo, in un momento di significativa trasformazione della macchina amministrativa.

Fino al perfezionamento del processo di integrazione, le attività facenti capo all'ex Agenzia del Territorio continueranno a essere svolte secondo le disposizioni previste dalle norme, dallo statuto e dai regolamenti dell'Agenzia incorporata, nonché dalle procedure e dalle modalità operative dalla stessa adottate.

La relazione presentata in Parlamento dal Ministro ai sensi dell'articolo 23-*quater*, comma 1, del D. L. 95/2012 traccia gli orizzonti temporali del processo di integrazione e prevede la *governance* integrata dei processi *no core* (amministrazione, gestione del personale, audit, comunicazione nonché quelli relativi all'attività di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo) entro il 31/12/2013 mentre quella dei processi *core* entro il 31/12/2015.

Per assicurare il regolare funzionamento dell'Agenzia già nelle fasi immediatamente successive all'incorporazione, sono state opportunamente modificate le disposizioni del Regolamento di amministrazione che individuano le strutture di vertice centrali e regionali e l'articolazione degli uffici periferici.

Con atto del 30 novembre 2012 del Direttore dell'Agenzia delle Entrate sono state previste ulteriori misure organizzative, aventi effetto dal 1° dicembre 2012 concernenti l'assetto interno delle strutture centrali e regionali dell'Agenzia. Tali disposizioni hanno natura transitoria, con effetto fino al perfezionamento del processo di riorganizzazione.

In ordine all'analisi dei processi lavorativi, essa avrà come finalità la revisione e l'integrazione delle funzioni istituzionali al fine di evidenziare le connessioni tra le attività dell'incorporante e dell'incorporata e gli obiettivi da raggiungere per arrivare, a tendere, all'adozione di una struttura organizzativa integrata per processi.

A tal fine l'Agenzia procederà all'analisi e, laddove necessario, alla reingegnerizzazione dei propri processi operativi – sia per le funzioni *core*, sia per quelle *no core* – per rendere evidente il legame tra le attività svolte e i risultati da raggiungere. Ciò potrà garantire in una prima fase la salvaguardia e il corretto svolgimento delle funzioni istituzionalmente affidate alle Strutture accorpate e, nel prosieguo, la tutela e il potenziamento dei livelli di *performance* raggiunti.

Per questa ragione nei prossimi esercizi sarà rivista, in tema di misurazione delle *performance*, l'impostazione del presente documento al fine di verificare l'attualità dello strumento della *Balance scorecard* fino ad oggi utilizzato e individuare eventualmente un nuovo modello che descriva al meglio i risultati dell'effettiva integrazione tra le due Strutture attraverso la rappresentazione più adeguata dei nuovi *stakeholder* e delle nuove aree strategiche.

L'obiettivo è quello di migliorare l'efficienza complessiva e di potenziare le attività finalizzate al contrasto all'evasione e ai servizi ai cittadini, contenendo – nel contempo – le risorse allocate sulle attività indirette connesse allo svolgimento di quelle di missione. Tale operazione si inquadra nella complessiva azione amministrativa volta al miglioramento dei servizi all'utenza, allo sviluppo della *tax compliance*, al potenziamento dell'azione di contrasto all'evasione e alla realizzazione di economie di scala nelle attività indirette e di

gestione.

Inoltre, la revisione degli assetti organizzativi permetterà di concretizzare lo snellimento dell'Amministrazione, favorendo la redistribuzione del personale e la migliore organizzazione del lavoro, in accordo con i criteri individuati dall'articolo 23-*quinquies*, comma 5, del D.L. n. 95/2012.

* * * * *

La missione istituzionale dell'Agenzia delle Entrate è il perseguimento del massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali, c.d. *tax compliance*, e la gestione dei servizi riconducibili all'anagrafe dei beni immobiliari (articoli 62 e 64 D. Lgs. n. 300/1999).

A livello operativo, l'Agenzia svilupperà la propria azione lungo le seguenti direttrici: le attività di controllo volte al recupero dell'evasione; il miglioramento della qualità dei servizi ai contribuenti, comuni e istituzioni, professionisti e privati cittadini; le funzioni trasversali di governo e supporto.

A tali ambiti corrispondono le aree rappresentate nel presente Piano.

Per ciascuna delle suddette aree vengono individuati:

- gli obiettivi da perseguire, stabiliti in coerenza con le direttive politiche e volti a soddisfare le attese dei diversi portatori di interesse;
- i fattori critici di successo da presidiare al fine di raggiungere gli obiettivi stessi;
- gli indicatori individuati per misurare i risultati ottenuti dall'Agenzia in termini qualitativi e/o quantitativi.

Si riportano di seguito, per ciascuna area, le valutazioni che hanno condotto alla definizione delle attività previste nel Piano.

1. AREA STRATEGICA CONTROLLI

Il ruolo centrale che l'Agenzia è chiamata a svolgere per il recupero dell'evasione fiscale è essenziale per migliorare l'efficienza del sistema economico e costituisce un impegno ineludibile da realizzare migliorando l'equità fiscale e il rapporto tra fisco e contribuenti/utenti.

L'azione di recupero dell'evasione sarà orientata al miglioramento dell'efficacia dei controlli attraverso la selettiva verifica delle posizioni soggettive caratterizzate da situazioni di effettiva e consistente evasione tributaria.

In linea con le iniziative intraprese negli scorsi esercizi, l'attività di controllo sarà opportunamente guidata dall'analisi del rischio in modo da garantire sia il recupero dell'imposta evasa sia l'incremento della fedeltà fiscale.

La propedeutica analisi del rischio di evasione/elusione sarà differenziata per ciascuna tipologia di contribuente, tenendo conto delle situazioni di maggiore rischio presenti in ciascun ambito territoriale. L'attività sarà mirata in modo da intercettare i comportamenti evasivi che, per loro natura, si prestano ad essere sistematicamente reiterati e determinano quindi una perdita di gettito costante nel tempo.

La qualità di ciascun controllo, sia attività istruttoria esterna programmata (verifiche e controlli mirati) sia attività di accertamento c.d. di iniziativa, sarà migliorata utilizzando modalità istruttorie e metodi di indagine adeguati alle risultanze dell'analisi del rischio.

La complessiva attività di contrasto all'evasione comprenderà diverse tipologie di accertamenti, tra cui gli accertamenti con determinazione sintetica del reddito delle persone fisiche. Nei confronti delle imprese di medie dimensioni sarà predisposto un piano di interventi coordinato con la Guardia di Finanza, che darà il proprio contributo con attività di verifica e controlli specifici. Proseguirà, inoltre, l'azione di controllo sostanziale nei confronti degli enti non commerciali, con l'obiettivo di conseguire un'ulteriore miglioramento dell'efficacia.

Verrà confermato l'impegno profuso negli anni precedenti per la

realizzazione di accessi brevi, con la selezione dei soggetti che terrà conto delle specifiche analisi di rischio, finalizzati, da un lato, al controllo della veridicità dei dati dichiarati ai fini dell'applicazione degli studi di settore e, dall'altro, all'impulso verso una maggiore correttezza da parte dei contribuenti nella compilazione della relativa modulistica fiscale.

L'Agenzia, inoltre, proseguirà l'attività di tutoraggio nei confronti della platea di contribuenti di rilevanti dimensioni (con volume d'affari o ricavi non inferiori a 100 milioni di euro), sulla base delle dichiarazioni presentate per il periodo di imposta 2011.

Le attività di controllo saranno sviluppate anche attraverso le verifiche del classamento proposto nei documenti di aggiornamento catastale presentati dalla parte, nonché attraverso la verifica - anche in collaborazione con i Comuni - di particolari situazioni di incoerenza degli attuali classamenti.

Per assicurare una maggiore equità fiscale in campo immobiliare, l'Agenzia metterà a disposizione dell'Autorità politica il proprio *know-how* e gli esiti degli studi condotti negli anni precedenti, al fine di fornire il necessario supporto al progetto di riforma fiscale, con particolare riferimento alla riforma del sistema estimativo del catasto.

In coerenza con i passati esercizi, crescerà l'impegno per diminuire la conflittualità dei rapporti con i contribuenti. Da un lato, migliorando la qualità della difesa in giudizio incrementando, di conseguenza, la capacità di vittoria; dall'altro lato, favorendo l'adesione da parte dei contribuenti agli strumenti deflativi del contenzioso.

Direttamente finalizzato alla diminuzione della conflittualità con i contribuenti è l'istituto della mediazione tributaria, previsto per le controversie tributarie relative ad atti notificati a partire dal 1° aprile 2012 di valore non superiore a 20.000 euro. L'Agenzia è impegnata in misura significativa per l'applicazione di questo istituto, il cui successo sarà assicurato dalla crescente qualità ed efficacia dell'istruttoria delle istanze di mediazione da parte degli Uffici.

L'Agenzia, inoltre, farà tesoro delle esperienze maturate nella gestione del

contenzioso e della mediazione per orientare la produzione amministrativa verso un livello crescente di qualità.

2. AREA STRATEGICA SERVIZI

La centralità del contribuente/utente rappresenta un valore assoluto per l'Agenzia, impegnata, da sempre, ad agevolare gli adempimenti fiscali, fornendo informazioni, assistenza e consulenza ai contribuenti e agli intermediari fiscali.

Al fine di proseguire il percorso di rafforzamento della cultura della legalità fiscale, l'obiettivo continuerà a essere quello di improntare il rapporto tra Fisco e contribuenti/utenti su principi di trasparenza, equità e correttezza. A tal fine è necessario consolidare un rapporto di fiducia, di leale collaborazione nonché di rispetto dei reciproci ruoli.

In tale senso nel corso del 2013 proseguiranno le attività di reingegnerizzazione dei processi che assumono particolare rilevanza per migliorare il rapporto con i contribuenti e i servizi resi, sia in termini di semplificazione degli adempimenti richiesti sia in termini di incremento dell'efficacia delle prestazioni.

In base a una strategia fondata su "chiedere per migliorare", al fine di interpretare e comprendere le esigenze degli utenti e poter colmare eventuali aspetti di debolezza, l'Agenzia adotterà un sistema di "ascolto attivo" monitorando e analizzando alcune tipologie di servizi richiesti, con l'obiettivo di conoscere meglio i bisogni dei contribuenti e pianificare le iniziative sulla base dei risultati emersi.

