

## LA CARTA DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI

Analisi e proposte del Tavolo di lavoro  
tra le Associazioni dei Consumatori ed Utenti  
e le Autorità di Regolamentazione dei servizi

## IL SETTORE DELLE AGENZIE FISCALI





*Ministero  
delle Attività Produttive*

Direzione Generale per l'Armonizzazione del Mercato  
e la Tutela dei Consumatori

## **IL SETTORE DELLE AGENZIE FISCALI**

Estratto dal Volume "La Carta della qualità dei servizi"

Settembre 2005



## INDICE

<i>Presentazione</i> .....	Pag.	5
<i>Introduzione</i> .....	»	7
<b>IL SETTORE DELLE AGENZIE FISCALI</b> .....	Pag.	9
<b>1. L'Agenzia delle Entrate</b> .....	»	11
1.1 Presentazione dell'Agenzia delle Entrate .....	»	11
1.2 La Carta dei Servizi .....	»	11
1.2.1 La Carta dei Servizi 2004 .....	»	12
1.2.2 La strategia e le innovazioni per la Carta dei Servizi 2005 .....	»	15
1.3 Bilancio e Prospettive dell'Agenzia delle Entrate .....	»	18
<b>2. L'Agenzia del Territorio</b> .....	»	19
2.1 Presentazione dell'Agenzia del Territorio .....	»	19
2.2 La Carta dei servizi .....	»	19
2.2.1 La Carta della qualità dei servizi catastali e ipotecari .....	»	19
2.2.2 Gli strumenti a supporto della Carta della Qualità: verso un "sistema qualità" .....	»	21
2.3 Bilancio e Prospettive dell'Agenzia del Territorio .....	»	23
<b>3. L'Agenzia delle Dogane</b> .....	»	26
3.1 Presentazione dell'Agenzia delle Dogane .....	»	26
3.2 La Carta dei Servizi .....	»	27
3.2.1 La Carta Doganale del Viaggiatore .....	»	27
3.2.2 La Carta relativa al "Rimborso dell'imposta sul valore aggiunto (IVA) per l'acquisto effettuato in Italia da soggetti non residenti nell'Unione Europea" .....	»	28
3.2.3 Altre attività a favore dell'utenza .....	»	29
3.3 Bilancio e Prospettive dell'Agenzia delle Dogane .....	»	31
<b>4. Il punto di vista delle Associazioni dei Consumatori ed Utenti</b> .....	»	32
<b>5 Riferimenti normativi e amministrativi</b> .....	»	34



## PREFAZIONE

*a cura di Daniela Primicerio  
Direttore della Direzione Generale per l'Armonizzazione del Mercato  
e la Tutela dei Consumatori*

*Nel maggio 2003 il Ministero delle Attività Produttive ha pubblicato il volume dal titolo "Dalla Carta dei Servizi alla Carta della Qualità – Proposte per migliorare la tutela del consumatore-utente attraverso le Carte dei servizi " in cui sono stati presentati i risultati di uno studio sullo stato di attuazione della Carta dei Servizi, strumento utile ed attuale per la tutela dei diritti degli utenti/consumatori, introdotto con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994.*

*Il Tavolo di lavoro all'epoca costituito presso la Direzione Generale Armonizzazione Mercato e Tutela dei Consumatori (D.G.A.M.T.C.) del Ministero, con il supporto tecnico dell'IPI- Istituto Promozionale Industriale e con la partecipazione dei soggetti regolatori dei pubblici servizi presi in esame e di esperti di carte dei servizi, aveva registrato che, in molti casi, la Carta dei servizi aveva rappresentato più un adempimento formale ad una prescrizione normativa che uno strumento di tutela dei diritti dei consumatori e un'occasione di confronto e di cooperazione tra i soggetti coinvolti, aziende e consumatori, così come auspicato nella citata direttiva del 1994.*

*Da qui la costituzione, nel marzo 2004, del Tavolo di lavoro congiunto, composto sia da rappresentanti delle Autorità di regolazione di pubblici servizi che dalle Associazioni dei consumatori.*

*La nostra Direzione è stata riconosciuta quale sede rispondente alle seguenti finalità:*

- ❑ **proseguire il lavoro** già avviato con la precedente indagine, al fine di **valorizzare** e non disperdere **l'esperienza metodologica** adottata con successo e il bagaglio di informazioni acquisito durante un biennio di lavoro di ricerca ed elaborazione di dati;*
- ❑ **approfondire le problematiche** di settori, quali i **servizi di pubblica utilità**, che rientrano appieno nelle politiche di tutela dei consumatori ed utenti di cui il Ministero è già competente istituzionalmente, ai sensi della legge n. 281 del 20 luglio 1998;*
- ❑ **coinvolgere** nel progetto anche il **C.N.C.U. – Consiglio Nazionale Consumatori ed Utenti** – che ha sede presso la Direzione e che, proprio in virtù dei compiti istituzionali ad esso attribuiti dal legislatore con la citata legge 281/1998, svolge attività dirette al rafforzamento dei diritti del consumatore/utente nel mercato.*

*L'attività ha permesso di individuare percorsi migliorativi per l'applicazione della Carta dei servizi, soprattutto nei settori che presentano maggiori criticità, sia nella fase attuativa sia nella fase dei risultati attesi.*

*I riscontri positivi della precedente pubblicazione hanno inoltre determinato l'ampliamento del Tavolo al settore delle Agenzie delle Entrate, del Territorio e delle Dogane, nonché il coinvolgimento delle Regioni e Province autonome, per il settore del trasporto pubblico locale, che hanno collaborato mediante l'invio di dati ed elementi informativi pubblicati nel volume.*

*Pertanto, a conclusione dei lavori di questo secondo Tavolo, auspico che il presente volume, che **raccoglie dati, considerazioni e proposte di tutti i partecipanti**, possa contribuire a fornire utili elementi di valutazione per gli operatori che erogano servizi pubblici agli utenti, orientandoli sempre più **verso una cultura della qualità ed efficienza**, degna di un paese moderno e civile, attento ai bisogni dei propri cittadini.*

*Ringrazio tutti i componenti del Tavolo per la loro disponibilità e la loro faticosa partecipazione ai lavori unitamente all'IPI, che ha fornito un continuo e costruttivo supporto tecnico.*

## INTRODUZIONE

*a cura di Maria Rosaria Amoroso (\*)*

*Dirigente Ufficio "Qualità Prodotti e Servizi"*

*Direzione Generale per l'Armonizzazione del Mercato e la Tutela dei Consumatori*

Il volume che mi accingo a presentare costituisce l'ideale prosecuzione di quello pubblicato nel maggio 2003 dal Ministero delle Attività Produttive in quanto attua, in concreto, la principale proposta emersa dallo studio all'epoca pubblicato, ovvero un *Tavolo di lavoro sulle Carte della qualità dei servizi* composto da rappresentanti delle Autorità di regolazione di pubblici servizi ed Associazioni di rappresentanza dei consumatori.

In questo contesto, anche l'assunzione di una denominazione più propria, Carta della qualità dei servizi e non solo Carta dei servizi, assume un suo rilievo se serve a focalizzare proprio il tema degli standard di qualità di cui questo documento dovrebbe essere piena espressione.

L'istituzione di un Tavolo di lavoro congiunto presso il Ministero delle Attività Produttive, sede istituzionale anche del C.N.C.U. – Consiglio Nazionale Consumatori ed Utenti - che raggruppa le principali Associazioni dei Consumatori riconosciute a livello nazionale, è stata effettuata proprio al fine di offrire una "sponda virtuale" per far incontrare le parti interessate alla materia dei servizi pubblici.

Mi è sembrato utile effettuare tale premessa per ricordare in quale contesto è sorto questo secondo Tavolo di lavoro sulla carta dei servizi, al quale hanno partecipato, da un lato, quattro Associazioni dei Consumatori delegate dal C.N.C.U. e, dall'altro, le Autorità/Istituzioni di regolazione dei servizi già presi in esame nel precedente Tavolo di lavoro (energia, gas, telecomunicazioni, trasporti, poste, risorse idriche), cui si sono poi aggiunte le tre Agenzie fiscali dell'Entrate, del Territorio e delle Dogane, ed una rappresentanza della Conferenza Permanente Stato Regioni.

Scopo del Tavolo è stato quello di riesaminare l'applicazione delle Carte dei servizi per ciascun settore, al fine di individuare interventi correttivi ed evidenziare i punti di criticità; gli incontri, sia generali con la presenza di tutti i componenti, sia settoriali dedicati specificatamente a ciascun servizio, hanno consentito di effettuare scambi di riflessioni tra le varie parti facendo emergere le diversità dei punti di vista e stimolando, nel contempo, suggerimenti e proposte migliorative. Il tutto ha richiesto un intenso lavoro di elaborazione e formalizzazione dei testi da parte dei diversi componenti del Tavolo, che trova qui riscontro nelle parti del volume che sono state curate dagli stessi soggetti, così come precisato nelle note riportate a margine dei rispettivi paragrafi, parti che, ci auguriamo, possano essere esaustive del loro punto di vista.

---

\* Ha svolto le attività di coordinamento del *Tavolo di lavoro sulle carte della qualità dei servizi*



In tal senso, infatti, il volume è strutturato in modo da contenere, oltre ad un utile aggiornamento del quadro normativo – effettuato fino al 31 luglio 2005 – una illustrazione specifica, per ciascun settore, degli adempimenti relativi alla carta dei servizi. Inoltre, al fine di rendere i lavori del Tavolo più costruttivi, è stato chiesto a tutti i componenti di esprimersi anche in termini di bilancio delle attività effettuate e di formulare proposte per il futuro.

Pertanto si ritrovano, nel volume, sia paragrafi dedicati a *“Bilancio e prospettive del settore”* così come risultano dai contributi forniti da ciascuna Autorità/Istituzione di regolazione, sia paragrafi relativi al *“punto di vista delle Associazioni dei consumatori”* che esprimono considerazioni, criticità e, soprattutto, alcune proposte operative per migliorare gli strumenti di tutela degli utenti e, in termini più generali, la qualità dei servizi erogati al cittadino.

Quale ulteriore contributo per fornire ai lettori del presente volume informazioni utili ed un quadro il più possibile esaustivo anche per i servizi attuati in ambiti di competenza delle istituzioni locali, in questa edizione sono pubblicate, nel capitolo riguardante il settore dei trasporti, schede riguardanti la situazione delle carte della qualità nelle regioni, redatte a cura degli uffici regionali competenti, sulla base di un apposito questionario trasmesso dalla Direzione Generale Armonizzazione Mercato e Tutela Consumatori, sintetizzato in alcuni punti fondamentali (quadro normativo; stato di attuazione delle carte dei servizi; strumenti di tutela dei diritti degli utenti e modalità di coinvolgimento delle organizzazioni rappresentative; criticità del settore e proposte); sono stati altresì citati alcuni esempi di buone pratiche comunicati da alcune regioni.

A chiusura di questa introduzione ringrazio, per la disponibilità manifestata e per l'attenzione dedicata a questo progetto, tutti gli esponenti delle Autorità di regolazione e delle Istituzioni operanti nei diversi settori di servizi pubblici trattati nel volume, per la loro partecipazione ai lavori del Tavolo (e quindi: l'Autorità per l'energia elettrica e il gas, il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, l'ENAC - Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, il Ministero delle Comunicazioni, il Comitato per la vigilanza sull'uso delle risorse idriche, l'Agenzia delle Entrate, l'Agenzia delle Dogane e l'Agenzia del Territorio).

Colgo altresì l'occasione per ringraziare i rappresentanti delle quattro Associazioni dei Consumatori delegate a rappresentare il C.N.C.U. (Antonio Bosco per Adiconsum, Nadia Olivetti per Adoc, Giustino Trincia per Cittadinanzattiva e Eros Franciotti per Confconsumatori), per l'utile e significativo bagaglio di esperienze apportate a seguito dell'attività svolta quotidianamente a servizio dei consumatori.