Particolare attenzione sarà rivolta all'implementazione delle procedure atte ad agevolare l'adempimento degli obblighi fiscali e a facilitare l'accesso ai servizi di assistenza e di informazione, privilegiando lo sviluppo dei canali di comunicazione telematica, nel rispetto dei criteri di economicità e di razionale impiego delle risorse disponibili.

Sezione Entrate

Per consolidare i significativi risultati già raggiunti, sarà dato un ulteriore impulso all'utilizzo dei servizi *on line*. Il canale telematico crea le premesse per ridurre e razionalizzare l'afflusso di contribuenti presso i *front-office* e sul canale

telefonico. Infatti consente di richiedere assistenza o effettuare adempimenti senza recarsi in un ufficio territoriale dell'Agenzia delle Entrate, di beneficiare di un significativo risparmio di tempo e dei costi di spostamento, di abbattere i tempi di attesa allo sportello presso gli uffici territoriali e al telefono, di ridurre i tempi di erogazione dei servizi ottimizzando l'utilizzo delle risorse dell'Agenzia delle Entrate.

Il canale telematico Civis sarà rafforzato per garantire piena attuazione ai protocolli d'intesa, sottoscritti con gli Ordini Professionali e le Associazioni di categoria, che mirano a promuovere la cultura dell'utilizzo dei servizi telematici in luogo dell'accesso fisico presso i *front-office*, garantendo tempestività di risposta. Tale canale attualmente permette la trattazione delle comunicazioni e delle cartelle derivanti dal controllo automatizzato delle dichiarazioni fiscali ai sensi degli articoli 36-*bis* del D.P.R. 600/1973 e 54-*bis* del D.P.R. 633/1972. Il canale verrà progressivamente integrato con ulteriori servizi.

Le iniziative descritte consentiranno di ridurre i tempi di attesa per i cittadini che si rivolgono agli sportelli.

Nel corso del 2013 si concluderà la liquidazione automatizzata delle dichiarazioni riferite all'anno d'imposta 2011 e avviata quella delle dichiarazioni relative al 2012. Al fine di assicurare il mantenimento degli standard raggiunti proseguirà l'attività di controllo preventivo di qualità delle comunicazioni di irregolarità.

La liquidazione dei rimborsi ed il presidio delle attività connesse assume particolare rilevanza per un corretto rapporto con i contribuenti creditori. In questo ambito l'Agenzia proseguirà lo sforzo per le attività di propria competenza, in particolare per quanto attiene ai rimborsi II.DD. ed IVA.

Un importante contributo alla funzionalità dell'area dei servizi sarà assicurato dal nuovo Centro Operativo di Cagliari, attivato alla fine del 2012, che si occuperà di alcune trattazioni finora frammentate, permettendo alle altre strutture dell'Agenzia di concentrarsi maggiormente sulle attività di servizio e di assistenza.

In relazione all'attività di interpretazione della norma tributaria, l'Agenzia

accrescerà il proprio impegno al fine di ridurre i tempi di risposta e migliorare la qualità dei servizi resi al contribuente, nell'ottica del perseguimento della *compliance* fiscale. Inoltre, al fine di sensibilizzare anche le nuove generazioni alla legalità fiscale, proseguiranno le consuete iniziative Fisco e Scuola.

Analogo impegno sarà rivolto – attraverso i controlli svolti dalle proprie strutture di audit esterno – a garantire la corretta attività da parte degli intermediari Entratel, CAF e di tutti gli altri soggetti che, sulla base di convenzioni con l'Agenzia, svolgono funzioni in materia di entrate tributarie, inclusi gli Agenti della riscossione.

Sezione Territorio

Semplificare gli adempimenti connessi all'aggiornamento e alla consultazione delle informazioni presenti nelle banche dati, migliorare la qualità delle informazioni stesse¹ e fornire servizi di maggior valore per istituzioni, professionisti e cittadini costituiscono le linee di sviluppo delle attività riconducibili alla gestione dell'Anagrafe dei beni immobiliari.

In tale contesto assumono particolare rilievo le iniziative volte a incrementare l'utilizzo del canale telematico sia per la consultazione delle banche dati che per la trasmissione degli atti di aggiornamento.

In particolare, per garantire il continuo aggiornamento delle banche dati, si proseguirà ad assicurare la tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento presentati, nel rispetto dei livelli di servizio definiti nelle "carte della qualità" e favorendo le azioni che, individuate anche attraverso le indagini di *customer satisfaction*, permetteranno di incrementare progressivamente il livello di utilizzo del canale telematico.

Proseguiranno gli interventi di recupero della qualità delle informazioni presenti nelle banche dati, necessari allo sviluppo dei servizi dell'Anagrafe

¹ Il patrimonio informativo delle banche dati catastali, cartografiche e di pubblicità immobiliare è caratterizzato, infatti, da una *vita media degli atti* molto lunga e dal fatto che, anche se superati, tali atti devono essere conservati per la consultazione. Inoltre, le evoluzioni normative che disciplinano la predisposizione degli atti di aggiornamento hanno determinato, nel tempo, una stratificazione di informazioni non omogenee, che richiede intensi interventi di integrazione.

immobiliare integrata nonché prerequisito indispensabile per il progetto di riforma del sistema estimativo del catasto.

Attraverso il *Sistema d'interscambio*, realizzato per consentire la cooperazione applicativa, e il *Portale dei Comuni*, che consente di fornire tramite internet i dati catastali ai Comuni e alle Comunità Montane, l'Agenzia proseguirà a garantire i flussi informativi con gli Enti locali.

Il rapporto con l'utenza, costituita da istituzioni, professionisti o semplici cittadini, rappresenta il fulcro su cui poggia la strategia dell'Agenzia.

Un ruolo di tutto rilievo, nel contesto descritto, è quindi rappresentato dai servizi di assistenza all'utenza che proseguiranno ad essere erogati, oltre che direttamente in ufficio attraverso postazioni dedicate, attraverso internet sia mediante il *Contact Center*, per la correzione di specifici errori presenti nelle banche dati catastali, sia con il servizio di *web-mail* per la richiesta di informazioni e per la segnalazione di problemi tecnici in merito a collegamenti informatici o all'utilizzo di specifici pacchetti applicativi.

Per quanto riguarda l'Osservatorio del mercato immobiliare, verranno assicurati gli interventi che consentono la disponibilità delle informazioni sull'andamento del mercato immobiliare.

3. AREA STRATEGICA SUPPORTO

Nel prossimo triennio l'Agenzia delle Entrate sarà fortemente impegnata a realizzare l'integrazione delle due strutture coinvolte dall'incorporazione prevista dalle disposizioni del D. L. n. 95/2012, convertito dalla legge n. 135/2012.

Tale integrazione sarà realizzata favorendo economie di scala nelle attività indirette e di gestione (personale, amministrazione, ICT, audit e sicurezza, comunicazione, indirizzo, coordinamento e controllo). Per quanto riguarda l'aspetto logistico, l'incorporazione consentirà di sviluppare ulteriormente l'attività di razionalizzazione degli spazi già da tempo avviata.

Alla luce dei significativi cambiamenti di scenario e organizzativi previsti nel 2013, l'Agenzia attiverà in modo significative le funzioni di audit e sicurezza in modo da fornire un ausilio particolarmente qualificato ai dirigenti di vertice e ai responsabili di processo. Nel fornire sistematica *assurance* mediante i riscontri di regolarità, proficuità, efficienza e sicurezza nei processi interni ed esternalizzati, le funzioni richiamate saranno svolte secondo un programma di analisi dei rischi mirato sulle specificità locali.

Altro ambito strategico dell'area di supporto per il triennio 2013-2015 è rappresentato dalla formazione. In coerenza con i propri obiettivi, gli interventi formativi riguarderanno principalmente le tematiche tributarie. A tali iniziative si affiancheranno quelle di carattere tecnico-professionale e gestionale; l'attività di formazione interesserà tutte le aree dell'Agenzia.

Nell'ambito dell'attività di contrasto all'evasione la formazione sarà orientata a fornire la conoscenza relativa alle attività di controllo guidata dalle analisi della distribuzione del rischio di evasione e di elusione.

Per quanto riguarda l'area servizi la formazione sarà finalizzata alla reingegnerizzazione dei processi relativi all'assistenza ai contribuenti, con particolare attenzione alla semplificazione degli adempimenti tributari e alla cura del rapporto con il contribuente. Inoltre i corsi di formazione contribuiranno a fornire le conoscenze per migliorare l'interpretazione delle norme tributaria, le attività di rimborso, di riscossione e di contenzioso tributario.

Per ciò che concerne la terza area, la formazione sarà incentrata sull'aggiornamento dei modelli organizzativi e gestionali anche con riferimento all'evoluzione delle agenzie fiscali.

In relazione agli investimenti si rappresenta che gli aspetti legati al monitoraggio degli investimenti informatici sono in fase di riesame. Per assicurare al Dipartimento l'esercizio delle funzioni di monitoraggio l'Agenzia trasmette allo stesso la documentazione di cui al Paragrafo 4 "Sistemi informativi" dell'Allegato 1 alla Convenzione.

AREA STRATEGICA CONTROLLI				
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Convenzione 2013 – 2015		
		2013	2014	2015
Obiettivo: Consolidare le entrate derivanti dalla complessiva azione di controllo	Riscossioni complessive² (€/mld) OBIETTIVO INCENTIVATO	10,2	costante	costante
FCS 1 Aumentare l'efficacia dissuasiva dei controlli	Imprese di grandi dimensioni sottoposte a tutoraggio ai sensi dell'art. 27, commi 9-11, del decreto legge n. 185/2008 ³ OBIETTIVO INCENTIVATO	3.200	costante	costante
	Numero complessivo di accertamenti ai fini II.DD., IVA, IRAP e Imposta di Registro ^{4, 5}	370.000	costante	costante
	Numero complessivo degli accertamenti ^{5, 6}	700.000	costante	costante
	Totale controlli ^{5, 7}	1.600.000	costante	costante
	MID media/MID mediana (Accertamenti ai fini II.DD., IVA, IRAP) ⁸	8	decremento	decremento
	Indice di copertura della platea (n. Accertamenti II.DD., IVA, IRAP/n. dichiarazioni) ⁹	2,3%	costante	costante

² Si tratta dell'indicatore già presente nella precedente Convenzione (*Conseguimento delle previsioni di entrata*) che riguarda l'obiettivo di riscossione complessiva comprendente le principali entrate erariali che affluiscono al bilancio dello Stato (IRPEF, IRES, IVA e Registro) e quelle non erariali (IRAP e addizionali regionale e comunale all'IRPEF) – sia a seguito di versamenti diretti che da riscossione a mezzo ruolo – derivanti dalla complessiva azione dell'Agenzia per il contrasto degli inadempimenti tributari dei contribuenti (accertamento, controllo formale e liquidazione automatizzata delle dichiarazioni).

³ Imprese di grandi dimensioni (con volume d'affari o di ricavi non inferiore a 100 milioni di euro) per le quali viene effettuata la valutazione del rischio di evasione.

⁴ Accertamenti ai fini delle imposte dirette, dell'imposta sul valore aggiunto e dell'imposta regionale sulle attività produttive, nonché accertamenti di atti e di dichiarazioni soggetti a registrazione. Sono esclusi gli accertamenti parziali automatizzati (art. 41-bis del DPR n. 600/73) gestiti tramite la procedura GIADA e gli atti di contestazione.

⁵ L'azione dell'Agenzia, anche alla luce della contrazione di risorse in atto, sarà orientata a realizzare un aumento dell'efficacia in termini di riscossione piuttosto che un incremento dei volumi di produzione.

⁶ Accertamenti II.DD. (inclusi gli accertamenti parziali automatizzati - art. 41-bis del DPR n. 600/73 - gestiti tramite la procedura GIADA), IVA e IRAP, nonché accertamenti di atti e di dichiarazioni soggetti a registrazione. Sono esclusi gli atti di contestazione.

⁷ Totale accertamenti e totale controlli formali (controlli ex art. 36-ter del DPR n. 600, escluse le comunicazioni esiti centralizzate – CEC – e controlli formali Registro).

⁸ Indica il rapporto tra la media - somma dei valori diviso il numero di osservazioni - e la mediana - valore che occupa il posto centrale nella successione ordinata delle osservazioni - della maggiore imposta definita (MID) per acquiescenza e adesione (tutte le tipologie) degli accertamenti II.DD, IVA e IRAP (esclusi gli accertamenti parziali automatizzati ex art. 41-bis del DPR n. 600/73).

⁹ Accertamenti II.DD., IVA e IRAP (esclusi gli accertamenti parziali automatizzati ex art. 41-bis del DPR n. 600/73). Il denominatore è costituito dalla media delle dichiarazioni, modello UNICO, presentate per i periodi d'imposta 2007/2010.

AREA STRATEGICA CONTROLLI				
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Convenzione 2013 – 2015		
		2013	2014	2015
FCS 1 Aumentare l'efficacia dissuasiva dei controlli	Riscossioni da accertamenti parziali automatizzati/n. accertamenti parziali automatizzati (€) ¹⁰	400	-	-
	Riscossioni da controlli formali ex art. 36-ter/n. controlli formali ex art. 36-ter ¹¹ (€)	370	-	-
	Numero di verifiche effettuate sul classamento delle unità immobiliari urbane presenti nei documenti di aggiornamento presentati (Docfa) OBIETTIVO INCENTIVATO	800.000	costante	costante
	Numero di verifiche effettuate su unità immobiliari per mancata presentazione di atti di aggiornamento	115.000	costante	costante
	Numero di servizi estimativi predisposti per gli accertamenti ai fini dell'imposta di Registro e dell'IVA e alle connesse agevolazioni fiscali	14.135	costante	costante
FCS 2 Ridurre la conflittualità nei rapporti con i contribuenti assicurando ulteriore impulso agli istituti deflativi del contenzioso	Percentuale di istanze di mediazione esaminate nei termini, ovvero entro 90 giorni dalla proposizione, rispetto al numero delle istanze presentate dal 3/10 dell'anno precedente al 2/10 dell'anno corrente ¹²	90%	93%	95%
FCS 3 Aumentare la sostenibilità della pretesa tributaria	Indice di vittoria numerico ¹³ OBIETTIVO INCENTIVATO	59%	60%	60%

¹⁰ Indicatore a carattere sperimentale per il quale sono in fase di implementazione i relativi sistemi di monitoraggio. Per tale motivo non è possibile indicare l'andamento per l'intero triennio. L'indicatore è composto al numeratore dall'ammontare delle riscossioni derivanti dagli accertamenti parziali automatizzati e al denominatore dal numero degli accertamenti di tale tipologia eseguiti.

¹¹ Indicatore a carattere sperimentale per il quale sono in fase di implementazione i relativi sistemi di monitoraggio. Per tale motivo non è possibile indicare l'andamento per l'intero triennio. L'indicatore è composto al numeratore dall'ammontare delle riscossioni derivanti dai controlli formali comprensivo delle CEC (da versamenti diretti F24 e da ruolo) e al denominatore dal numero dei controlli di tale tipologia.

¹² L'indicatore è espresso in termini percentuali (numero delle istanze esaminate/numero delle istanze presentate al netto di quelle improponibili). Per istanze esaminate s'intendono quelle tempestivamente concluse con proposta di mediazione comunicata al contribuente, accordo di mediazione, provvedimento di accoglimento o provvedimento di diniego. Ai fini della tempestività rileva a seconda dei casi la data di comunicazione, di sottoscrizione dell'accordo o di notifica. Per istanze improponibili si intendono quelle non rientranti nell'ambito di applicazione dell'articolo 17-bis del D.Lgs. N. 546 del 1992.

¹³ Percentuale di pronunce nei vari gradi di giudizio in tutto o in parte favorevoli all'Agenzia, rispetto al numero delle pronunce divenute definitive nell'anno corrente, con esclusione di quelle di mero rinvio e di estinzione del giudizio.

AREA STRATEGICA SERVIZI
Sezione Entrate

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Convenzione 2013 – 2015		
		2013	2014	2015
Obiettivo: <i>Semplificare gli adempimenti e migliorare la qualità del servizio reso</i>	<i>Numero di risposte telefoniche fornite dai CAM e dai mini call center</i> OBIETTIVO INCENTIVATO	1.900.000	costante	costante
	<i>Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, web-mail) dai CAM e dai mini call center</i> OBIETTIVO INCENTIVATO	80.000	incremento	incremento
	<i>Mantenimento della percentuale delle comunicazioni di irregolarità annullate</i>	20%	costante	costante
FCS 1 Valutare il servizio offerto	Risultati dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui seguenti servizi fruibili via internet: - assistenza tramite Civis sulle comunicazioni di irregolarità - assistenza tramite Civis sulle cartelle di pagamento	3,0 – 3,5 (su una scala da 1 a 6)	-	-
	Realizzazione dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sul servizio di assistenza telefonica effettuato dai CAM e dai mini call center	entro il 31/12/2013	-	-
	Realizzazione azioni di miglioramento in esito alle <i>customer satisfaction</i> previste nella Convenzione 2012-2014 sui seguenti servizi fruibili via internet: - compilazione di dichiarazioni on line; - pagamento F24 telematico; - locazioni Web.	Relazione	-	-
	Percentuale istanze pervenute tramite Civis lavorate entro 8 giorni OBIETTIVO INCENTIVATO	90%	costante	costante

AREA STRATEGICA SERVIZI
Sezione Entrate

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Convenzione 2013 – 2015		
		2013	2014	2015
FCS 2 Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi	Numero di interventi effettuati nei confronti degli intermediari Entratel	1.750	costante	costante
	Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità inviate ai sensi dell'art. 36-bis del D.P.R. n. 600/73 e 54-bis del D.P.R. n. 633/72 OBIETTIVO INCENTIVATO	1.000.000	costante	costante
	Istruire i rimborsi Imposte Dirette ¹⁴ OBIETTIVO INCENTIVATO	80% fino all'anno d'imposta 2011	80% fino all'anno d'imposta 2012	85% fino all'anno d'imposta 2013
	Istruire i rimborsi IVA	80% fino all'anno d'imposta 2011 30% dell'anno d'imposta 2012	85% fino all'anno d'imposta 2012 35% dell'anno d'imposta 2013	85% fino all'anno d'imposta 2013 40% dell'anno d'imposta 2014

¹⁴ Il risultato atteso non tiene conto delle funzioni assegnate all'Agenzia in materia di rimborsi da norme particolari quali la deducibilità dell'IRAP dalle imposte dirette e l'IRAP professionisti. L'istruttoria dei rimborsi prevede che per ogni richiesta di rimborso sia completato il lavoro di verifica della spettanza e di registrazione dell'esito dello stesso. I volumi di produzione rimborsi imposte dirette sono determinati sulla base delle risultanze evidenziate nella tabella seguente:

Anno Imposta	RIMBORSI DA LAVORARE			RIMBORSI LAVORATI DA PAGARE			STOCK TOTALE		
	Numero Rimborsi	Importo Capitale Richiesto	Importo Interessi	Numero Rimborsi	Importo Capitale Richiesto	Importo Interessi	Numero Rimborsi	Importo Capitale Richiesto	Importo Interessi
Fino al 1997	1.783	€ 112.649.654,67	€ 79.849.674,14	19.731	€ 58.590.172,18	€ 41.797.308,11	21.514	€ 171.239.826,85	€ 121.646.982,25
Dal 1998 al 2000	1.607	€ 6.265.610,24	€ 2.051.673,22	36.498	€ 21.288.371,29	€ 6.368.638,74	38.105	€ 27.553.981,53	€ 8.420.311,96
2001	1.355	€ 5.799.019,54	€ 1.326.525,72	43.571	€ 16.448.268,00	€ 3.762.541,31	44.926	€ 22.247.287,54	€ 5.089.067,03
2002	1.790	€ 18.167.685,69	€ 3.656.246,75	54.227	€ 16.037.046,12	€ 3.227.455,53	56.017	€ 34.204.731,81	€ 6.883.702,28
2003	2.453	€ 134.940.032,24	€ 23.445.830,60	73.052	€ 10.156.914,18	€ 1.764.763,84	75.505	€ 145.096.946,42	€ 25.210.594,44
2004	2.647	€ 184.213.555,46	€ 26.941.232,49	74.877	€ 10.483.348,53	€ 1.533.189,72	77.524	€ 194.696.903,99	€ 28.474.422,21
2005	4.197	€ 214.752.637,14	€ 25.501.875,66	72.434	€ 9.196.367,42	€ 1.092.068,63	76.631	€ 223.949.004,56	€ 26.593.944,29
2006	8.134	€ 237.592.638,47	€ 21.680.328,26	66.698	€ 14.183.582,07	€ 1.294.251,86	74.832	€ 251.776.220,54	€ 22.974.580,12
2007	20.407	€ 272.345.092,40	€ 17.361.999,64	99.533	€ 19.223.513,21	€ 1.225.498,97	119.940	€ 291.568.605,61	€ 18.587.498,61
2008	59.663	€ 273.957.581,95	€ 10.958.303,28	125.933	€ 25.157.232,53	€ 1.006.289,30	185.596	€ 299.114.814,48	€ 11.964.592,58
2009	145.637	€ 297.847.270,47	€ 5.956.945,41	142.644	€ 23.826.123,91	€ 476.522,48	288.281	€ 321.673.394,38	€ 6.433.467,89
2010	435.021	€ 551.330.377,96	€ 0,00	133.989	€ 39.531.484,29	€ 0,00	569.010	€ 590.861.862,25	€ 0,00
2011	1.054.421	€ 770.273.569,78	€ 0,00	3	€ 93.468,00	€ 0,00	1.054.424	€ 770.367.037,78	€ 0,00
Totale	1.739.115	€ 3.080.134.726,01	€ 218.730.635,17	943.190	€ 264.215.891,73	€ 63.548.528,49	2.682.305	€ 3.344.350.617,74	€ 282.279.163,66