Ringrazio, inoltre, i rappresentanti della Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome (Liguria, Toscana e Puglia) nonché tutte le Regioni e Province autonome che, quale espressione delle realtà locali, hanno fornito suggerimenti e contributi soprattutto per la predisposizione delle schede regionali relative al trasporto pubblico locale.

Per il supporto collaborativo e tecnico che ha continuato a fornire anche in questa edizione ringrazio, infine, l'IPI – Istituto per la Promozione Industriale, in particolare, la dr.ssa Anastasia Crudele che ha partecipato ai lavori della precedente pubblicazione ed ha contribuito anche all'avvio di questo nuovo Tavolo e, soprattutto, per la faticosa partecipazione, la dr.ssa Simonetta Piangerelli, valida collaboratrice, che mi ha affiancato durante il percorso, non sempre agevole, intrapreso per portare a termine questo progetto.

# **IL SETTORE DELLE AGENZIE FISCALI**



## 1. L'AGENZIA DELLE ENTRATE<sup>1</sup>

### 1.1 Presentazione dell'Agenzia delle Entrate

L'Agenzia delle Entrate, istituita con Decreto Legislativo n. 300 del 30 luglio 1999, è operativa dal 1° gennaio 2001. La "missione" istituzionale ad essa affidata è "assicurare il massimo livello di adesione spontanea agli obblighi fiscali" con l'esercizio delle funzioni di gestione, accertamento, contenzioso e riscossione dei tributi.

L'Agenzia è un Ente pubblico non economico, sottoposto alla vigilanza del Ministro dell'Economia e delle Finanze, che mantiene la responsabilità di indirizzo politico; quindi opera in piena responsabilità gestionale ed operativa e gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria. I rapporti tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'Agenzia sono regolati da una Convenzione triennale, con adeguamento annuale per ciascun esercizio finanziario.

Nella Convenzione sono indicati i servizi da assicurare, gli obiettivi da raggiungere e le risorse da destinare a tali fini. L'Agenzia può reperire ulteriori entrate a fronte dell'erogazione di servizi a soggetti pubblici e privati.

Per lo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, si propone i seguenti obiettivi: semplificare i rapporti con i contribuenti, migliorare i servizi di assistenza ed informazione, potenziare l'azione di contrasto all'evasione, ricercare la massima efficienza anche attraverso modelli innovativi di organizzazione e pianificazione.

L'Agenzia delle Entrate si articola in strutture centrali (7 Direzioni e 4 Uffici di Staff) e regionali (21 Direzioni) con funzioni di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo; è presente sul territorio nazionale con circa 386 Uffici Locali con funzioni operative ed altri 200 punti di assistenza; garantisce l'assistenza telefonica con 7 *Call Center* e 14 mini *Call Center*; assicura la lavorazione di specifiche pratiche amministrative con 2 Centri operativi nazionali; infine fornisce numerose informazioni fiscali mediante il sito internet all'indirizzo [www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it).

### 1.2 La Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi dell'Agenzia delle Entrate ha assunto un ruolo dinamico nella strategia dell'organizzazione, divenendo uno dei principali strumenti operativi per introdurre la gestione della Qualità in quanto ha permesso di controllare nel suo divenire il miglioramento continuo dei servizi secondo gli obiettivi annunciati.

I significativi risultati fin qui raggiunti rappresentano il frutto di uno straordinario salto culturale che ha evidenziato ed esaltato le risorse di professionalità e creatività esistenti nell'Ente ed ha posto le basi per l'avvio di un sistema di relazioni più moderno e civile, teso ad assicurare l'interazione sociale. Un sistema che va oltre il concetto di prestazione intesa come semplice erogazione di un servizio nell'ambito di un rapporto unidirezionale in cui l'Ente è l'unico gestore e controllore della qualità del servizio stesso.

<sup>1</sup> Il testo è stato curato dalla Dott.ssa Margherita Calabrò, Capo Settore Servizi ai Contribuenti, Direzione Centrale Gestione Tributi e dal Dott. Stefano Cannistrà, Responsabile Ufficio Assistenza ai Contribuenti Direzione Centrale Gestione Tributi, Agenzia delle Entrate VIALE EUROPA, 242 – 00144 ROMA — TEL. 06/5054-5663– FAX 06/5054-5153 - E-MAIL: DC.GT.ASSISTENZA@CONTRIBUENTI@AGENZIAENTRATE.IT.

Ciò significa creare sinergie che in ultima analisi rappresentano la vera finalità della Carta nel suo inserirsi in una rete di comunicazione più evoluta in quanto pone le premesse per riunire i vari “attori” - personale, struttura e contribuente - della Carta stessa verso un percorso comune finalizzato al miglioramento dei servizi, percorso che ha avuto il suo inizio già dalla emanazione della prima Carta dei servizi nel 2004 e che ha condotto, come viene illustrato di seguito, ad una rimodulazione della stessa Carta nel 2005.

### 1.2.1 La Carta dei Servizi 2004

L'Agenzia delle Entrate ha pubblicato nel 2004 la sua prima Carta dei Servizi, quale *strumento di miglioramento della qualità dei servizi offerti*, proponendosi di conquistare la fiducia e l'apprezzamento dei cittadini garantendo il rispetto degli impegni e degli standard in essa fissati.

*Obiettivo primario dell'Agenzia è stato quello di porre i contribuenti al centro delle proprie scelte strategiche.*

Coerentemente con il “*sistema integrato di ascolto*” progettato per migliorare il rapporto tra gli utenti e Agenzia, il Provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate del 19 dicembre 2003 ha attribuito la competenza a predisporre la Carta alla Direzione Centrale Gestione Tributi.

Tale sistema di ascolto si inseriva all'interno della politica per la qualità dell'Agenzia, le cui azioni sono state rivolte alla realizzazione di progetti per:

- migliorare la qualità dei servizi sulla base delle aspettative degli utenti e rendere più semplici, veloci, sicuri gli adempimenti tributari;
- ridurre i tempi di risposta agli utenti;
- facilitare l'accesso dei cittadini alle informazioni mediante l'evoluzione tecnologica dei propri canali operativi (uffici, *call center*, internet).

Con tale Carta l'Agenzia, recependo i criteri dati dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994, ha fissato i propri livelli di qualità del servizio attraverso la individuazione di appositi standard e ha introdotto il dovere di valutazione della qualità stessa del servizio attraverso varie modalità di verifica (*customer satisfaction* mediante questionari e interviste telefoniche; *focus group*, etc.).

Pertanto, sulla base dei risultati della prima rilevazione della soddisfazione dei contribuenti è stata scritta la Carta dei Servizi con la quale l'Agenzia, dal 1° marzo 2004, ha reso pubblici all'utenza i propri obiettivi di servizio, impegnandosi al loro raggiungimento.

In particolare, la Carta dei Servizi è stata ideata come un “sistema” diviso in due parti:

- la prima, “**parte generale**”, unica a livello nazionale, in vigore dal 1° marzo 2004 in tutti gli Uffici Locali dell'Agenzia, nella quale si è indicata la strategia di relazione con gli utenti, gli impegni e gli obiettivi comuni a tutta l'organizzazione, la partecipazione dell'utente al miglioramento (la procedura di segnalazione dei reclami), la politica dei servizi progettata dall'Agenzia, i diritti dei contribuenti e gli indicatori, già utilizzati nel questionario della *Customer Satisfaction* del 2003, per i quali sono stati individuati degli standard di “qualità promessa” che l'Agenzia si è impegnata a rispettare;
- la seconda, “**parte specifica**” o “Carta locale”, adottata nel 2004 in tre regioni pilota (Liguria, Marche e Toscana): si differenzia per Ufficio, in particolare, per impegni, standard specifici e dati descrittivi. Gli standard sono relativi a livelli di prestazioni uguali e/o migliorativi rispetto a quelli della Carta generale.

La Carta dei Servizi “parte generale” è così strutturata:

**Saluto del Direttore di Agenzia;  
L’Agenzia delle Entrate;  
La strategia di relazione con l’utente.**

- ▶ La Carta dei Servizi
- ▶ La soddisfazione degli utenti
- ▶ La partecipazione dell’utente al miglioramento del servizio

**Gli impegni e gli standard**

- ▶ Area relazionale: la relazione Utente-Agenzia
- ▶ Area funzionale: l’erogazione dei servizi
- ▶ Area tangibile: strutture ed accesso ai servizi

**I servizi al contribuente**

- ▶ I servizi degli Uffici Locali
- ▶ I servizi e le informazioni disponibili on line
- ▶ I servizi al telefono
- ▶ I servizi a domicilio
- ▶ Altri canali di informazione e comunicazione

**I diritti del contribuente**

- ▶ Lo Statuto
- ▶ L’interpello
- ▶ Il Garante

Il modello della Carta utilizzato a livello locale è quello a fianco riportato:



**Rilevazioni sistematiche della Customer Satisfaction**

Proprio per poter orientare la propria azione al costante miglioramento dei servizi resi, l’Agenzia delle Entrate si è dotata di un sistema di verifica della qualità dei servizi erogati dai canali Ufficio, Telefono e Internet (con il provvedimento n. 9411 del 28 gennaio 2003 è stata attribuita alla Direzione Centrale Gestione Tributi la competenza a sviluppare gli aspetti legati alla rilevazione della soddisfazione dell’utenza sui servizi resi dalle strutture deputate ad erogare i servizi dell’Agenzia delle Entrate). La prima rilevazione sulla soddisfazione dei servizi resi ai contribuenti, a carattere sperimentale, si è tenuta nel luglio 2003.

L’obiettivo della rilevazione è stato quello di:

- indagare sulla soddisfazione dei contribuenti riguardo ai servizi erogati dai *front office* degli Uffici Locali dell’Agenzia delle Entrate,
- conoscere le loro aspettative,
- verificare il loro livello di fiducia,

al fine di poter determinare conseguenti azioni di miglioramento dei propri standard di servizio. Tale iniziativa ha coinvolto, in questa prima fase sperimentale, un campione costi-



tuito da 128 uffici, estratti casualmente dai 383 dislocati su tutto il territorio nazionale nel 2003, oltre a tutti gli uffici delle regioni che hanno optato per una rilevazione sistematica (92) e a tutti gli uffici che hanno ottenuto la certificazione di qualità (69).

Lo strumento utilizzato per l'indagine è stato un questionario a risposte chiuse somministrato al pubblico degli Uffici Locali.

Il questionario è stato elaborato prevedendo due sezioni riguardanti i diversi aspetti da analizzare:

nella prima sezione le dimensioni utilizzate per l'indagine hanno riguardato i seguenti aspetti:

- aspetti tangibili: facilità di accesso, orari di apertura, pulizia e confort;
- aspetti funzionali: rapidità, chiarezza ed esaustività dei servizi;
- aspetti relazionali: cortesia, competenza, professionalità.

nella seconda sezione l'indagine ha riguardato i seguenti aspetti:

- conoscenza del servizio di assistenza telefonica;
- modalità di presentazione della dichiarazione dei redditi (Unico 2002).

Sulla base dei risultati ottenuti sono stati attuati, nel corso del 2004, specifici Piani di miglioramento nelle aree critiche.

La seconda rilevazione di *Customer Satisfaction* sui tre canali di erogazione dei servizi è stata svolta con i seguenti risultati:

Canale	Progettazione indagine	Realizzazione indagine	Risultati	
			Numerosità campione	Voto complessivo medio (min 1-max 5)
6 Call Center	Febbraio 2004	Aprile 2004	5.509	3,71
386 Uffici	Maggio 2004	Luglio 2004	35.051	3,86
Telematico	Settembre 2004	Ottobre 2004	3.858	3,72

La metodologia adottata dall'Agenzia delle Entrate per la rilevazione della Customer Satisfaction consente di analizzare il livello di servizio espresso dai contribuenti (qualità percepita) in relazione agli impegni fissati nella Carta dei Servizi (qualità promessa).