Nota 1: i rimborsi da lavorare sono dati dalla somma di: a) rimborsi da lavorare presenti a sistema al 31-12-2012; b) rimborsi presenti nei quadri RX delle dichiarazioni, liquidati con un importo a rimborso maggiore di zero (per l'anno d'imposta 2011 sono stati considerati i dati relativi ai rimborsi dichiarati)

Nota 2: lo stock (sia da lavorare sia da pagare) non tiene conto dei rimborsi IRES e IRPEF derivanti dalla deducibilità dall'IRAP e dei rimborsi IRAP dei professionisti (sia da lavorare sia da pagare) - codice rimborso HW

AREA STRATEGICA SERIVIZI Sezione Entrate				
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Convenzione 2013 – 2015		
		2013	2014	2015
FCS 3 Presidiare e qualificare l'attività di interpretazione delle norme tributarie	Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini ¹⁵ OBIETTIVO INCENTIVATO	100%	costante	costante
FCS 4 Promuovere la diffusione della legalità fiscale	Numero delle iniziative con gli istituti scolastici di ogni ordine e grado finalizzate alla diffusione della cultura della legalità fiscale tra le giovani generazioni, anche attraverso la diffusione di materiale divulgativo	1.400	costante	costante

¹⁵ Il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero dei prodotti non sia superiore, a parità di risorse, alla media aritmetica dei prodotti rendicontati nel biennio precedente.

AREA STRATEGICA SERVIZI Sezione Territorio				
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Convenzione 2013 – 2015		
		2013	2014	2015
Obiettivo: <i>Semplificare gli adempimenti e migliorare la qualità del servizio reso</i>	<i>Percentuale di visure catastali effettuate attraverso il canale telematico</i>	80%	85%	85%
	<i>Percentuale di ispezioni ipotecarie effettuate attraverso il canale telematico</i>	88%	incremento	incremento
	<i>Barometro della qualità dei servizi catastali e di pubblicità immobiliare</i>	90%	costante	costante
FCS 1 Tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari	Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento catastali e cartografici ¹⁶ OBIETTIVO INCENTIVATO	95%	costante	costante
	Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare ¹⁷ OBIETTIVO INCENTIVATO	93%	costante	costante

¹⁶ L'Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento catastali e cartografici comprende:

- atti di aggiornamento geometrico registrati sul totale degli atti di aggiornamento accettati (PreGeo);
- numero di istanze di correzione e/o rettifica evase sul totale delle istanze di correzione e/o rettifica accettate;
- numero di domande di voltura presentate allo sportello registrate sul totale delle domande di voltura accettate allo sportello;
- immobili recuperati o registrati senza annotazioni sul totale delle UI elaborate da voltura automatica nell'esercizio corrente.

¹⁷ L'Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare comprende:

- numero di giorni in cui la repertoriazione è eseguita in giornata sul totale delle giornate da repertoriare;
- domande di annotazione lavorate sul totale delle domande di annotazione depositate.

AREA STRATEGICA SERIVIZI
Sezione Territorio

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Convenzione 2013 – 2015		
		2013	2014	2015
FCS 2 Trasparenza delle informazioni sull'andamento del mercato immobiliare	Numero di schede di rilevazione acquisite per l'Osservatorio del Mercato Immobiliare (compravendite e canoni di locazione)	84.850	costante	costante
	Pubblicazione delle note territoriali sulla dinamica delle compravendite nella singola provincia e dei valori nella città capoluogo	19	costante	costante

AREA STRATEGICA SUPPORTO				
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Convenzione 2013 – 2015		
		2013	2014	2015
Obiettivo: Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale	Numero di edizioni di corsi a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione	30	costante	costante
FCS 1 Garantire la crescita e lo sviluppo delle risorse umane	Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti alle verifiche nei confronti di soggetti di medie dimensioni ¹⁸ OBIETTIVO INCENTIVATO	200	costante	costante
	Numero di partecipanti al percorso formativo per coordinatori di <i>front office</i> ¹⁹	140	costante	-
	Numero di partecipanti al percorso formativo per coordinatori area gestione risorse ¹⁶	100	costante	-
	Numero di edizioni per corsi da piano di formazione destinati al personale delle strutture operative di <i>line</i> . Area catastale e cartografica	50	25	25
	Numero di edizioni per corsi da piano di formazione destinati al personale delle strutture operative di <i>line</i> . Area pubblicità immobiliare (livello base, intermedio, avanzato)	53	25	25
	Numero di edizioni per corsi da piano di formazione destinati al personale delle strutture operative di <i>line</i> . Area estimativa e di osservatorio del mercato immobiliare	15	10	10

¹⁸ Il percorso formativo è di durata triennale.

¹⁹ Il percorso formativo è di durata biennale.

AREA STRATEGICA SUPPORTO				
Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Convenzione 2013 – 2015		
		2013	2014	2015
FCS 2 Assicurare la correttezza e la tempestività delle operazioni di pagamento in ragione dell'elevato numero delle transazioni effettuate	Percentuale di reclami ricevuti dai fornitori rispetto al numero delle operazioni di pagamento effettuate OBIETTIVO INCENTIVATO	1,7%	costante	costante
FCS 3 Identificare e prevenire i rischi relativi ai processi di missione ed alla sicurezza. Verificare la validità dei presidi di controllo attuati	Numero interventi di <i>audit</i> e sicurezza sulle strutture periferiche ²⁰	1.900	costante	costante

²⁰ di cui: 1.350 Area audit Entrate, 350 Area audit Territorio, 200 verifiche di Sicurezza. Rispetto al 2012 sono intervenute modifiche nella valorizzazione dei prodotti della Sicurezza; le 200 verifiche di Sicurezza programmate nel 2013 equivalgono a 800 analoghi prodotti del 2012.

4. STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

L'elevata complessità tecnica delle attività gestite dall'Agenzia richiede risorse umane fortemente specializzate. Per questo motivo negli anni l'Agenzia ha realizzato un consistente incremento delle professionalità di più alto profilo, riservando le assunzioni solo al personale della III area.

Nel prossimo triennio, per effetto delle nuove disposizioni in materia pensionistica, si prevede una sensibile riduzione del numero delle cessazioni dal servizio, il cui *trend* fino al 2012 si è attestato su circa 1.000 unità all'anno. Si prevede che negli anni 2013-2015 lasceranno l'Agenzia complessivamente circa 2.000 unità.

Le norme attualmente in vigore in materia di *turn-over* consentono un rimpiazzo estremamente limitato pari, per il 2013 e il 2014, al 20% delle uscite dell'anno precedente e della relativa spesa; la percentuale sale al 50% per il 2015.

A completamento delle assunzioni autorizzate negli anni precedenti, nel 2013 si intende completare la procedura concorsuale per l'assunzione di 855 funzionari di III area: dopo l'estate i candidati che supereranno le prove scritte inizieranno il previsto periodo di tirocinio. Nella prima parte del 2013 sono stati sottoscritti i contratti dei vincitori della procedura per il passaggio di quasi 2.000 unità di personale dalla II alla III area.

Nell'ultima parte del 2012 l'Agenzia ha provveduto a dare attuazione alle disposizioni recate dal decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni nella legge 7 agosto 2012, n. 135, in materia di rideterminazione degli organici.

In particolare, l'articolo 23-quinquies, comma 1, del citato decreto-legge ha stabilito che entro il 31 ottobre 2012 la dotazione organica del personale delle agenzie fiscali venisse rideterminata, sulla base dei seguenti criteri:

- per il personale non dirigente, riduzione di spesa pari almeno al 10% di quella corrispondente all'organico precedente;
- per i dirigenti di seconda fascia, rapporto massimo di 1 su 40 rispetto al nuovo organico del personale non dirigente;
- per i dirigenti di prima fascia, rapporto massimo di 1 su 20 rispetto al nuovo organico dei dirigenti di seconda fascia.

L'Agenzia delle Entrate, nei termini previsti, ha provveduto a rideterminare la propria dotazione organica in 873 unità per il personale dirigenziale e 33.770 unità per il personale delle aree funzionali (articolo 10, comma 1, del Regolamento di amministrazione).

A seguito dell'incorporazione dell'Agenzia del Territorio prevista dal medesimo decreto-legge n. 95/2012 con decorrenza 1° dicembre 2012, l'organico è stato nuovamente rideterminato sulla base dei criteri a tal fine indicati nell'articolo 23-quater, comma 5, del citato decreto-legge n. 95/2012 e nell'articolo 2 del decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze dell'8 novembre 2012. Il nuovo organico che, come prevede la legge, ha carattere provvisorio fino al perfezionamento del processo di integrazione conseguente all'incorporazione dell'Agenzia del Territorio, è stato rideterminato in 1.430 unità per il personale dirigenziale e 42.456 unità per il personale delle aree funzionali (articolo 10, comma 1-bis, del Regolamento di amministrazione).

Sul versante dello sviluppo organizzativo, si segnala che nel 2011, sono state attribuite le posizioni organizzative e professionali e gli incarichi di responsabilità previsti nell'assetto organizzativo delle Direzioni provinciali. Tutti gli incarichi sono soggetti a valutazione fin dal primo anno di operatività.

4.1 Formazione

L'Agenzia utilizza la leva della formazione per diffondere e condividere conoscenza e per supportare le strategie e le principali fasi di cambiamento dell'organizzazione. La formazione persegue principalmente due obiettivi: lo sviluppo organizzativo e delle professionalità, mediante percorsi finalizzati ad accrescere e aggiornare competenze e conoscenze.

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

Le aree di intervento saranno le seguenti:

- *aree di missione:*

1. controlli: la formazione si orienterà a fornire conoscenze, metodologie e strumenti relativi alle attività di controllo, sia nazionale sia internazionale, guidata dalle analisi della distribuzione del rischio di evasione e di elusione, al fine di contrastare i fenomeni di frode e garantire il recupero dell'imposta

evasa, l'incremento della componente spontanea nonché la regolarizzazione degli immobili non dichiarati con conseguente recupero del gettito;

2. servizi: in questa area di intervento la formazione supporterà la reingegnerizzazione dei processi relativi alla assistenza ai contribuenti, con particolare attenzione alla semplificazione degli adempimenti tributari e alla cura del rapporto con il contribuente. Inoltre, la formazione consoliderà le conoscenze per migliorare la gestione dei servizi catastali, di pubblicità immobiliare, geotopocartografici e dell'osservatorio del mercato immobiliare;
3. trasversale alle aree di *business*: in questa area la formazione contribuirà a fornire le conoscenze e le competenze per migliorare l'interpretazione delle norme tributarie e il presidio delle attività di rimborso, di riscossione e di contenzioso tributario;

- *eseguire attività di governo e di supporto alle aree di business*: la formazione sarà incentrata sull'aggiornamento dei modelli organizzativi e gestionali, anche con riferimento all'evoluzione delle agenzie fiscali, e sul consolidamento dei ruoli chiave e delle nuove modalità di lavoro. In particolare la formazione approfondirà tematiche relative alla cultura della legalità fiscale per rafforzare l'immagine dell'Agenzia. Infine, per le attività di *audit* saranno organizzate iniziative formative per diffondere e condividere le evoluzioni metodologiche di *audit*.

Le iniziative formative tecnico-tributarie, di tipo teorico e di taglio specialistico, saranno svolte in collaborazione con la Scuola superiore dell'economia e delle finanze (SSEF), sulla base della Convenzione stipulata per il triennio 2011-2013. La formazione base e quella operativa, invece, saranno realizzate con personale interno.

Le iniziative formative professionali saranno erogate in collaborazione con le strutture che svolgono funzioni di supporto e, in mancanza di professionalità interne, con la SSEF.

Le iniziative di formazione comportamentali e gestionali saranno destinate principalmente a figure titolari di posizioni organizzative e incarichi di responsabilità, con l'obiettivo di sviluppare e consolidare le conoscenze professionali e le competenze organizzative. In continuità con gli interventi manageriali dello scorso anno, saranno organizzati seminari di approfondimento per i direttori regionali e centrali e per i direttori provinciali.

Nel 2013 partiranno quattro nuovi percorsi di formazione e consolidamento al ruolo dedicati agli addetti alla prima informazione, ai coordinatori di *front-office*, ai coordinatori area gestione risorse e ai verificatori medie dimensioni delle direzioni provinciali, che avranno l'obiettivo di accrescere la professionalità di queste figure, con interventi formativi sia di tipo tecnico che comportamentale nel medio lungo periodo (da uno a tre anni).

Per verificare la coerenza tra i progetti formativi e i processi operativi dell'Agenzia, sarà applicato il modello di valutazione dell'efficacia della formazione a corsi sia tecnico-tributari sia professionali.

4.2 Ore lavorabili pro capite

Ore lavorabili pro capite	Piano 2013	Piano 2012 Entrate	Piano 2012 Territorio
Ore lavorabili lorde	1.814	1.814	1.814
Ore di assenza per ferie	224	224	230
Ore lavorabili contrattuali	1.590	1.590	1.584
Ore di assenza per malattia	60	55	66
Ore di assenza per altri motivi	125	125	120
Ore lavorabili ordinarie	1.405	1.410	1.398
Ore di straordinario	25	26	-
Ore lavorabili pro capite	1.430	1.436	1.398

4.3 Previsione consistenza iniziale e finale del personale

Qualifiche	Personale al 31.12.2012	Comandi "DA" altre Amm.	Comandi / distacchi "A" altre Amm. O personale in esonero	Personale disponibile al 31.12.2012 (1+2-3)	Entrate programmate 2013*	Uscite programmate 2013	Passaggi fra le aree (o affidamento incarichi provvisori)		Comandi / trasferimenti "DA" altre Amm.	Comandi / trasferimenti "A" altre Amm.	Personale disponibile al 31.12.2013 (4+5-6+7+8-9+10-11)	Consistenza media disponibile anno 2013	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2013 (10-11)
							Entrate programmate	Uscite programmate					Part time	altre cause	
Dirigenti	457	2	23	436	0	24	0	0	0	0	412	434	0	1	433
Dirigenti a tempo determinato	45	0	0	45	0	0	0	0	0	0	45	45	0	0	45
Incarichi provvisori	886	0	0	886	0	2	20	0	0	0	904	902	0	0	902
Totale Dirigenti	1.388	2	23	1.367	0	26	20	0	0	0	1.361	1.380	0	1	1.379
Totale Area terza	21.919	44	407	21.556	54	354	2.000	20	85	83	23.238	23.210	236	8	22.966
Totale Area seconda	18.144	32	199	17.977	30	294	0	2.000	36	44	15.705	16.247	316	4	15.927
Totale Area prima	132	4	1	135	10	5	0	0	0	0	140	138	1	2	135
Totale personale non dirigente a tempo indeterminato	40.195	80	607	39.668	94	653	2.000	2.020	121	127	39.083	39.595	553	14	39.028
TOTALE COMPLESSIVO	41.583	82	630	41.035	94	679	2.020	2.020	121	127	40.444	40.975	553	15	40.407
Tirocinanti	0	0	0	0	1.217	0	0	0	0	0	1.217	587	0	0	587

* Normativa di riferimento assunzioni: Art. 1, comma 345, della legge n. 244 del 2007; Art. 66 del DL n. 112 del 2008

5. RISORSE UMANE PER PROCESSO²¹

Dati in ore/migliaia

Area	Processo	Totale	%
Area strategica controlli	Accertare l'imposta non dichiarata	15.830	27,58%
	Riscontrare la conformità di atti e dichiarazioni	1.585	2,76%
	Recuperare il credito erariale	910	1,59%
	Difendere gli atti impugnati	4.500	7,84%
Area strategica servizi	Liquidare le imposte	9.710	16,92%
	Assistere i contribuenti e fornire altri servizi	6.010	10,47%
	Identificare i contribuenti	900	1,57%
	Rimborsare il credito	2.110	3,68%
Servizi catastali e cartografici		4.290	7,47%
Servizi di pubblicità immobiliare		1.600	2,79%
Osservatorio del Mercato Immobiliare		360	0,63%
Progetti dell'area Territorio		1.760	3,07%
Area strategica supporto	Gestire le politiche del personale	1.450	2,53%
	Amministrare il rapporto di lavoro	1.660	2,89%
	Amministrare i beni aziendali	1.080	1,88%
	Amministrare la contabilità	1.020	1,78%
	Amministrare <i>Information Technology</i>	940	1,64%
	Gestire i sistemi di controllo interno e di sicurezza	1.280	2,23%
	Gestire le relazioni esterne	390	0,68%
TOTALE		57.385	100,00%

²¹ La tabella è stata elaborata considerando congiuntamente le risorse umane impiegate nei processi assimilabili rispetto alle Strutture incorporate, mentre sono indicate separatamente – in attesa dell'integrazione dei processi *core* – quelle destinate alle attività di linea tipiche delle preesistenti Strutture.

6. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

6.1 Sintesi del piano degli investimenti

Importi in euro/milioni

Progetti di investimento	2012 Agenzia Entrate ante D.L. 95/2012	2013 Agenzia Entrate
Sviluppo/evoluzione Soluzioni Operative	60	90
Realizzazione/adequamenti Studi di Settore	17	15
Acquisti diretti apparecchiature ICT	3	3
TOTALE INVESTIMENTI IT	80	108
Investimenti immobiliari, per la logistica e per la sicurezza	22	60
Cartografia	-	4
TOTALE INVESTIMENTI	102	172

7. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO²²

Importi in euro/migliaia

Oneri di gestione	2012 Agenzia Entrate ante D.L. 95/2012	2012 Agenzia Territorio	2013 Agenzia Entrate
PRODUZIONE	803.257	47.609	925.214
Costi di funzionamento	43.997	-	34.241
Costi per l'informatica e telecomunicazioni	-	-	-
Spese postali e notifica atti	145.227	-	178.226
Oneri per la gestione dei tributi	106.908	-	110.722
	507.125	-	602.025
PERSONALE	1.675.335	431.522	2.090.774
Competenze fisse	1.489.623	-	1.874.791
Competenze accessorie	147.367	-	163.242
Missioni	8.553	-	13.721
Altri costi per il personale	29.792	-	39.020
IMMOBILI	243.932	-	323.086
Gestione immobili	243.932	83.291	323.086
Costi d'ufficio	-	856	-
ONERI DIVERSI	-	13.813	-
TOTALE COSTI	2.722.524	577.091	3.339.074

²² La tabella è stata elaborata sulla base dei seguenti criteri:

- per il 2012 si è fatto riferimento al documento programmatico 2012 dell'Agenzia delle Entrate – come approvato dal Comitato di Gestione – mentre i dati relativi all'Agenzia del Territorio sono indicati in apposita colonna;
- per il 2013 si è fatto riferimento al documento programmatico per l'esercizio 2013, come approvato dal Comitato di Gestione.



ALLEGATO 3

SISTEMA INCENTIVANTE

INDICE

PREMESSA	3
1. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI INCENTIVATI	4
2. SOGLIE PER IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO	5
3. DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI	6
4. MODALITÀ DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO	8
5. MODALITÀ DI CALCOLO DELLA QUOTA INCENTIVANTE SPETTANTE	9

PREMESSA

Il presente allegato definisce:

- il quadro sinottico degli obiettivi incentivati;
- le soglie per il calcolo del punteggio sintetico di risultato;
- la descrizione degli indicatori;
- la modalità di calcolo del punteggio sintetico di risultato a cui è legata la quantificazione dell'incentivazione da erogare all'Agenzia;
- la modalità di calcolo della quota incentivante spettante.