Dunque, l'obiettivo dall'Agenzia delle Entrate è di innescare un circolo virtuoso in grado di garantire: qualità attesa = qualità promessa = qualità progettata = qualità erogata = qualità percepita.

La diffusione della "cultura della misurazione e del miglioramento", e più in generale della qualità, è un obiettivo che l'Agenzia delle Entrate sta perseguendo con sistematicità.

#### Formazione Carta dei Servizi

Uno degli obiettivi di politica per la qualità dell'Agenzia delle Entrate è investire sulla professionalità del proprio personale. Difatti, tra gli impegni che l'Agenzia ha stabilito e comunicato mediante la Carta dei Servizi vi è la formazione. Per tale scopo l'Agenzia si è impegnata per il 2004 ad erogare formazione a più di 3.000 persone, finalizzata al costante accrescimento professionale e al conseguente miglioramento del servizio.

Gli interventi formativi hanno riguardato i seguenti argomenti:

- a) rilevazione di *Customer Satisfaction*;
- b) Carta dei Servizi: la gestione e lo sviluppo e attività di monitoraggio;
- c) comunicazione, strumento per la soddisfazione del cliente;
- d) supporto alla registrazione dei contratti di locazione;
- e) novità modelli di dichiarazione;
- f) compilazione e invio telematico delle dichiarazioni.

#### *Formazione Customer Satisfaction*

Particolare importanza hanno rivestito, per la riuscita delle rilevazioni di *Customer Satisfaction*, gli specifici piani di formazione rivolti al personale dell’Agenzia e riguardanti le tecniche di rilevazione della *Customer Satisfaction*. La metodologia adottata ha previsto, in sede centrale, la formazione di 42 Referenti Regionali al fine di porli in grado di svolgere attività formativa al personale delle Regioni di riferimento. Il programma formativo ha compreso nozioni di teoria sulla *customer satisfaction*, descrizione delle esperienze maturate dall’Agenzia delle Entrate, definizione del progetto 2004, nozioni sulle tecniche di gestione d’aula e la presentazione del modulo per effettuare la formazione a livello locale.

#### *Il monitoraggio degli standard della Carta dei Servizi*

L’Atto di indirizzo del Ministro dell’Economia e delle Finanze per il triennio 2004-2006 ha previsto un costante monitoraggio dei livelli di soddisfazione dei contribuenti oltre che l’adozione delle Carte dei Servizi da parte delle Agenzie fiscali come strumento di miglioramento del rapporto con gli utenti.

In coerenza con lo spirito della Carta, che è uno strumento dinamico, gli standard di qualità sono sottoposti a continuo monitoraggio allo scopo di garantire il rispetto degli impegni dichiarati.

Al fine di garantire il rispetto degli standard assunti dalla Carta dei Servizi “parte generale”, è stato predisposto un documento-guida (*“Linee guida per la verifica degli impegni e degli standard della Carta dei Servizi 2004”*), pubblicato sulla Intranet dell’Agenzia delle Entrate. Tale documento riporta, oltre alle modalità di calcolo degli indicatori associate a ciascuno standard, gli impegni assunti, i livelli di responsabilità e le regole, per tutti gli uffici, per il monitoraggio degli standard previsti nella Carta dei Servizi 2004. Inoltre, i dati rilevabili mediante procedure automatizzate centralizzate vengono raccolti ed elaborati centralmente e comunicati mensilmente alle Direzioni Regionali con specifica reportistica.

### **1.2.2 La strategia e le innovazioni per la Carta dei Servizi 2005**

Il progetto per la riformulazione della nuova Carta si è sviluppato in continuità con il percorso descritto e in coerenza con l’Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi fiscali per gli anni 2005 -2007, con il quale il Ministro dell’Economia e delle Finanze, nell’ambito degli obiettivi di semplificazione del sistema tributario e riduzione dell’onerosità nell’adempimento delle relazioni Fisco/Contribuente, ha precisato che: *... La qualità dei servizi offerti sarà assicurata facendo ricorso alle professionalità più adeguate e alle più innovative tecnologie dell’informazione e della comunicazione. A tal fine i servizi stessi saranno monitorati attraverso opportune rilevazioni del grado di soddisfazione del contribuente, il cui parametro primo di commisurazione sarà la **verifica dell’azione amministrativa sotto il profilo della conformità alla “Carta nazionale dei servizi” ed alle carte “Locali” (a livello regionale) adottate dall’Agenzia.***



La nuova Carta dei Servizi si è ispirata ai seguenti principi:

- *Centralità del cittadino*: ciò rappresenta la continuità della strategia di relazione con i contribuenti. La centralità dell'utente è un valore assoluto per l'Agenzia delle Entrate;
- *Analisi dei bisogni dei contribuenti*: ha costituito il punto di partenza per la costruzione della nuova Carta, che è costruita prendendo come riferimento il cittadino, i suoi bisogni, le sue richieste più frequenti;
- *Multicanalità*: la strategia multicanale dell'Agenzia mira ad offrire ai contribuenti la possibilità di accedere ai servizi nel modo più rapido e funzionale e di consentire la scelta del canale più idoneo alle proprie esigenze. I tre canali si integrano tra loro per soddisfare in modo sinergico le necessità del cittadino;
- *Strumento di comunicazione a supporto del servizio*: questa Carta vuole aiutare a comunicare meglio con i cittadini italiani e stranieri, privati e professionisti, illustrando i principali servizi che l'Agenzia può offrire e come usufruirne;
- *Validità pluriennale della Carta*: la carta rimarrà valida fino all'emissione dell'edizione successiva.

La nuova edizione è incentrata sui servizi maggiormente fruiti dalla clientela attraverso tutti i canali di erogazione, dando forte rilievo alla multicanalità e agli impegni nei vari settori di distribuzione. La logica di fondo prende spunto dagli adempimenti cui il contribuente è obbligato per legge, per agevolarlo in questo dovere civico talvolta complesso e difficile. Il servizio offerto dall'Agenzia vuole essere, quindi, la risposta ad un bisogno di informazione, chiarezza, trasparenza, assistenza, semplificazione della fiscalità.

In tal senso i valori di riferimento esplicitati sono:

- *Forte impegno nell'assistenza fiscale al cittadino*;
- **Comunicazione** chiara e diretta utilizzando anche le più moderne tecnologie;
- **Competenza** nella realizzazione degli scopi istituzionali;
- **Affidabilità**, intesa come capacità di rispettare gli impegni presi e di conquistare la fiducia dei contribuenti;
- **Tempestività** nel dare risposte alle esigenze e alle richieste degli utenti;
- **Facilità** di accesso ai servizi.

I servizi offerti sono descritti per tipologia di utenza, distinguendo quelli erogati ai contribuenti da quelli proposti alle categorie professionali.

Una particolare attenzione è riservata ai contribuenti più in difficoltà, per prevenire situazioni di disagio legate alle condizioni di inabilità del contribuente, al suo status - lavoratori stranieri; per questi ultimi è prevista una parte descrittiva dei basilari servizi in quattro lingue (inglese, francese, spagnolo e tedesco).

Un linguaggio più snello, una nuova veste editoriale e grafica favoriscono una comunicazione più immediata ed efficace. Lo slogan racchiude le attenzioni dell'Agenzia nell'esercizio della propria missione istituzionale. Il modulo staccabile per reclami/suggerimenti consente la partecipazione del contribuente al miglioramento dei servizi in un'ottica di collaborazione e confronto.

Inoltre, proprio nell'ottica che l'Agenzia delle Entrate intende perseguire mirata ad un confronto collaborativo con il mondo dei consumatori/utenti, la Carta dei Servizi 2005 è stata presentata al Tavolo di lavoro sulle Carte dei Servizi, istituito presso il Ministero delle Attività Produttive, cui partecipano Associazioni dei Consumatori delegati dal CNCU - Consiglio Nazionale dei Consumatori ed Utenti - ed è stata condivisa dallo stesso CNCU.

La Carta dei Servizi 2005 è così articolata:

“**Parte generale**”, unica a livello nazionale, descrive:

- la **strategia di relazione** con gli utenti;
- valori, canali di servizio, ascolto del cliente,
- qualità certificata;
- **informazioni generali sui servizi** erogati dai **diversi canali**;
- gli **standard** da rispettare;
- i **servizi** per i contribuenti, per gli intermediari, in lingua straniera;
- i **diritti** del contribuente;
- i **reclami**;
- ed ulteriori **informazioni utili** a facilitare la relazione con i clienti.



“**Parte specifica**” contiene i livelli di prestazione a livello locale e i dati descrittivi di ciascun ufficio:

- standard di **prestazioni migliorativi** rispetto a quelli della Carta Nazionale
- ulteriori **impegni distintivi** dell’Ufficio.

**INFORMAZIONI LOCALI**

Direttore: Nome e Cognome (\*)  
 Capo Area Servizi: Nome e Cognome (\*)  
 Capo Area Controllo: Nome e Cognome (\*)  
 Indirizzo: Via Lorenz Spum  
 Numero di telefono: 0012345678  
 Numero di fax: 0012345678  
 Indirizzo e-mail: ufficio@agenziaentrate.it  
 Codice ufficio: (da utilizzare per i pagamenti): 1234567  
 Competenza territoriale:

**ORARI DI APERTURA**  
 da lunedì a venerdì dalle ore 8h30 alle ore 18h30  
 martedì e giovedì dalle ore 8h30 alle ore 18h30.

**SPORTELLI DECENTRATI**  
 Comune:  
 Indirizzo:  
 Numero di telefono:  
 Orari di apertura:

**COME RAGGIUNGERE L'UFFICIO:**  
 Con mezzi pubblici:  
 L'ufficio è servito dalla linea CCCC numero XX.  
 Il capolinea della linea è in Via CCCC, dove sono presenti le coincidenze con la linea xx e y.  
 La frequenza di passaggio della linea xx è ogni xx minuti.

Con mezzo proprio:  
 Per raggiungere l'ufficio è necessario percorrere Via, Via e Via. È presente un piccolo parcheggio intorno all'ufficio, senza metri di distanza è presente un parcheggio a tariffa unita.

**UFFICIO DI (nome ufficio)**

DATA DI EMISIONE CARTA LOCALE (ANNO)

Ufficio certificato ISO 9001:2000  
 MARCRO ENTE DI CERTIFICAZIONE

**LA CARTA DEI SERVIZI**

L'Agenzia delle Entrate aderisce con la Carta dei Servizi al proprio impegno con i cittadini a mantenere elevati standard di qualità, il cui rispetto può essere costantemente verificato da parte degli interessati.

La Carta si compone di due parti:

- la prima, valida per tutti gli Uffici Locali dell'Agenzia delle Entrate, descrive la strategia, fornisce informazioni generali sui servizi erogati nei diversi canali, definisce gli impegni ed ulteriori notizie utili a facilitare la relazione con i clienti;
- la seconda, costituita dal presente documento, contiene i livelli di prestazione e i dati descrittivi di questo ufficio.

La Carta dei Servizi è disponibile presso gli Uffici Locali e sul sito Internet [www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it).

**La struttura dell'ufficio**  
 Spazio di attesa con XX di attesa  
 Punto di ristoro self-service dalle ore 8h30 alle ore 18h30.

**Le iniziative dell'Ufficio**  
 Comune:  
 Provvedere degli incontri formativi ed informativi con i professionisti sulle principali novità fiscali.

**I NOSTRI IMPEGNI**

Ad integrazione degli impegni stabiliti nella Carta nazionale, l'Ufficio assicura i seguenti livelli di prestazione migliorativi.