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

1. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI INCENTIVATI

AREA STRATEGICA CONTROLLI (punteggio complessivo 72)		
Obiettivo / indicatore	Risultato atteso	Punteggio prefissato
Riscossioni complessive (€/mld)	10,2	24
Imprese di grandi dimensioni sottoposte a tutoraggio ai sensi dell'art. 27, commi 9-11, del decreto legge n. 185/2008	3.200	20
Numero di verifiche effettuate sul classamento delle unità immobiliari urbane presenti nei documenti di aggiornamento presentati (Docfa)	800.000	12
Indice di vittoria numerico	59%	16
AREA STRATEGICA SERVIZI (punteggio complessivo 58)		
Obiettivo / indicatore	Risultato atteso	Punteggio prefissato
Numero di risposte telefoniche fornite dai CAM e dai mini call center	1.900.000	8
Numero di risposte fornite in forma scritta (sms, web-mail) dai CAM e dai mini call center	80.000	6
Percentuale istanze pervenute tramite Civis lavorate entro 8 giorni	90%	8
Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità inviate ai sensi dell'art. 36-bis del D.P.R. n. 600/73 e 54-bis del D.P.R. n. 633/72	1.000.000	6
Istruire i rimborsi Imposte Dirette	80% fino all'anno d'Imposta 2011	8
Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini	100%	6
Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento catastali e cartografici	95%	8
Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare	93%	8
AREA STRATEGICA SUPPORTO (punteggio complessivo 8)		
Obiettivo / indicatore	Risultato atteso	Punteggio prefissato
Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti alle verifiche nei confronti di soggetti di medie dimensioni	200	4
Percentuale di reclami ricevuti dai fornitori rispetto al numero delle operazioni di pagamento effettuate	1,7%	4
TOTALE PUNTEGGIO PREFISSATO		138

2. SOGLIE PER IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO

AREA STRATEGICA CONTROLLI	
Obiettivo / indicatore	Soglia minima e massima
Riscossioni complessive (€/mld)	95-110
Imprese di grandi dimensioni sottoposte a tutoraggio ai sensi dell'art. 27, commi 9-11, del decreto legge n. 185/2008	95-110
Numero di verifiche effettuate sul classamento delle unità immobiliari urbane presenti nei documenti di aggiornamento presentati (Docfa)	90-110
Indice di vittoria numerico	90-110
AREA STRATEGICA SERVIZI	
Obiettivo / indicatore	Soglia minima e massima
Numero di risposte telefoniche fornite dai CAM e dai mini <i>call center</i>	90-110
Numero di risposte fornite in forma scritta (<i>sms, web-mail</i>) dai CAM e dai mini <i>call center</i>	90-110
Percentuale istanze pervenute tramite Civis lavorate entro 8 giorni	90-110
Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità inviate ai sensi dell'art. 36- <i>bis</i> del D.P.R. n. 600/73 e 54- <i>bis</i> del D.P.R. n. 633/72	90-110
Istruire i rimborsi Imposte Dirette	90-110
Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini	90-110
Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento catastali e cartografici	90-110
Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare	90-110
AREA STRATEGICA SUPPORTO	
Obiettivo / indicatore	Soglia minima e massima
Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti alle verifiche nei confronti di soggetti di medie dimensioni	90-110
Percentuale di reclami ricevuti dai fornitori rispetto al numero delle operazioni di pagamento effettuate	90-110

3. DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI

AREA STRATEGICA CONTROLLI	
Indicatore di risultato	Descrizione
Riscossioni complessive (€/mld)	L'obiettivo comprende le principali entrate erariali che affluiscono al bilancio dello Stato (IRPEF, IRES, IVA e Registro) e quelle non erariali (IRAP e addizionali regionale e comunale all'IRPEF) – da versamenti diretti e da ruoli – derivanti dalla complessiva azione dell'Agenzia per il contrasto degli inadempimenti tributari dei contribuenti (accertamento, controllo formale e liquidazione automatizzata delle dichiarazioni).
Imprese di grandi dimensioni sottoposte a tutoraggio ai sensi dell'art. 27, commi 9-11, del decreto legge n. 185/2008	Numero di imprese di grandi dimensioni (con volume d'affari o di ricavi non inferiore a 100 milioni di euro) per le quali viene effettuata la valutazione del rischio di evasione.
Numero di verifiche effettuate sul classamento delle unità immobiliari urbane presenti nei documenti di aggiornamento presentati (Docfa)	Verifiche di merito delle rendite proposte con gli atti di aggiornamento presentate da tecnici professionisti tramite procedura DocFa. Il campione di unità immobiliari urbane da sottoporre a verifica, al tavolo o in sopralluogo, viene selezionato sulla base di criteri casuali e deterministici.
Indice di vittoria numerico	Percentuale di pronunce nei vari gradi di giudizio in tutto o in parte favorevoli all'Agenzia, rispetto al numero delle pronunce divenute definitive nell'anno corrente, con esclusione di quelle di mero rinvio e di estinzione del giudizio.
AREA STRATEGICA SERVIZI	
Indicatore di risultato	Descrizione
Numero di risposte telefoniche fornite dai CAM e dai mini <i>call center</i>	Numero di risposte telefoniche fornite dai CAM e dai mini <i>call center</i>
Numero di risposte fornite in forma scritta (<i>sms, web-mail</i>) dai CAM e dai mini <i>call center</i>	Numero di risposte fornite in forma scritta (<i>sms, web-mail</i>) dai CAM e dai mini <i>call center</i>
Percentuale istanze pervenute tramite Civis lavorate entro 8 giorni	Percentuale istanze pervenute tramite Civis lavorate entro 8 giorni
Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità inviate ai sensi dell'art. 36- <i>bis</i> del D.P.R. n. 600/73 e 54- <i>bis</i> del D.P.R. n. 633/72	Controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità inviate ai sensi degli artt. 36- <i>bis</i> del D.P.R. n. 600/73 e 54- <i>bis</i> del D.P.R. n. 633/72
Istruire i rimborsi Imposte Dirette	Completare la fase istruttoria dei rimborsi precedente al pagamento (convalidare o denegare) fino all'anno d'imposta
Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini	Percentuale delle risposte rese alle istanze di interpello nei termini

Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento catastali e cartografici	<p>L'indice è calcolato come combinazione pesata dei seguenti indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - atti di aggiornamento geometrico registrati su totale atti di aggiornamento accettati (PreGeo) (peso 30%) - numero di istanze di correzione e/o rettifica evase sul totale delle istanze di correzione e/o rettifica accettate (peso 30%) - numero di domande di voltura presentate allo sportello registrate sul totale delle domande di voltura accettate allo sportello (peso 30%) - immobili recuperati o registrati senza annotazioni sul totale delle UI elaborate da voltura automatica nell'esercizio corrente (peso 10%)
Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare	<p>L'indice è calcolato come combinazione pesata dei seguenti indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - numero di .giorni in cui la repertorizzazione è eseguita in giornata sul totale delle giornate da repertoriare (peso 70%) - domande di annotazione lavorate sul totale delle domande di annotazione depositate (peso 30%)
AREA STRATEGICA SUPPORTO	
Indicatore di risultato	Descrizione
Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti alle verifiche nei confronti di soggetti di medie dimensioni	Numero di partecipanti al percorso formativo per addetti alle verifiche nei confronti di soggetti di medie dimensioni
Percentuale di reclami ricevuti dai fornitori rispetto al numero delle operazioni di pagamento effettuate	La percentuale è data dal rapporto tra il numero di reclami che presentano elementi formali di fondatezza pervenuti nell'esercizio di riferimento e il numero di pagamenti effettuati nel medesimo esercizio

4. MODALITÀ DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO

I livelli di conseguimento degli obiettivi e delle azioni incentivati sono misurati seguendo la procedura di verifica dei risultati definita nell'allegato 4. Sulla base dei livelli di conseguimento è calcolato il *punteggio sintetico di risultato*.

La formula di calcolo è la seguente:

$$PSR = I_1 * P_1 + \dots + I_n * P_n$$

Dove:

PSR = Punteggio sintetico di risultato

I₁... I_n = Valore dell'indicatore di risultato (Risultato conseguito / Risultato atteso). Il risultato conseguito è preso in considerazione solo se superiore alla soglia minima; qualora superi la soglia massima partecipa alla determinazione del PSR con il valore della stessa

P₁... P_n = Peso prefissato per il singolo risultato

Il punteggio sintetico di risultato è costruito in maniera tale che, al raggiungimento del 100% di ciascun obiettivo, si ottengano 138 punti.

5. MODALITÀ DI CALCOLO DELLA QUOTA INCENTIVANTE SPETTANTE

Il seguente prospetto riporta la valorizzazione, in percentuale, della quota incentivante spettante (al netto della parte stabilizzata), sulla base del punteggio sintetico di risultato conseguito (PSR).

PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO CONSEGUITO (PSR)	PERCENTUALE DELLA QUOTA INCENTIVANTE EROGABILE AL NETTO DELLA PARTE STABILIZZATA
PSR ≤ 105	0%
105 < PSR < 125	Dal 30% al 60% <i>Per PSR compresi nell'intervallo tra 105,1 e 124,9, ciascun punto aggiuntivo determina la crescita di un 1,51% del valore della quota incentivante erogabile al netto della parte stabilizzata</i>
125 ≤ PSR < 131	Dal 60,1% al 95% <i>Per PSR compresi nell'intervallo tra 125 e 130,9, ciascun punto aggiuntivo determina la crescita di un 5,91% del valore della quota incentivante erogabile al netto della parte stabilizzata</i>
PSR ≥ 131	100%



ALLEGATO 4

*MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI
RISULTATI*

INDICE

PREMESSA	3
1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE	4
1.1 Oggetto del monitoraggio	4
1.2 Il processo di monitoraggio	4
1.3 Il monitoraggio infrannuale	4
2. LA VERIFICA DEI RISULTATI	5
2.1 Oggetto della verifica	5
2.2 Il processo di verifica	5
2.3 Redazione del rapporto di verifica	6
2.4 I flussi informativi per la verifica	6

PREMESSA

Per l'esercizio delle funzioni assegnate al Ministero dall'articolo 59 del D.Lgs. 300/99, volte all'indirizzo, al coordinamento ed al controllo del sistema fiscale, l'Agenzia è tenuta a fornire i dati e le informazioni necessari per:

- il monitoraggio infrannuale;
- gli approfondimenti tematici e le analisi di specifici aspetti della gestione, entrambi da concordare preventivamente;
- la verifica dei risultati complessivi della gestione.