SERVIZIO	STANDARD
Registrazione atti privati non autentici	Restituire il 4% degli atti privati non autentici (contratti di locazione, comodati, prelievati, ecc) entro 5 giorni lavorativi.
Presentazione dichiarazioni di successione	Registrazione dichiarazione di successione e rilascio copie ad usocultura in tempo reale.
Compilazione e presentazione dichiarazione Unico Persone fisiche	Compilazione ed invio della dichiarazione modello Unico in tempo reale su appuntamento.
Rilascio certificati (certificati doppia imposizione, attestazione del pagamento, ecc)	Rilascio dei seguenti certificati in tempo reale: o attestazione possesso Partita IVA; o attestazione regolarità fiscale; o certificati doppia imposizione; o certificato barazione all'Agenzia Tributaria e/o domicilio fiscale.
Rilascio autorizzazioni	Rilascio delle seguenti autorizzazioni in tempo reale: o autorizzazione all'incasso dei rimborsi da parte degli eredi.
Registrazione atti pubblici	Restituire il 4% degli atti pubblici entro 5 giorni lavorativi.
Tassazione atti giudiziari	Disponibilità dei dati sul sito Internet dell'agenzia entro 5 giorni dalla data di ricezione degli atti da parte dell'Ufficio.
Assistenza ai diversamente abili	Garantire l'accesso prioritario ai diversamente abili.
Reclami	Gestire i reclami entro 5 giorni lavorativi.
Accesso agli sportelli	Tempo medio di attesa per accedere agli sportelli: nel 4% di casi inferiore a 20 minuti.

Per chiarimenti relativi al rispetto degli impegni è possibile rivolgersi al coordinatore di sala.

Questa parte riguarda 263 Uffici locali di 12 regioni (Marche, Liguria, Toscana, Basilicata, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Sardegna, Sicilia, Trentino, Umbria, Veneto) - il 68% degli Uffici - mentre i restanti Uffici si doteranno della Carta locale entro il 2006.

La Carta dei Servizi è per l'Agenzia delle Entrate anche uno **strumento di gestione**, in quanto consente la diffusione e condivisione di una nuova cultura relazionale con l'utenza, il presidio dell'operatività, gli impegni a mantenere elevati standard di qualità, il cui rispetto può essere costantemente verificato da parte dei cittadini.

Il sistema di gestione e di attuazione della Carta dei Servizi prevede tre livelli di responsabilità, che riproducono l'articolazione della struttura organizzativa dell'Agenzia: la Direzione Centrale Gestione Tributi che provvede all'impostazione e coordinamento del progetto e al monitoraggio degli standard a livello nazionale, la Direzione Regionale che coordina l'introduzione ed il corretto utilizzo della Carta come strumento di gestione a livello regionale e dei singoli uffici, vigila sul rispetto degli impegni assunti a livello nazionale e locale, individua gli interventi necessari in caso di mancato rispetto degli standard, nonché le azioni di miglioramento da sviluppare, l'Ufficio Locale che assicura la conoscenza della Carta da parte del personale, nei contenuti e nella filosofia che la anima, verifica il rispetto degli standard intervenendo in caso di mancato rispetto e individua le azioni di miglioramento.

Il monitoraggio costituisce uno strumento fondamentale per garantire il mantenimento degli impegni al cittadino che, come detto, potrà in qualsiasi momento chiederne conto, e per capire le eventuali criticità dell'organizzazione sui cui promuovere innovazioni.

### **1.3 Bilancio e prospettive dell'Agenzia delle Entrate**

L'Agenzia da anni dedica un costante impegno a mantenere elevata la qualità dei servizi offerti e a migliorarne gli standard. Particolare attenzione, come già detto, è riservata alle esigenze dei propri utenti.

Per misurare costantemente e sistematicamente il livello del servizio offerto, infatti, l'Agenzia ha fatto ricorso ad un Sistema di Gestione per la Qualità che consente di analizzare e razionalizzare i processi operativi al fine di migliorare la qualità del lavoro e, conseguentemente, lo standard dei servizi resi ai contribuenti. Per perseguire l'obiettivo del miglioramento, l'Agenzia ha sottoposto a certificazione ISO 9001:2000 i servizi erogati dai propri uffici. Ad oggi sono stati certificati 124 uffici e sono state coinvolte 12 regioni.

L'Agenzia si prefigge di certificare, entro il 2005, gli Uffici Locali di altre tre regioni ed i *Call Center-Contact Center* e di concludere entro il 2006 il processo di certificazione degli uffici in tutte le regioni.

A tale riguardo, sempre nell'ottica di perseguire il miglioramento dei servizi, è stata messa in atto una modalità di coinvolgimento del personale nella definizione degli slogan per la Carta 2005, mediante l'attivazione, sulla rete intranet di Agenzia, di un apposito "Forum" di discussione, che ha consentito ai dipendenti dell'Agenzia di esprimersi e di "riconoscersi" nei contenuti e negli impegni definiti nella Carta.

Tale percorso ha già tracciato le sfide per il prossimo futuro, soprattutto nell'arricchire ed aggiornare la strategia di relazione con il contribuente.

## 2. L'AGENZIA DEL TERRITORIO <sup>2</sup>

### 2.1 Presentazione dell'Agenzia del Territorio

L'Agenzia del Territorio, nata dalla riforma del Ministero dell'Economia e delle Finanze e operativa dal 1 gennaio 2001, è l'ente che, all'interno dell'amministrazione finanziaria, gestisce il catasto, la cartografia, i servizi di pubblicità immobiliare e l'Osservatorio del Mercato Immobiliare, oltre ad offrire servizi tecnico-estimativi.

È un ente pubblico dotato di personalità giuridica e ampia autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria. È strutturata in direzioni centrali che hanno sede a Roma, direzioni regionali e uffici provinciali con sedi nei rispettivi capoluoghi, che garantiscono una capillare presenza su tutto il territorio nazionale.

I cittadini e le imprese si rivolgono agli uffici dell'Agenzia per ottenere informazioni (tramite visure e certificati catastali) sulla situazione catastale degli immobili, con riferimento a dati censuari (consistenza e redditi) e grafici (mappe dei terreni, planimetrie dei fabbricati). Inoltre, attraverso ispezioni e certificati ipotecari, è possibile ottenere informazioni sui diritti reali delle persone fisiche e giuridiche sugli immobili (ad esempio proprietà immobiliari di un soggetto o diritti gravanti su un immobile).

Cittadini e imprese possessori di immobili sono tenuti ad assicurare l'aggiornamento delle banche dati del catasto e dei Registri Immobiliari, dichiarando all'Agenzia, di regola con l'ausilio di professionisti abilitati, le nuove costruzioni o variazioni nello stato degli immobili, nonché i trasferimenti di proprietà o di altri diritti reali.

Infine, attraverso le pubblicazioni e le pagine Internet dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare, l'Agenzia dà informazioni sull'andamento del mercato e sui valori immobiliari.

### 2.2 La Carta dei Servizi

Il miglioramento della qualità dei servizi offerti è uno dei principali obiettivi dell'Agenzia.

L'Agenzia intende essere più vicina ai propri utenti, promuovendo trasparenza, semplificazione dei processi e facilità di accesso ai servizi, anche utilizzando le nuove tecnologie.

A questo scopo l'Agenzia ha attivato una pluralità di azioni e di strumenti, il principale dei quali è la Carta della Qualità dei servizi catastali e ipotecari (CdQ).

#### 2.2.1 La Carta della Qualità dei servizi catastali e ipotecari

La pubblicazione della CdQ, avvenuta nel 2003, risponde a diverse finalità.

Innanzitutto costituisce uno strumento di comunicazione nei confronti degli utenti e per la loro tutela. L'Agenzia, infatti, eroga servizi pubblici in regime di esclusiva e non in ambiente concorrenziale: la CdQ, stabilendo degli standard di livello di servizio, serve a rendere trasparente la promessa nei confronti del pubblico e a creare un ambiente "competitivo", pur nella forma di *yardstick competition*.

Ugualmente importante è l'impatto della CdQ sul versante interno. Con la sua pubblicazione viene dato un segnale molto forte a tutti gli uffici in termini di orientamento all'utenza e attenzione alla qualità del servizio, responsabilizzando le strutture locali sul rispetto degli obiettivi di servizio.

<sup>2</sup> Il testo è stato curato da Luca Montobbio responsabile Ufficio Qualità Area Organizzazione e Qualità Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi dell'Agenzia del Territorio, Largo Leopardi, 5 – 00185 Roma – tel. 06477751 - e-mail: dc\_osi\_aog\_uq@agenziaterritorio.it

Infine, la CdQ è un ulteriore strumento di interlocuzione con gli enti locali, in un quadro legislativo che prevede il decentramento delle funzioni catastali ai comuni, ai fini delle future forme di cooperazione interistituzionale.

L'attenzione alla qualità del servizio all'utenza, ovviamente, era già presente nell'Agenzia del Territorio e, prima ancora, nelle strutture preesistenti, che nel corso degli anni hanno registrato la crescita tumultuosa del mercato immobiliare e hanno fatto fronte alle ondate dei condoni, gestendo in molti casi situazioni critiche di affollamento.

La novità è che il concetto di servizio all'utenza si è ormai tradotto in un sistema di strumenti e regole manageriali che comprende, oltre alla CdQ, il monitoraggio dei livelli di servizio, l'ascolto attivo degli utenti, l'innovazione e la standardizzazione dei processi, il sistema incentivante ed altro ancora.

La CdQ, quindi, si inserisce organicamente all'interno della politica per la qualità dell'Agenzia, le cui linee guida sono così sintetizzabili:

- Fissare obiettivi di risultato legati alla qualità del servizio e misurarne il raggiungimento; gli obiettivi più importanti sono resi pubblici con la CdQ. A questo proposito l'Agenzia ha sviluppato un sistema informatizzato per il monitoraggio della qualità erogata, riguardante principalmente i tempi di servizio.
- Stabilire nuove relazioni con gli utenti, sviluppando la comunicazione e la capacità di ascolto. In particolare l'Agenzia rileva sistematicamente la soddisfazione degli utenti, intervenendo nelle situazioni di criticità, ascolta le segnalazioni ed i reclami, dialoga con le categorie di utenti in una logica di partnership.
- Promuovere interventi di semplificazione normativa e procedurale, in particolare sviluppando i servizi *on line*.
- Dare sempre più impulso ai progetti per l'aggiornamento ed il miglioramento qualitativo delle banche dati, anche attraverso la loro integrazione.
- Investire sulla professionalità del proprio personale e sviluppare l'organizzazione.

La CdQ, consultabile sul sito internet dell'Agenzia [www.agenziaterritorio.gov.it](http://www.agenziaterritorio.gov.it), si compone di due parti.

La prima, a carattere generale, è uguale a livello nazionale e presenta i servizi dell'Agenzia, la politica della qualità, gli indicatori e gli obiettivi generali e le procedure di segnalazione e reclamo.

La seconda è specifica per ufficio provinciale e contiene gli obiettivi e gli standard specifici di qualità (evidenziati in relazione agli indicatori fissati a livello nazionale), nonché i recapiti e gli orari dell'ufficio stesso.

La scelta di articolare la CdQ a livello locale è dovuta alla necessità di tener conto delle diverse condizioni operative e organizzative degli uffici provinciali.

La CdQ – parte generale – riguarda i servizi ipotecari e catastali erogati dagli uffici provinciali e tratta i seguenti punti:

- Presentazione
- Perché si va agli Uffici Provinciali del Territorio
- Il costo dei servizi
- Informazioni e servizi on line



- Gli sportelli
- La politica della qualità
- Gli obiettivi della qualità
- La soddisfazione degli utenti
- Quando le cose non funzionano
- Infine, per saperne di più sull’Agenzia....

L’aspetto più “succoso”, naturalmente, è costituito dagli obiettivi della qualità.

Questi riguardano principalmente i tempi di attesa agli sportelli, l’assicurazione che alcuni servizi vengano erogati direttamente in *front office*, i tempi di completamento delle pratiche che necessariamente devono essere trattate in *back office*.

Per ogni ufficio sono fissati e resi pubblici i valori soglia che costituiscono la promessa di servizio all’utenza.

La CdQ – parte specifica – riguarda attualmente circa il 30% degli uffici provinciali.