Le tipologie, le modalità e la periodicità dei flussi informativi previsti per la verifica rispondono all'esigenza di disporre di una struttura delle informazioni organica e funzionale all'obiettivo di evidenziare l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori d'interesse, oltre che a quello di mettere il Dipartimento nelle condizioni di esercitare le funzioni di verifica dei risultati ad esso assegnate.

Al fine di perseguire l'obiettivo di un'acquisizione organizzata e tempestiva delle informazioni dell'Agenzia si promuove, inoltre, l'uso della tecnologia per tali attività prevedendo, laddove possibile, l'invio telematico dei dati.

Per l'acquisizione delle informazioni relative all'andamento della gestione e alla verifica dei risultati, il Dipartimento farà riferimento alla competente struttura dell'Agenzia.

1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE

1.1 Oggetto del monitoraggio

Il monitoraggio periodico, volto alla comprensione dei fenomeni gestionali dell'Agenzia, sarà effettuato dal Dipartimento secondo le modalità ed i termini riportati nel seguente paragrafo.

1.2 Il processo di monitoraggio

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante l'analisi delle informazioni di cui al successivo punto 1.3 (monitoraggio infrannuale).

Il monitoraggio dell'andamento della gestione potrà essere effettuato anche mediante la realizzazione di approfondimenti tematici, secondo le modalità in uso, ovvero mediante incontri a scopo conoscitivo, con modalità e tempi di volta in volta concordati con l'Agenzia.

Eventuali ulteriori informazioni richieste dal Dipartimento nell'ambito dell'attività di monitoraggio saranno fornite dall'Agenzia entro i successivi sette giorni lavorativi dalla richiesta.

Le risultanze della valutazione dell'andamento della gestione saranno trasmesse al Ministro.

1.3 Il monitoraggio infrannuale

Per l'esercizio dell'attività di monitoraggio, l'Agenzia si impegna a fornire entro il 10 novembre il livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 30 settembre. Tale rendicontazione sarà corredata da note sintetiche sull'andamento dei singoli indicatori nonché dai valori di preconsuntivo al 31 dicembre.

In ogni caso l'Agenzia è tenuta a segnalare al Dipartimento tempestivamente, anche in corso d'anno, eventuali andamenti anomali della gestione rispetto al Piano allegato alla presente Convenzione.

2. LA VERIFICA DEI RISULTATI

La verifica dei risultati della gestione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

2.1 Oggetto della verifica

Il Dipartimento e l'Agenzia, in contraddittorio, verificano i risultati complessivi della gestione per ciascun anno del triennio secondo la metodologia, le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

Il rapporto di verifica accerta il livello di raggiungimento degli obiettivi incentivati nonché il punteggio sintetico di risultato in base al quale si determina la quota incentivante spettante all'Agenzia.

2.2 Il processo di verifica

L'Agenzia invia annualmente, entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di seguito riportate.

L'Agenzia si impegna altresì a fornire notizie in ordine alle attività realizzate con riguardo al processo di incorporazione previsto dall'articolo 23-*quater* del D.L. n. 95/2012.

Ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante, di cui all'articolo 4 della presente Convenzione, il Direttore dell'Agenzia trasmette annualmente, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione contenente il preconsuntivo dei singoli obiettivi incentivati.

Relativamente agli aspetti contabili le informazioni saranno rese disponibili in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

Il processo di verifica dei risultati sarà condotto sulla base delle attività di seguito descritte.

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall'Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro

venti giorni lavorativi successivi all'invio della relazione da parte dell'Agenzia i chiarimenti o gli ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione. L'Agenzia s'impegna a fornire le informazioni entro dieci giorni lavorativi dalla richiesta.

2.3 Redazione del rapporto di verifica

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, i referenti tecnici del Dipartimento predispongono lo schema di rapporto di verifica.

Il rapporto di verifica evidenzia i risultati conseguiti in relazione ai risultati attesi ed ha come oggetto l'analisi dei risultati gestionali relativa ai fattori critici di successo ed ai progetti individuati nel Piano vigente nonché il calcolo del punteggio sintetico di risultato per la quota incentivante.

Lo schema di rapporto di verifica è trasmesso ai referenti tecnici dell'Agenzia per il confronto.

Entro il 10 luglio il suddetto schema, che terrà conto delle eventuali controdeduzioni avanzate dall'Agenzia, è trasmesso al Direttore generale delle Finanze per la sottoscrizione da parte di quest'ultimo e del Direttore dell'Agenzia.

Entro il 20 luglio il Direttore Generale delle Finanze provvederà a trasmettere al Ministro il rapporto condiviso che sarà pubblicato nel sito dell'Amministrazione finanziaria per la diffusione.

2.4 I flussi informativi per la verifica

Per l'esercizio dell'attività di verifica l'Agenzia si impegna a fornire:

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso il livello di conseguimento dei risultati evidenziati nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 1). In particolare, per gli obiettivi incentivati, verranno, inoltre, forniti la fonte dei dati, i singoli elementi costitutivi a livello regionale e le relative modalità di elaborazione seguite per l'aggregazione dei dati a livello nazionale;
2. le informazioni sull'uso delle risorse finanziarie, umane e informatiche mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro processi aggregati al 1° e 2° livello (cfr. scheda 2);

3. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentate nelle seguenti tabelle:

AREA STRATEGICA CONTROLLI

Obiettivi e relativi FCS	Ulteriori elementi informativi
Obiettivo: Consolidare le entrate derivanti dalla complessiva azione di controllo	
FCS 1 Aumentare l'efficacia dissuasiva dei controlli	Numero di contribuenti nei cui confronti sono stati eseguiti accertamenti ai fini delle imposte dirette, IVA e IRAP, trasmessi mediante le procedure "Accertamento unificato" e "AURES"
	Atti di recupero emessi nei confronti di soggetti che hanno indebitamente utilizzato crediti d'imposta in compensazione nel mod. F24
	MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo, trasmessi mediante le procedure "Accertamento unificato" e "AURES"
	Valore mediano della distribuzione della MIA relativa agli accertamenti di iniziativa degli uffici eseguiti nei confronti degli esercenti attività di impresa e di lavoro autonomo, trasmessi mediante le procedure "Accertamento unificato" e "AURES"
	Accertamenti relativi ad atti e dichiarazioni soggetti a registrazione
	Tasso di definizione della maggiore imposta accertata (Maggiore imposta definita per adesione/Maggiore imposta accertata oggetto di definizione per adesione)
	Maggiore imposta accertata (Totale)
	Numero accertamenti eseguiti e positivi, per tipologia di accertamento e relativa MIA ¹
	Valore mediano della distribuzione della MIA relativa a: II.DD., IVA e IRAP per tipologia di accertamento
	Redditività dell'attività di contrasto all'evasione (MIA/ore lavorate)
	Numero accertamenti definiti con adesione (artt. 5 e 5-bis del D.Lgs. 218/97) per tipologia di accertamento ²
	Numero accertamenti definiti per tipologia di adesione (accertamento con adesione ordinaria, adesione ai verbali di constatazione e adesione all'invito) ³
	Maggiore imposta accertata (MIA) relativa agli accertamenti definiti per adesione per tipologia di accertamento
	Maggiore imposta definita (MID) per adesione per tipologia di accertamento
	Maggiore imposta definita (MID) per adesione (accertamento con adesione ordinaria, adesione ai processi verbali di constatazione, adesione ai contenuti dell'invito al contraddittorio) ⁴
	Numero accertamenti definiti per acquiescenza per tipologia di accertamento
	MIA relativa agli accertamenti definiti per acquiescenza (D.Lgs. 218/97) per tipologia di accertamento
Maggiore imposta definita (MID) per adesione e acquiescenza/ Maggiore imposta accertata (MIA) complessiva	

¹ Accertamenti nei confronti di grandi contribuenti, di imprese di medie dimensioni, di imprese di piccole dimensioni e professionisti anche da studi di settore, di enti non commerciali, accertamenti diversi da quelli su redditi di impresa e lavoro autonomo, accertamenti con determinazione sintetica del reddito, accertamenti di atti e dichiarazioni soggette a registrazione, accertamenti parziali automatizzati.

² Accertamenti nei confronti di grandi contribuenti, di imprese di medie dimensioni, di imprese di piccole dimensioni e professionisti anche da studi di settore, di enti non commerciali, accertamenti diversi da quelli su redditi di impresa e lavoro autonomo, accertamenti con determinazione sintetica del reddito, accertamenti di atti e dichiarazioni soggette a registrazione.

³ Accertamenti definiti ai sensi dell'art. 5-bis D.Lgs 218/97, Accertamenti definiti ai sensi dell'art. 5, comma 1-bis D.Lgs 218/97 ed Accertamenti definiti con adesione ordinaria (artt. 5 e 6 D.Lgs 218/97).

⁴ Vedi nota n. 3.