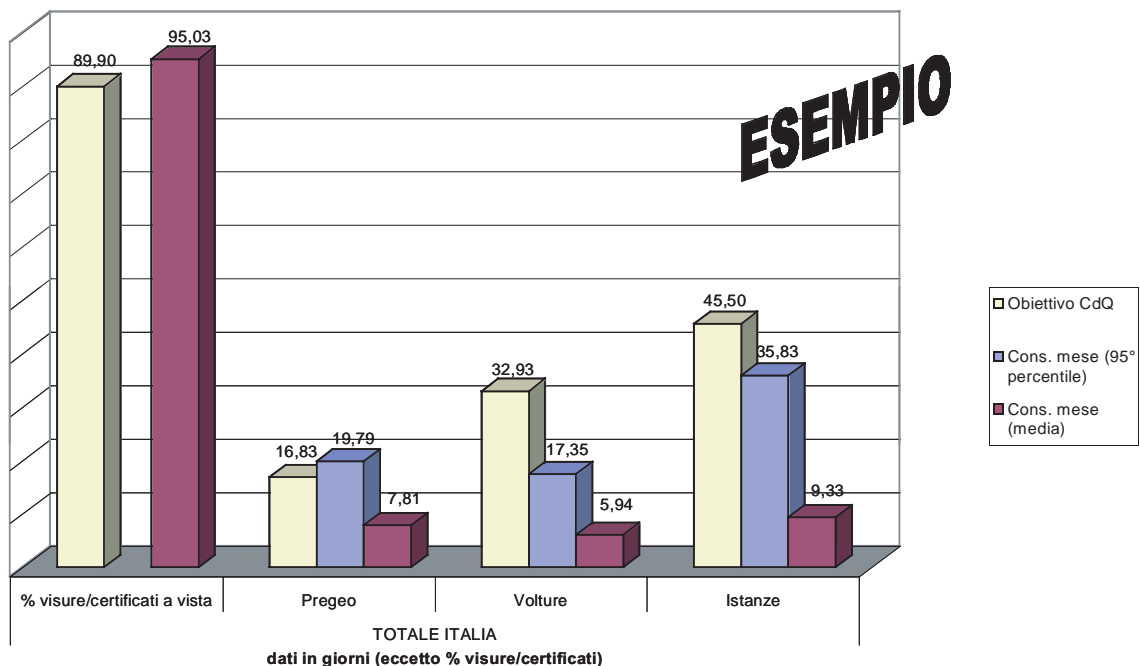
Per il 2005 è in programma l’estensione della CdQ ad un ulteriore 30% di uffici, per giungere progressivamente alla totalità.

Va sottolineato come già dal 2004 tutti gli uffici provinciali abbiano la loro griglia di obiettivi legati alla qualità erogata, che costituiscono una sorta di “carta della qualità interna”. L’Agenzia procede alla pubblicazione per gli uffici in cui si verifica lo stabile rispetto dei valori soglia fissati.

### 2.2.2 Gli strumenti a supporto della Carta della Qualità: verso un “sistema” qualità

Si è detto prima come la CdQ si inserisca organicamente in un complesso di strumenti di governo manageriale dell’amministrazione. Appare utile ricordare in questa sede le azioni più rilevanti compiute dall’Agenzia.

La qualità dei servizi catastali - Dicembre 2004



*Il sistema di monitoraggio della qualità erogata*

L'elevata informatizzazione dell'Agazia e la diffusa attitudine alla misurazione dei fenomeni hanno permesso di impostare un sistema di monitoraggio della qualità erogata automatizzato per quasi tutti gli indicatori della CdQ.

Tale sistema attinge direttamente dai sistemi informativi e quindi è oggettivo, trasparente e condiviso fra uffici provinciali, direzioni regionali e direzioni centrali.

Con specifico riferimento ai tempi di attesa agli sportelli, fenomeno di difficile misurazione, l'Agazia sta progressivamente dotando i propri uffici di sistemi eliminacode "intelligenti", che permettono di tenere sotto osservazione anche questo aspetto.

Il monitoraggio degli indicatori della CdQ è oggetto di report dedicati, che vengono diffusi mensilmente a tutti gli uffici provinciali e alle direzioni regionali.

È stato creato un indice sintetico, denominato "barometro della qualità", a cui è stata legata una quota importante degli incentivi dei dirigenti a tutti i livelli dell'organizzazione.

*La rilevazione sistematica della soddisfazione dell'utenza*

L'altro pilastro su cui appoggia il sistema qualità dell'Agazia, accanto al monitoraggio della qualità erogata, è la rilevazione sistematica della qualità percepita.

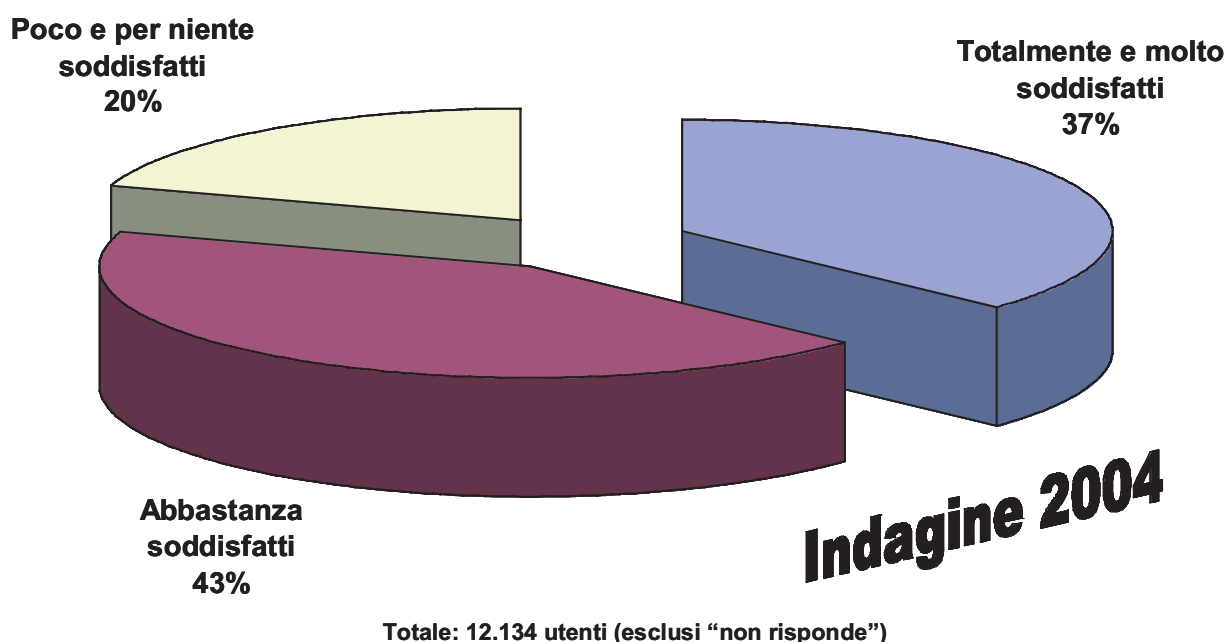
L'Agazia adotta la metodologia proposta, per tutte le agenzie fiscali, dall'Osservatorio della Soddisfazione del Contribuente, costituito in seno al Dipartimento per le Politiche Fiscali del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Ad anni alterni vengono svolte indagini presso tutti gli uffici provinciali per i servizi di sportello rispettivamente catastali e di pubblicità immobiliare. Indagini specifiche sono dedicate ai servizi telematici (in particolare il servizio SISTER di consultazione via Internet delle banche dati).

Nel 2004 è stato il turno dei servizi di pubblicità immobiliare. Sono stati raccolti circa 12.000 questionari in tutte le 137 ex Conservatorie dei Registri Immobiliari, che hanno evidenziato una situazione di discreta soddisfazione, ma anche buoni margini di miglioramento.

Incrociando i dati sulla qualità erogata e percepita si ottengono tutti gli elementi di conoscenza necessari per attivare gli interventi correttivi dei disservizi e le azioni di miglioramento.

**Servizi di Pubblicità Immobiliare - Giudizio complessivo**



### *La procedura reclami*

Un ulteriore strumento di ascolto e di tutela dell'utente attivato nel 2004 è stato la procedura reclami. In tutti gli uffici al pubblico sono stati messi a disposizione moduli standard per presentare segnalazioni e reclami (il modulo è disponibile anche sul sito Internet dell'Agenzia), nonché una cassetta ben evidente per la loro consegna.

La possibilità di presentare reclami è uno strumento essenziale a difesa dell'utenza, nei casi in cui gli obiettivi della CdQ non vengano rispettati.

Nel secondo semestre sono stati raccolti circa 1.500 reclami, riguardanti 85 province italiane. Tutti trattano, sotto vari aspetti, della qualità del servizio, ma pochi si richiamano espressamente alla CdQ.

Alcune lezioni apprese.

Quando si erogano servizi a diretto contatto con il pubblico, il momento della verità è costituito dalla gestione dei disservizi che inevitabilmente si verificano. La gestione dei reclami fa parte della normale attività dell'ufficio: se affrontata bene, porta alla soluzione dei problemi anziché all'*escalation*.

Segnalazioni e reclami, per quanto "sgradevoli", sono un utile strumento per "tastare il polso" dell'utenza. Non sono mancate scritte scherzose, ingiuriose o sotto falso nome, ma per lo più segnalazioni e reclami sono molto precisi e concreti e in molti casi offrono utili suggerimenti su aspetti specifici del servizio.

La procedura, infine, si è dimostrata utile per gestire il disservizio e stemperare il conflitto con l'utenza: "Dal colloquio avuto, l'utente ha ridimensionato la segnalazione".

### *Il Contact Center*

Fra gli interventi di snellimento procedurale e di contenimento dei tempi di servizio in qualche modo riferibili alla CdQ ricordiamo l'attivazione del *Contact Center* per la rettifica di errori presenti nelle banche dati catastali.

Gli utenti che riscontrano incoerenze nella situazione catastale dei propri immobili possono, collegandosi al sito Internet dell'Agenzia, compilare un modulo *on line* per richiederne la correzione, fornendo le informazioni a supporto della richiesta.

I messaggi vengono presi in carico da una struttura centrale che, se possibile, opera direttamente la rettifica: in alternativa, inoltra la richiesta all'ufficio provinciale competente.

In tutti i casi l'utente riceve via posta elettronica una risposta entro 14 giorni dalla richiesta.

Il servizio è stato attivato il 23 novembre 2004. I primi risultati sono decisamente incoraggianti: la domanda da parte del pubblico c'è e il contact center ha fatto fronte efficacemente e tempestivamente alle richieste.

### *La formazione del personale*

Il piano di azione per la qualità è stato accompagnato da interventi formativi che hanno interessato a cascata il personale delle direzioni regionali e degli uffici provinciali, per un totale di circa 300 partecipanti ai corsi.

Inoltre, in molti uffici si sono tenuti incontri di presentazione della CdQ, con il coinvolgimento di tutto il personale.

## **2.3 Bilancio e prospettive dell'Agenzia del Territorio**

A circa due anni dalla pubblicazione, in via sperimentale, della CdQ si può tentare un primo bilancio dell'esperienza fatta, per mettere in luce le difficoltà superate, i punti di forza dell'esperienza, le aree di miglioramento e le prospettive di sviluppo.



### *Gli ostacoli superati*

La prima questione da affrontare è stata la grande dimensione dell'amministrazione e la distribuzione degli uffici sull'intero territorio nazionale. Gli uffici provinciali, inoltre, pur offrendo gli stessi servizi, sono molto diversi tra loro quanto a dimensione, afflusso di pubblico, condizioni organizzative. Questo ha imposto un approccio diversificato (CdQ a livello di singolo ufficio) e graduale (progressiva estensione della CdQ).

La grande dimensione ha avuto anche riflesso sulla gestione delle relazioni interne all'Agenzia: l'adozione della CdQ ha richiesto la collaborazione di diverse direzioni centrali, delle direzioni regionali e degli uffici provinciali interessati.

Un secondo aspetto da superare, peraltro comprensibile, è stato una prudenza diffusa rispetto all'assunzione di impegni pubblici verso l'utenza. Vi era il timore che la pubblicazione della CdQ, in caso di mancato rispetto degli standard, potesse incrementare il numero dei reclami da parte dell'utenza e ingenerare del "contenzioso" informale.

Ha prevalso il convincimento che i vantaggi erano superiori ai rischi, anche grazie ad una forte investitura dai vertici dell'amministrazione. L'esperienza dei primi anni ha mostrato che i timori erano infondati, e che la CdQ è stata recepita dagli utenti e dal personale con spirito costruttivo.

Il numero dei reclami si è mantenuto a livelli fisiologici.

Infine segnaliamo qualche difficoltà "tecnica" per individuare indicatori sintetici univoci e significativi, nonché per impostare i sistemi di misura conseguenti. L'obiettivo era quello di definire una griglia di indicatori esauriente quanto a copertura dei più importanti servizi al pubblico, e contemporaneamente semplice e leggibile. Agli utenti il giudizio se l'obiettivo è stato raggiunto. Certamente si tratta di un lavoro *in progress*, che va adeguato all'evoluzione dei servizi e alle esigenze del pubblico.

### *I punti di forza dell'esperienza*

Evidenziamo qui alcuni tratti distintivi dell'esperienza dell'Agenzia del Territorio, che riteniamo possano fornire utili avvertenze anche per altre Amministrazioni.

Innanzitutto è necessario un forte sostegno del vertice e chiarezza di intenti. L'Agenzia ha seguito un approccio sistematico e consequenziale, dichiarando la propria politica per la qualità e gradualmente mettendola in pratica. La CdQ non può essere vissuta come mero adempimento o soltanto come strumento di informazione.

Un secondo punto riguarda l'aggancio con l'organizzazione, a livello di struttura e strumenti manageriali. L'adozione progressiva della CdQ fa leva sulle direzioni regionali, strutture intermedie che svolgono un ruolo di volano delle iniziative della sede centrale nei confronti degli uffici provinciali.

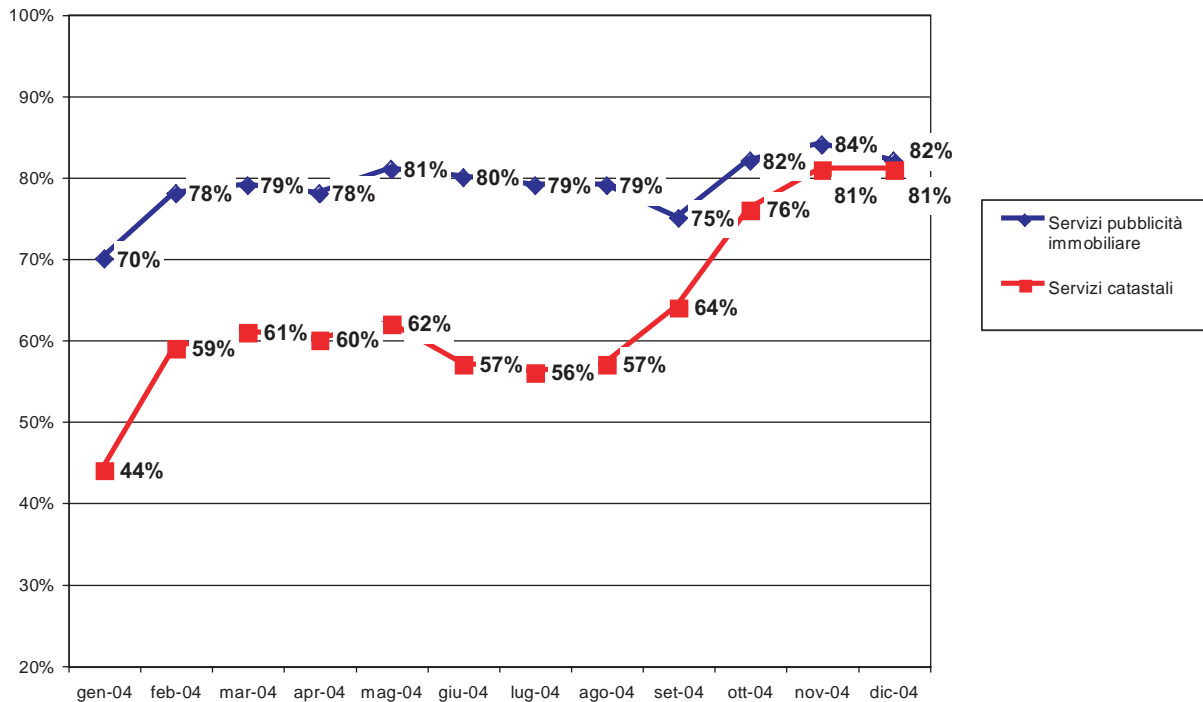
Un aspetto particolarmente interessante riguarda il legame fra obiettivi di qualità e sistema incentivante dei dirigenti regionali e provinciali. Il fatto che gli obiettivi di qualità (pubblicati nella CdQ o "ad uso interno") coprano una quota rilevante degli obiettivi incentivati dei dirigenti ha responsabilizzato ulteriormente la dirigenza in merito al rispetto degli standard di servizio ed ha costituito una leva potente di miglioramento.

Il terzo punto ed ultimo punto riguarda gli strumenti informatici.

L'informatizzazione del sistema di monitoraggio degli indicatori di qualità ha consentito di evitare rilevazioni manuali o, peggio, autocertificazioni degli uffici. Si è quindi creata una metrica oggettiva e condivisa che ha facilitato il controllo della performance.

I risultati raggiunti sono decisamente positivi. A titolo di esempio, riportiamo l'andamento dell'indice sintetico denominato "barometro della qualità" nel corso del 2004.

Andamento barometro qualità Italia



### Le aree di miglioramento

Senza dubbio l'attività che va prioritariamente rafforzata riguarda la comunicazione al pubblico, affinché la CdQ diventi un sempre più efficace strumento di informazione e di tutela.

La CdQ è stata stampata e diffusa presso gli uffici provinciali e resa disponibile sul sito Internet dell'Agenzia. Inoltre si sono tenuti incontri a livello locale con le categorie di utenza professionale e si sono effettuate azioni di comunicazione istituzionale.

Vi è tuttavia l'impressione che la CdQ non abbia ancora raggiunto un adeguato livello di conoscenza presso l'utenza, in particolare quella dei privati cittadini.

Inoltre, solo recentemente l'Agenzia ha cominciato a rendere pubblici i risultati consuntivi in rapporto agli obiettivi di CdQ.

Analogamente, dovrà proseguire lo sforzo in materia di formazione e comunicazione interna, in modo da raggiungere un numero più ampio di persone.

Conseguentemente potranno essere rafforzati gli strumenti di tutela dell'utenza, per i casi in cui non vengano rispettati gli obiettivi di CdQ. L'Agenzia è comunque impegnata ad assicurare il pronto intervento in caso di disservizio, in modo da porre rapidamente rimedio a eventuali ritardi.

### Le prospettive di sviluppo

Il bilancio dell'adozione in via sperimentale della CdQ è sotto tutti gli aspetti positivo.

Questo spinge l'Agenzia a consolidare il processo di diffusione della CdQ secondo le seguenti direttrici:

- estendere la CdQ a tutti gli uffici provinciali
- ampliare la CdQ ad altri servizi in un'ottica di multicanalità, con particolare riferimento ai servizi telematici, che sono in forte sviluppo

Intervenire sulle aree di miglioramento, rafforzando le azioni di comunicazione e gli strumenti di tutela.

### 3. L'AGENZIA DELLE DOGANE <sup>3</sup>

#### 3.1 Presentazione dell'Agenzia delle Dogane

La profonda ristrutturazione dell'organizzazione dell'Amministrazione pubblica, avviata con il D.L.vo n. 29 del 3 febbraio 1993, è stata compiutamente attuata con il D.L.vo n. 300 del 30 luglio 1999, il quale è intervenuto a rimodellare in modo significativo anche l'Amministrazione Finanziaria.

Il modello organizzativo ispiratore della riforma attribuisce al nuovo apparato ministeriale (Ministero dell'Economia e delle Finanze) le funzioni cui sono legate prevalenti responsabilità di rilievo amministrativo-politico e alle Agenzie fiscali, quali enti pubblici non economici, dotati di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria, le funzioni di natura prettamente tecnico-operativa.

In tale contesto, l'Agenzia delle Dogane, istituita il 1° gennaio 2001, è investita delle funzioni e dei servizi relativi all'amministrazione, alla riscossione ed al contenzioso dei diritti doganali e della fiscalità interna degli scambi internazionali, delle accise sulla produzione e sui consumi, operando in stretto collegamento con gli organi dell'Unione Europea e gestisce, con criteri imprenditoriali, i laboratori doganali di analisi con offerta delle relative prestazioni sul mercato.

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze determina annualmente con un proprio atto di indirizzo e per un periodo almeno triennale, gli sviluppi della politica fiscale, le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria, nonché fissa le condizioni alle quali le Agenzie fiscali devono adeguare la propria attività.

Sulla base di tale documento di indirizzo, il Ministro e l'Agenzia stipulano una convenzione con la quale vengono fissati i servizi dovuti e gli obiettivi da raggiungere, le direttive generali sui criteri della gestione ed i vincoli da rispettare, le strategie per il miglioramento, le risorse disponibili, nonché gli indicatori ed i parametri in base ai quali misurare l'andamento della gestione.

L'Agenzia risponde alle missioni assegnate con un modello organizzativo unitario a più livelli di responsabilità, centrale, regionale e territoriale/locale, tutti ugualmente necessari per consentire una flessibile gestione integrata delle attività, con un'organizzazione delle strutture per funzioni, in modo da operare con criteri di efficienza, economicità ed efficacia nell'esercizio delle funzioni pubbliche affidate.

L'Agenzia è articolata su tre livelli organizzativi:

- centrale, che definisce le strategie operative ed i programmi di attività, le metodologie di azione, le politiche di bilancio e del personale, le decisioni strategiche sugli investimenti, le relazioni esterne, istituzionali ed internazionali, le politiche per l'innovazione tecnologica, lo sviluppo ed il controllo di gestione. Una struttura flessibile, significativamente articolata per grandi aree di intervento (personale, affari giuridici e contenzioso, gestione tributi e rapporto con gli utenti, verifiche e controlli) e per servizi trasversali (pianificazione, antifrode, audit, amministrazione e finanza, relazioni esterne e internazionali, strategie per l'innovazione tecnologica). L'organizzazione prevede, altresì, il "Servizio Autonomo Interventi nel settore Agricolo", che cura gli adempimen-

<sup>3</sup> Il testo è stato curato dall'Ufficio per i Servizi all'Utente e per i Traffici di Confine-Area Centrale Gestione Tributi e Rapporto con gli Utenti – Via Mario Carucci, 71 – 00143 Roma - Tel. 06 50 24 6091 Fax 06 50246061 e-mail: dogane.tributi.servizi@agenziadogane.it.

ti relativi alle restituzioni all'esportazione ed alla riscossione dei crediti con riferimento ai tributi ed agli importi erogati in connessione all'import-export dei prodotti regolamentati dalla politica agricola comunitaria.

- regionale, che assicura, con 14 direzioni regionali, il coordinamento delle attività sul territorio, garantendo omogeneità di azione e di risultato;
- territoriale/locale, che espleta, con uffici ubicati laddove è maggiormente sentita la necessità della presenza della dogana, i compiti relativi all'accertamento, alla riscossione dei tributi ed alle verifiche e controlli.