AREA STRATEGICA CONTROLLI

Obiettivi e relativi FCS	Ulteriori elementi informativi
<p align="center">FCS 1 Aumentare l'efficacia dissuasiva dei controlli</p>	Numero di accertamenti su società di capitali
	Numero di scambi di informazioni, in materia di imposte dirette e indirette, con le strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con altri Stati
	Interventi di mutua assistenza per il recupero crediti relativi a IVA, imposte sul reddito e premi assicurativi
	Verifiche e controlli mirati nei confronti di grandi contribuenti
	Verifiche e controlli mirati nei confronti di imprese di medie dimensioni
	Verifiche nei confronti di imprese di piccole dimensioni e professionisti
	Somme riscosse rispetto al carico dei ruoli affidato per anno di competenza
	Numero di verifiche effettuate su unità immobiliari ai sensi del comma 336 art. 1 della legge n. 311/2004
	Numero di verifiche effettuate su unità immobiliari ai sensi dell'art. 2 comma 36 del DL n. 262/2006 (su fabbricati ex rurali)
	Numero di verifiche effettuate su unità immobiliari ai sensi dell'art. 1 comma 277 della legge n. 244/2007 (nella stessa viene ricompreso anche l'accertamento delle unità immobiliari in categoria F/3 e F/4)
	<p align="center">FCS 3 Aumentare la sostenibilità della pretesa tributaria</p>
Numero dei ricorsi presentati nell'anno in CTP e CTR suddivisi per fasce di valore economico	
Numero di istanze di mediazione presentate nell'anno suddivise per fasce di valore economico	
Numero di proposte di conciliazione giudiziale depositate dall'Ufficio nell'anno attinenti all'attività di accertamento (art. 48, comma 5, D.Lgs. n. 546/1992)	
Percentuale di esiti favorevoli davanti alle Commissioni tributarie provinciali e regionali	

AREA STRATEGICA SERVIZI

Obiettivi e relativi FCS	Ulteriori elementi informativi
Obiettivo: Semplificare gli adempimenti e migliorare la qualità del servizio reso	
FCS 1 – Sezione Entrate Valutare il servizio offerto	Indice di soddisfazione del contribuente
	Convenzioni stipulate per l'erogazione di servizi
FCS 2 – Sezione Entrate Migliorare la qualità dei processi di gestione delle dichiarazioni e di erogazione dei rimborsi	Nr. Dichiarazioni Unico PF trasmesse tramite il canale Fisconline / Totale Dichiarazioni Unico PF
	Numero delle dichiarazioni Unico PF trasmesse direttamente dal contribuente
	Numero delle dichiarazioni trasmesse tramite ufficio
	Percentuale comunicazioni inviate entro il 15/06/2013 rispetto al numero delle dichiarazioni Unico 2011 pervenute
	Percentuale comunicazioni inviate entro il 31/12/2013 rispetto al numero delle dichiarazioni Unico 2011 pervenute
	Percentuale comunicazioni inviate entro il 31/12/ 2013 rispetto al numero delle dichiarazioni Unico 2012 pervenute
	Numero di errori riscontrati nelle dichiarazioni presentate, distinti per canale di trasmissione e per tipologia di dichiarazione
Tablette stock rimborsi II.DD. al 31/12/2012 e al 31/12/2013	
FCS 3 – Sezione Entrate Presidiare e qualificare l'attività di interpretazione delle norme tributarie	Numero degli atti di prassi (circolari e risoluzioni) e delle istruzioni operative emanate in relazione all'attività di interpretazione delle norme tributarie
FCS 1- Sezione Territorio Tempestiva lavorazione degli atti di aggiornamento delle banche dati immobiliari	Numero di formalità trascritte con "titolo trasmesso per via telematica" / N. totale di formalità trascritte
	Numero di tipi mappali e frazionamento approvati in automatico / N. totale tipi mappali e frazionamento registrati
	Numero di U.I.U. aggiornate con Docfa pervenuti per via telematica / N. di U.I.U. aggiornate complessivamente con Docfa
	Numero atti di aggiornamento cartografico (Pregeo) pervenuti per via telematica / N. totale degli atti cartografici pervenuti (Pregeo) (Sono esclusi gli atti pervenuti inidonei)
	Numero estratti di mappa digitali telematici rilasciati / N. totale estratti di mappa digitali rilasciati

AREA STRATEGICA SUPPORTO

Obiettivi e relativi FCS	Ulteriori elementi informativi
Obiettivo: Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale	
FCS 1 Garantire la crescita e lo sviluppo delle risorse umane	Incidenza percentuale delle ore indirette sul totale delle ore lavorate
	Numero di ore di formazione erogate per l'area prevenzione e contrasto all'evasione rispetto al totale di ore erogate

4. relazioni:

- tempi medi di attesa per l'erogazione dei servizi in ufficio;
- ampliamento della gamma dei servizi considerati nelle carte dei servizi locali e nazionali;
- risultati delle indagini di *customer satisfaction* avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al paragrafo 3, punto 1 dell'Allegato 1;
- relazione in materia di autotutela (D.M. n. 37/1997);
- relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza;
- dati e informazioni su:
 - modalità erogative dei processi/servizi di informazione e assistenza ai contribuenti secondo i modelli di monitoraggio annualmente trasmessi dal Ministero;
 - azioni intraprese con riguardo ai soggetti non residenti e residenti ai fini fiscali da meno di 5 anni;
 - accertamenti da segnalazioni qualificate dei Comuni;
 - attività di cooperazione e scambio di informazioni con l'INPS per il contrasto all'economia sommersa;
 - dati di dettaglio consuntivi relativi agli indicatori che compongono il "Barometro della qualità del servizio", l'"Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento catastali e cartografici" e l'"Indice di tempestività nella lavorazione degli atti di aggiornamento di pubblicità immobiliare";
 - stato di attuazione del piano di razionalizzazione degli spazi;
 - stato di avanzamento del piano triennale dei lavori varato nel 2011.

5. informazioni relative agli altri enti della fiscalità:

l'Agenzia provvede a fornire le convenzioni e/o contratti con intermediari fiscali (banche, Poste, tabaccai), SIAE, RAI ed eventuali rinnovi delle convenzioni in scadenza.

Inoltre, ai fini del controllo e del monitoraggio degli altri enti della fiscalità, l'Agenzia si impegna a rendere disponibili al Dipartimento, anche secondo i tempi previsti al precedente punto 1.1, laddove espressamente richiesto per particolari esigenze istruttorie, i dati indicati nella Scheda A riportata nella pagina seguente.

L'Agenzia si impegna a trasmettere al Dipartimento, entro il 30 aprile dell'esercizio successivo a quello di competenza, una relazione relativa alle criticità rilevate nel corso degli audit effettuati nei confronti degli altri Enti della fiscalità (SIAE e RAI). Tale relazione dovrà contenere, per ciascuno di tali ultimi Enti, le seguenti informazioni:

- attività o sotto attività controllate;
- criticità rilevate;
- descrizione delle criticità;
- azioni correttive intraprese o da intraprendere finalizzate alla risoluzione delle criticità.

**DATI DA RENDERE DISPONIBILI PER IL CONTROLLO E MONITORAGGIO
DEGLI ALTRI ENTI DELLA FISCALITÀ**

EQUITALIA S.P.A. ⁵	Numero di partite e importo riscosso (per anno di competenza) distinto per tipologia di ruoli
	Numero di partite di ruolo interessate da procedure esecutive e cautelari (per tipologia) attivate nel corso dell'esercizio
	Ruoli riscossi ripartiti per fasce di importo e per categorie di contribuenti (Persone Fisiche e Persone non Fisiche)
	Importo remunerazione (aggio) su somme iscritte a ruolo rimosse, distinto tra quota incassata a carico del debitore e quota trattenuta in sede di riversamento, a carico dell'Ente impositore (art. 17, commi 1, lett. a) e 5-bis del D.Lgs n. 112/1999)
	Importi riscossi distinti per ente impositore (ruoli formati da) per anno di competenza: <ul style="list-style-type: none"> - Agenzia delle Entrate e Dogane - Altri uffici statali - INPS e altri enti pubblici previdenziali e assistenziali - Altri enti
	Somme iscritte a ruolo rimosse a livello nazionale entro e oltre i 60 gg. dalla data di notifica della cartella
	Importo rimborso spese erogato, a carico dell'Erario, per procedure esecutive relative a ruoli emessi dall'Agenzia delle Entrate (art. 17, c. 6 lett. a) del D.Lgs n. 112/1999)
	Numero e importo provvedimenti di sgravio riferiti ai ruoli emessi dall'Agenzia delle entrate
	Importo somme iscritte a ruolo dall'Agenzia delle entrate rimosse e successivamente riconosciute indebite
INTERMEDIARI	Numero totale di deleghe di pagamento F23-F24 trasmesse (distinto per banche, poste, professionisti, contribuente, altri)
CENTRI DI ASSISTENZA FISCALE	Numero di dichiarazioni disgiunte modello 730 trasmesse
	Numero di dichiarazioni congiunte modello 730 trasmesse
	Numero di dichiarazioni modello 730 per le quali i CAF hanno diritto al compenso (distinte per disgiunte e congiunte)
	Numero totale dichiarazioni modello Unico PF trasmesse
PROFESSIONISTI ABILITATI	Numero di dichiarazioni disgiunte modello 730 trasmesse
	Numero di dichiarazioni congiunte modello 730 trasmesse
	Numero di dichiarazioni modello Unico PF trasmesse
	Numero di dichiarazioni modello 730 per le quali i professionisti hanno diritto al compenso (distinte per disgiunte e congiunte e per iscrizione ad albo)
S.I.A.E.	Volume di affari dichiarato dalla SIAE
	Volume di affari accertato
	Numero di controlli/interventi effettuati
	Numero di processi verbali in cui sono emerse anomalie o irregolarità
	Numero di controlli/interventi dell'Agenzia sulla SIAE da cui sono emerse anomalie/criticità
	Numero operatori SIAE autorizzati
	Remunerazione del servizio
RAI S.p.A.	Importo dei canoni incassati
	Numero abbonati al 1° gennaio
	Numero abbonati al 31 dicembre
	Numero di avvisi di morosità inviati
	Numero di avvisi di morosità andati a buon fine
	Ammontare delle entrate erariali sui canoni RAI incassati
Remunerazione del servizio	

⁵ Si precisa che, per quanto riguarda i dati relativi a Equitalia S.p.a., le riscossioni da ruolo ricomprendono anche quelle effettuate a seguito dell'affidamento delle somme contenute negli atti di cui agli articoli 29 e 30 del D.L. 78/2010.

SCHEDE DI VERIFICA

Scheda 1

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

AREA				
OBIETTIVI E RELATIVI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	INDICATORE	RISULTATO ATTESO	RISULTATO ANNUALE AL	CONFRONTO RISULTATO ANNUALE vs. RISULTATO ATTESO
		(a)	(b)	(b/a)
OBIETTIVO 1				
FCS 1				
FCS 2				
FCS n				
OBIETTIVO 2				
FCS 1				

Scheda 2**RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO / PROCESSO - ORE
(AGGREGATO AL I E II LIVELLO)**

MACROPROCESSO / PROCESSO	PIANO	CONSUNTIVO ANNUALE	AVANZAMENTO PERCENTUALE
	(a)	(b)	(b/a)