L'Agenzia delle Dogane, nel suo complesso, è chiamata ad assolvere un ruolo di primaria importanza in quanto autorità preposta alla salvaguardia di presidi di natura tributaria ed extratributaria, la cui rilevanza incide sia a livello comunitario che nazionale. Inoltre, l'abolizione dei controlli all'interno del territorio doganale comunitario, in applicazione degli obiettivi e dei principi sanciti nei Trattati (art. 2 Trattato sull'Unione Europea – TUE - e art. 3 Trattato istitutivo Comunità Europea – TCE) e le crescenti minacce alla società, provenienti dai più diversificati rami della criminalità internazionale, hanno determinato la necessità di un'accresciuta protezione delle frontiere esterne della Comunità, soprattutto con l'allargamento dell'Unione, e di una più mirata selezione dei controlli (sia tributari che extratributari), per garantire la sicurezza dei beni e delle persone e per agevolare il più veloce scorrimento dei traffici leciti, contrastando al contempo quelli illeciti.

Il quadro normativo generale nell'ambito del quale le amministrazioni doganali degli Stati membri e, per l'Italia, l'Agenzia delle Dogane esercitano le loro funzioni va ricondotto, quindi, nell'alveo sia delle materie di competenza comunitaria che intergovernativa.

L'Agenzia, accanto ai compiti tradizionali che rappresentano la missione storicamente consolidata di tutte le istituzioni doganali, è stata gravata da altri importantissimi compiti, in collaborazione con le altre autorità competenti: il controllo alle frontiere, la lotta al contrabbando ed ai traffici illeciti di armi, droga, sigarette, commercializzazione delle opere d'arte, contraffazione dei prodotti e tutela del *made in Italy*. Ed, inoltre, è in prima linea contro il traffico di materiale radioattivo, rifiuti tossici, farmaci illegali, prodotti nocivi per l'ambiente e la salute.

## 3.2 La Carta dei Servizi

### 3.2.1 La Carta Doganale del Viaggiatore

L'Agenzia delle Dogane, nella consapevolezza che procedure più semplici, informazioni chiare, cortesia e professionalità nel lavoro quotidiano rappresentano strumenti indispensabili per semplificare i rapporti con gli utenti e costruire l'immagine di una organizzazione realmente al servizio dei cittadini, nell'interesse dei consumatori e delle imprese che operano nell'Unione Europea, ha trasfuso tali principi nell'idoneo strumento della "Carta doganale del viaggiatore".

Nella concreta applicazione operativa, il personale delle articolazioni periferiche dell'Agenzia, in servizio in prossimità dei valichi stradali e ferroviari di frontiera, nei porti, negli aeroporti, è impegnato a svolgere i propri compiti con competenza, cortesia e professionalità, assistendo ed aiutando gli utenti ed i viaggiatori italiani e stranieri, nella consapevolezza che la dogana rappresenta il primo contatto con la nazione ed è, quindi, la vetrina del Paese.

È in questo spirito che l'Agenzia ha rinnovato la "Carta doganale del viaggiatore", la cui prima edizione fu redatta dal Dipartimento delle Dogane nel 1997.

La veste grafica ed il formato tascabile la rendono uno strumento di facile lettura e pronta consultazione per conoscere le principali disposizioni doganali che possono interessare il viaggiatore. Si pone, come obiettivo, di essere un ausilio a tutti coloro che in arrivo o in partenza

dal nostro Paese devono predisporre documenti ed espletare formalità doganali. Ciò anche allo scopo di consentirne la predisposizione anticipata al fine di limitare i tempi di attesa.

La Carta riporta tutte le informazioni necessarie per lo sdoganamento dei beni che più frequentemente i viaggiatori portano al seguito nei loro viaggi ed in coerenza con la separazione dei flussi di traffico, presente nei punti di arrivo o di partenza, è così strutturata:

#### *Viaggi da/verso paesi extra comunitari*

La sezione riporta sinteticamente ragguagli in merito:

- al valore ed ai generi per i quali è prevista l'esenzione dai diritti doganali ed è consentita l'importazione nel bagaglio personale;
- alle modalità con le quali è possibile ottenere lo sgravio o il rimborso dell'IVA da parte dei viaggiatori residenti o domiciliati fuori dell'Unione Europea su beni in esportazione;
- agli adempimenti da espletare per la movimentazione di valuta o altri titoli e valori mobiliari;
- alle formalità da osservare nei casi di importazione e/o esportazione di animali, specie protette, armi, beni culturali, ecc.

#### *Viaggi nell'ambito dell'Unione Europea*

L'Unione Europea rappresenta uno spazio unico di libero scambio per persone, merci e capitali senza alcuna limitazione e formalità.

Comunque, alcuni generi e categorie di beni sono sottoposti a particolari limiti e condizioni. Pertanto, la sezione in argomento reca le informazioni idonee a migliorare la circolazione nell'ambito dei Paesi dell'U.E.

#### *Alcuni consigli per chi si reca all'estero*

In questa sezione l'Agenzia, ponendosi dalla parte del viaggiatore ed al fine di evitargli inconvenienti e difficoltà pratiche, fornisce suggerimenti e avvertenze.

#### *Informazioni telefoniche*

Reca informazioni in merito ai principali Uffici doganali adibiti al traffico dei passeggeri. Viene, altresì, precisato che il personale dell'Agenzia è sempre a disposizione per fornire ulteriori informazioni e chiarimenti.

La Carta in esame è disponibile sul sito dell'Agenzia [www.agenziadogane.gov.it](http://www.agenziadogane.gov.it)

### **3.2.2 La Carta relativa al "Rimborso dell'imposta sul valore aggiunto (IVA) per l'acquisto effettuato in Italia da soggetti non residenti nell'Unione Europea"**

L'Agenzia si è assunta l'ambito obiettivo di attuare una politica di comunicazione integrata ed integrale e di perseguire una strategia comunicativa attuata con metodologie aziendalistiche anche attraverso l'utilizzo dei più moderni strumenti di diffusione dei messaggi.

È con questo scopo e con la prospettiva di contribuire alla produzione ed al sostegno dei commerci, in altri termini, di partecipare a migliorare la qualità del sistema Paese, che è stata predisposta la Carta in argomento.

In particolare, ai sensi della normativa italiana, fondata sulle disposizioni legislative comunitarie, i viaggiatori residenti o domiciliati fuori dell'Unione Europea possono acquistare in Italia beni destinati all'uso personale o familiare senza il pagamento dell'imposta sul valore aggiunto (IVA).

Quest'agevolazione costituisce un sicuro vantaggio per i viaggiatori stranieri, infatti, attraverso di essa ottengono un sicuro risparmio rispetto al prezzo di vendita del bene acquistato.

Tuttavia, il beneficio può essere ottenuto soltanto se il viaggiatore residente o domiciliato fuori dell'Unione Europea rispetta rigorosamente tutte le modalità al riguardo previste dalla legge italiana.

Tra le citate modalità assumono precisi rilievi gli espletamenti connessi ad alcune formalità doganali, in particolare la merce acquistata e la relativa fattura devono essere contemporaneamente esibite all'Ufficio doganale di uscita dal territorio dell'U.E..

Pertanto, la Carta in esame, frutto di diverse elaborazioni nel corso degli ultimi anni, si propone come uno strumento idoneo a:

- fornire chiare e precise indicazioni per ottenere il rimborso *de quo*, attraverso una specifica e particolare esposizione delle modalità, condizioni e adempimenti da eseguire;
- consentire agli Uffici doganali di offrire un servizio in linea con le aspettative di un utenza intercontinentale, diversificata nei modi e nei comportamenti;
- contribuire, attraverso una incentivazione indiretta, ad invogliare i turisti stranieri ad effettuare acquisti in Italia, partecipando così a migliorare ed accrescere il tessuto economico nazionale.

Nella considerazione della globalità dei fruitori del particolare servizio, la Carta è stata predisposta in italiano e nelle lingue maggiormente usate a livello internazionale, vale a dire in inglese, spagnolo, tedesco e francese e la sua diffusione è stata quanto più capillare possibile, investendo le sedi delle Ambasciate e dei Consolati stranieri, gli esercizi commerciali, gli aeroporti, i porti, le stazioni internazionali e le dogane di confine, e, comunque, sempre consultabile nel sito dell'Agenzia.

### 3.2.3 Altre attività a favore dell'utenza

#### *URP telematico*

Il Decreto Legislativo n. 29/93 ha introdotto presso tutte le Amministrazioni pubbliche l'Ufficio relazioni con il Pubblico (URP) al fine di facilitare, migliorare ed estendere l'accesso ai servizi nella varietà delle regole e dei contesti in cui avviene l'incontro tra sfera pubblica e società civile.

Naturalmente anche l'Agenzia delle Dogane si è adeguata, attivando presso tutte le sue sedi, appositi sportelli di *front-office* idonei a fornire assistenza all'utenza esterna.

L'Agenzia delle Dogane ha ampliato tali funzioni di assistenza realizzando, nel febbraio 2003, un servizio di comunicazione con l'utente doganale, denominato "URP TELEMATICO", attivato in linea con gli obiettivi strategici di *customer care*, portale della comunicazione e qualità dei servizi. Tutto ciò al fine di offrire, da un lato, veste istituzionale alla cultura della trasparenza amministrativa e della qualità dei servizi e, dall'altro, fornire uno strumento organizzativo adeguato alle esigenze di attuazione delle funzioni di comunicazione istituzionale e contatto con i cittadini.

Tale servizio, istituito per una prima fase a livello sperimentale, prevede di gestire e fornire una risposta chiara e trasparente entro e non oltre otto giorni lavorativi, alle richieste di informazioni che pervengono dall'utente, sia esso privato cittadino, operatore doganale o associazione di categoria, riguardanti tematiche di carattere generale, informativo e di prassi che non richiedono una trattazione complessa.

La soluzione operativa si basa sull'uso di un'applicazione informatica personalizzata, con le funzioni di attivazione tramite e-mail attraverso la compilazione da parte del richiedente di una FORM predefinita, pubblicata sul sito Internet [www.agenziadogane.gov.it](http://www.agenziadogane.gov.it). Alla ricezione del-

l'e-mail strutturata, il sistema registra automaticamente i dati inseriti ed invia al richiedente una risposta in cui comunica l'avvenuta registrazione della richiesta ed il numero attribuito.

Per quanto concerne le modalità di trattazione, le richieste di informazione sono gestite da una struttura a due livelli: il I livello, responsabile dell'impegno a fornire un'eventuale prima risposta di carattere generale e dello smistamento al II livello, detentore a titolo istituzionale della conoscenza e responsabile del contenuto della risposta che, tramite il sistema, viene fornita direttamente all'indirizzo di posta elettronica indicato dal richiedente in uno dei campi obbligatori della FORM predefinita.

Alla ricezione della risposta, il processo termina con la richiesta all'utente di compilare un questionario di *customer satisfaction*, attraverso l'individuazione di quattro indicatori di qualità: tempestività nella presa in carico delle richieste, tempestività nella trattazione delle richieste, pertinenza della risposta alla richiesta, qualità della risposta.

Dall'indagine effettuata emerge che il servizio "URP TELEMATICO" è risultato essere in grado di soddisfare in modo adeguato le esigenze di intrattenere rapporti di assistenza qualificata con l'utenza, utilizzando uno strumento innovativo, tecnologicamente all'avanguardia, efficace ed in linea con le normative del Governo, relativamente all'*e-government* ed all'innovazione della Pubblica Amministrazione.

### *Customer satisfaction*

L'Agenzia delle Dogane, fin dalla sua attivazione, ha definito una strategia fortemente orientata ai risultati e alla "soddisfazione" degli utenti, in considerazione del fatto che le attività svolte dal sistema doganale hanno un impatto sul sistema economico del Paese. Proprio a tal fine è stato ripensato il rapporto con gli utenti i quali, avendo accresciuto le proprie aspettative nei confronti dei servizi pubblici, sono divenuti dei veri e propri "clienti" e non più dei fruitori passivi dei servizi.

Appare evidente che la qualità dei servizi erogati dipende dai processi produttivi posti in essere, dagli attori impegnati in ogni fase e dalle risorse impiegate per la loro esecuzione.

La strategia dell'Agenzia delle Dogane è stata preliminarmente finalizzata alla reingegnerizzazione dei processi in ottica di semplificazione delle procedure e facilitazione degli adempimenti fiscali per i contribuenti, promuovendo così l'istituzione di rapporti di reciproca collaborazione ed agevolando, nel contempo, la velocizzazione degli scambi commerciali. Tra gli obiettivi strategici più significativi rileva l'ottimizzazione ed il miglioramento dei servizi erogati anche attraverso azioni di *benchmarking* e di *customer satisfaction* in modo da supportare l'attivazione di processi per il miglioramento della qualità. Tale strategia presuppone interventi di valorizzazione e potenziamento delle risorse umane, tecnologiche ed economiche disponibili.

Pertanto, tenendo presente le finalità da perseguire, l'Agenzia delle Dogane ha definito un approccio alla qualità strutturato su diversi strumenti integrati fra loro al fine di conseguire l'obiettivo di migliorare i servizi resi, verso tutti i "portatori di interesse". In tale direzione, si è proceduto al ridisegno dei processi in ottica cliente, assicurando il coinvolgimento degli stessi nello sviluppo delle innovazioni tecnologiche dei sistemi, intervenendo nello specifico ambito dei laboratori chimici con la realizzazione di una certificazione delle procedure gestite, ma anche effettuando rilevazioni della soddisfazione e diverse azioni di *benchmarking* a livello nazionale ed internazionale.

Proprio nel quadro delle attività poste in essere per allineare costantemente i servizi offerti ed i processi produttivi alle esigenze dei contribuenti e degli operatori economici, è stata realizzata, nel 2002, un'indagine rivolta ai clienti degli Uffici Tecnici di Finanza (UTF), al fine di appurare il livello attuale di soddisfazione percepito dagli utenti e adeguare il livello qualitativo dei servizi resi alle aspettative rilevate.

L'indagine è stata realizzata interpellando un campione di circa 600 operatori, rappresentativo dei clienti UTF, individuati in otto categorie di utenti e sei processi chiave anche tenendo conto della loro dislocazione geografica per offrire un'omogenea copertura territoriale ed in modo da ottenere un primo monitoraggio del livello di soddisfazione attuale.

L'indagine è stata condotta con la somministrazione di un questionario attraverso interviste telefoniche dirette ad ogni tipologia di utenti, ed ha avuto l'obiettivo di appurare sia la valutazione complessiva che i clienti hanno dei servizi offerti dall'UTF sia i giudizi degli stessi sui fattori di qualità dei singoli processi.

Inoltre, allo scopo di rafforzare l'immagine del servizio doganale italiano, attraverso puntuali azioni di miglioramento dei servizi che tengano conto delle esigenze ed attese dei clienti, è stata realizzata un'indagine di *customer satisfaction* sui servizi doganali. L'analisi dell'operatività ha portato ad individuare cinque processi chiave ed un campione mirato ed opportunamente articolato di circa 600 clienti che sono stati stratificati per categoria e volume di operazioni gestite.

Nell'anno 2004, sulla base del Piano dell'Agenzia, che prevedeva la realizzazione di indagini sulla soddisfazione del contribuente e, per l'anno 2005, la pianificazione ed attuazione delle azioni di miglioramento dei processi/servizi indagati, è stata realizzata un'indagine di *customer satisfaction* su uno dei principali servizi effettuati dall'Agenzia relativo al processo dello sdoganamento erogato da alcuni Uffici Portuali.

Tale scelta è da ricondurre alla maggiore rilevanza del traffico doganale portuale – che interessa l'85% circa del traffico merci – ed alla coerenza dell'indagine con il progetto di qualificazione dei porti e degli aeroporti avviato nel 2004.

Il monitoraggio è stato effettuato con l'invio di un questionario, articolato in 5 differenti sezioni di indagine, delle quali, la prima riguarda il servizio di sdoganamento in generale mentre, le altre, con rilevanza interna, dirette ad analizzare aspetti più particolari della gestione/erogazione del servizio.

Per la definizione del campione sono stati individuati i porti di riferimento sul territorio nazionale, aggregati per tre macroaree.

### 3.3 Bilancio e prospettive dell'Agenzia delle Dogane

I mutamenti dello scenario economico internazionale incidono sul contesto operativo anche dell'amministrazione doganale italiana, nel senso che in un quadro economico fortemente integrato, la velocità degli scambi commerciali è divenuta una delle variabili determinanti della competitività e quindi della crescita economica.

La dogana si sta trasformando, quindi, da autorità deputata alla riscossione dei diritti di confine ad organismo la cui funzione è rivolta principalmente alla protezione delle frontiere, alla tutela degli interessi comunitari, alla propulsione del commercio con l'estero attraverso nuovi modi di gestione dei traffici, con una forte cooperazione con le Autorità doganali degli altri Stati membri e con gli altri enti e categorie coinvolti.

Contemporaneamente viene richiesto all'autorità doganale di garantire la speditezza dei traffici commerciali limitando al massimo i vincoli burocratici. L'Agenzia delle Dogane costituisce perciò, a livello di commercio internazionale, il presidio della regolarità delle attività di produzione, di deposito e commercializzazione dei beni e contestualmente fornisce agli utenti servizi comparabili con quelli delle altre organizzazioni doganali operanti nell'Unione Europea, perseguendo la semplificazione procedurale, la riduzione dei tempi di attesa, la capacità di rendere un servizio più apprezzato, contemperando le esigenze dell'Erario nazionale e comunitario con quelle della società economica e civile.

In questo scenario di cambiamento, il tema della comunicazione diventa centrale. Non essendo più sufficiente un'informazione ai cittadini/imprese basata soltanto sulla pubblicazione delle direttive e dei provvedimenti che si assumono, l'Agenzia delle Dogane è passata dall'informazione, ossia dalla semplice trasmissione di notizie, alla comunicazione, procedimento complesso e bidirezionale in cui il cliente ottiene dall'amministrazione una serie di informazioni personalizzate, che gli consentano di usare meglio i servizi messi a disposizione sia a livello centrale che locale, e, allo stesso tempo, di comunicare il livello di soddisfazione ottenuto.



#### 4. IL PUNTO DI VISTA DELLE ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI ED UTENTI <sup>4</sup>

La riorganizzazione dell'amministrazione finanziaria, con decreto legislativo n. 300 del 1999, ha determinato la costituzione delle Agenzie fiscali, operative dal 1 gennaio 2001: l'Agenzia delle Entrate, l'Agenzia del Territorio, l'Agenzia delle Dogane e l'Agenzia del Demanio. Si tratta quindi di una esperienza recente.

Tre di queste agenzie - Agenzia delle Entrate, Agenzia del Territorio, Agenzia delle Dogane - hanno aderito volontariamente al Tavolo sulla Carta della Qualità dei servizi istituito presso il Ministero delle Attività Produttive al fine di porsi in confronto con le Associazioni dei Consumatori.

##### Alcune considerazioni

Rispetto ai molteplici problemi che negli anni sono emersi nel rapporto tra cittadini-consumatori e agenzie fiscali (ritardi IRPEF, lunghezza delle procedure, complessità del linguaggio, problemi di comunicazione, deficit di conoscenza da parte dell'utenza, inadeguatezza degli strumenti di tutela dei diritti e degli spazi di partecipazione civica), va riconosciuto innanzitutto un approccio innovativo rispetto al passato che si concretizza nel considerare la centralità del cittadino/ utente rispetto al servizio erogato, promuovendo quindi relazioni ispirate a criteri di fiducia, collaborazione e trasparenza, consentendo al contribuente di conoscere i servizi e le modalità di erogazione, allo scopo di poter esercitare consapevolmente i propri diritti.

In particolare, l'orientamento strategico che accomuna le tre Agenzie è mirato a costruire un'immagine di organizzazioni a servizio del cittadino, attraverso la semplificazione delle procedure, la migliore fruibilità dei servizi e l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Le recenti esperienze in tema di carte della qualità dei servizi delle tre Agenzie, rappresentano un primo tentativo di instaurare un rapporto più efficace sul versante dell'informazione, dei servizi forniti dai loro uffici e sul raggiungimento degli standard di qualità.

In particolare, l'Agenzia delle Entrate ha manifestato l'interesse per il coinvolgimento dei soggetti rappresentativi dei consumatori/utenti, sottoponendo la Carta dei servizi 2005 alla condivisione delle Associazioni dei Consumatori del Consiglio Nazionale Consumatori e Utenti (CNCU).

Il carattere sostanzialmente sfidante della Carta dei Servizi 2005, prevede la procedura di gestione reclami e contiene un modulo apposito, per reclami e suggerimenti da parte degli utenti. La Carta contiene inoltre una sezione dedicata alle categorie professionali e uno spazio destinato alle informazioni fornite in lingua straniera (inglese francese, spagnolo, tedesco) per tenere conto delle esigenze dei contribuenti stranieri.

Anche l'Agenzia del Territorio si è dotata della Carta della Qualità dei servizi catastali e ipotecari nell'intento di migliorare la comunicazione e la tutela nei confronti degli utenti. L'Agenzia ha inoltre attivato una serie di strumenti che riguardano il monitoraggio dei livelli di servizio e la semplificazione normativa e procedurale. E' significativo rilevare che l'Agenzia ha messo a punto un sistema incentivante che fissa gli obiettivi di risultato legati alla qualità erogata del servizio e ne misura il raggiungimento.

Per quanto concerne l'Agenzia delle Dogane, si apprezza la pubblicazione della Carta doganale del viaggiatore che fornisce una guida esaustiva per il viaggiatore attraverso una

<sup>4</sup>A cura di Giustino Trincia (Cittadinanzattiva), Eros Franciotti (CONFCOSUMATORI), Antonio Bosco (ADICONSUM), Nadia Olivetti (ADOC).

grafica di facile consultazione e comprensione, ma nel contempo si osserva la mancanza di una carta della qualità dei servizi che sia per il viaggiatore uno strumento atto a tutelare e far valere i suoi diritti.

### **Alcune proposte**

Le proposte, in relazione allo specifico argomento affrontato in questo studio, sono elencate qui di seguito:

1. Continuare la collaborazione iniziata con le Associazioni dei Consumatori, creando così una sinergia feconda e arricchita da conoscenze e istanze diverse. A tale proposito sarebbe opportuna la costituzione di una commissione mista – Associazioni dei Consumatori e Agenzie – per esaminare le procedure di gestione dei reclami ed arrivare ad una vera e propria procedura di conciliazione, per evitare che siano le stesse Agenzie a gestire unilateralmente i reclami ed il contenzioso.
2. Per quanto riguarda i sistemi di rilevazione della *customer satisfaction*, pur apprezzando i tentativi di rilevazione effettuati dalle Agenzie, è auspicabile, per il futuro, il coinvolgimento di soggetti esterni - soggetti terzi, Associazioni di categoria e Associazioni dei Consumatori, attori sociali - al fine di individuare congiuntamente le procedure di raccolta, elaborazione ed interpretazione dei dati e successiva pubblicazione dei risultati.
3. Avviare la sperimentazione di un metodo di valutazione della qualità dei servizi in grado di superare i rischi di autoreferenzialità delle attuali metodologie in uso, partendo dal coinvolgimento attivo di soggetti esterni come le organizzazioni di tutela dei diritti dei cittadini e dei consumatori.
4. Divulgare le informazioni in maniera chiara e sempre più capillare. In particolare, si rende necessario procedere ad una semplificazione del linguaggio per permetterne la comprensione a qualsiasi utente ed accrescere così la consapevolezza nei fruitori dei servizi.

## 5. RIFERIMENTI NORMATIVI E AMMINISTRATIVI

**Decreto Legislativo 30 luglio 1999**, n. 300 “Riforma dell’organizzazione del Governo, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59” (G.U. del 30 agosto 1999, n. 203, S.O. n. 163).

**Atto di indirizzo** del Ministro dell’Economia e delle Finanze 2004-2006

**Atto di indirizzo** del Ministro dell’Economia e delle Finanze 2005-2007



