



Nuova classificazione dei servizi in Argo

Linee guida

Febbraio 2015

Sommario

1. DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO	3
2. STRUMENTI E OBIETTIVI	5
2.1 IL LIVELLO DI POLIFUNZIONALITÀ RICHIESTO DAL SET A DIECI TASTI	6
2.2 LA ROTAZIONE DEL PERSONALE ALLO SPORTELLLO	7
2.3 LA FLESSIBILITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE.....	7
2.3.1 <i>Potenziamento della prima informazione</i>	7
2.3.2 <i>Estensione agli sportelli dei servizi area rossa (servizi fast)</i>	8
3. INDICATORI PER LA MISURAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI FRONT OFFICE	8
4. PROGRAMMA DI ATTIVITÀ	9
5. CARTELLO DESCRIZIONE SERVIZI DISPONIBILI	11

1. Descrizione dell'intervento

Adottare una classificazione e una descrizione univoca dei servizi erogati dall'Agenzia attraverso tutti i canali di contatto rappresenta il primo intervento da realizzare per rendere più semplice il rapporto tra fisco e contribuente; una terminologia chiara e uniforme a livello nazionale permette infatti al cittadino di accostarsi ad uno stesso linguaggio e di scegliere in modo più intuitivo il servizio che risponde alle sue esigenze.

I cittadini-contribuenti entrano in ufficio e per prima cosa si confrontano con il totem eliminacode per prendere un biglietto. Disporre di una classificazione omogenea dei servizi a livello nazionale, comprensibile e fruibile in modalità *self service* è quindi un diritto del cittadino; da questo nasce l'intervento di semplificazione della nomenclatura dei servizi che ha portato al nuovo assetto a dieci tasti la cui sperimentazione - presso le Direzioni Regionali del Lazio, della Liguria, della Lombardia e della Toscana - ha avuto esiti molto positivi.

Il totem è il biglietto da visita dell'ufficio

La sperimentazione

La nuova configurazione supera la precedente, costituita da trenta anagrafiche, che richiedeva al contribuente di cercare il servizio desiderato su più schermate, comportando frequenti errori di selezione. Le nuove descrizioni, articolate solo su dieci tasti, sono visualizzabili in un'unica schermata; a ciascun tasto sono associati più servizi senza variare l'offerta complessiva di servizi delle strutture territoriali.

Cosa cambia

Dei dieci tasti, cinque sono già disponibili dalle precedenti versioni:

- *OA - Consegna DOCUMENTI;*
- *FB - Abilitazione ai Servizi Telematici;*
- *GA - Richiesta certificati;*
- *AM - Comunicazioni di irregolarità e Cartelle di pagamento;*
- *KA - Dichiarazione di successione.*

Il tasto *AA - Invio dichiarazioni dei redditi*, inizialmente previsto nel set, non deve essere abilitato, in quanto l'attività di compilazione e trasmissione della dichiarazione dei redditi UNICO non verrà curata dagli Uffici territoriali a fronte del forte impegno richiesto per l'assistenza sulla dichiarazione 730 precompilata. Viene invece attivato il tasto:

Il nuovo tasto Dichiarazione 730 precompilata

- *AP - Dichiarazione 730 precompilata*

da utilizzare per la domanda di informazioni e l'assistenza ai contribuenti.

Gli altri quattro tasti rilasciati con la versione 1119 del sistema ARGO, sono:

- *RI - Informazione/assistenza Irpef, IVA e Rimborsi;*
- *RR - Informazione/Assistenza Registro;*
- *JD - Registrazione atti e contratti di locazione;*
- *ED - Codice fiscale, Tessera sanitaria e Partita IVA.*

Il tasto *RI* è utilizzato per fornire informazioni e assistenza sulla dichiarazione dei redditi UNICO, attività che viene garantita anche quest'anno.

Sotto il profilo operativo, i nuovi tasti, ad eccezione di *AP - Dichiarazione 730 precompilata*, sono già disponibili da alcuni mesi. Per la graduale disabilitazione dei tasti non coerenti con il *set* saranno rilasciate nuove versioni del software ARGO descritte in comunicazioni di carattere tecnico.

Le dieci opzioni sono riconducibili a tre macro aree, ciascuna contraddistinta da un colore:

10 tasti e
3 macro aree

- Area *Identificazione del contribuente* (colore rosso).
- Area *Dichiarazioni* (colore azzurro).
- Area *Registro e successioni* (colore verde).

La descrizione prevista per i nuovi servizi è la seguente:

Macro Area	Servizi (tasti ARGO)	
1	Identificazione contribuente	Codice fiscale, Tessera sanitaria e Partita IVA
		Consegna documenti
		Abilitazione ai Servizi Telematici
		Richiesta certificati
2	Dichiarazioni	Comunicazioni d'irregolarità e Cartelle di pagamento
		Invio dichiarazioni dei redditi (non abilitato nel 2015) <i>e sostituito da Dichiarazione 730 precompilata</i>
		Informazione/assistenza Irpef, Iva e Rimborsi
3	Registro e successioni	Registrazione atti e contratti di locazione
		Dichiarazione di successione
		Informazioni/Assistenza Registro

Le macro aree sono state definite in relazione alle aree di specializzazione necessarie per curare ciascun gruppo di servizi. La struttura dei tasti è orientata allo sviluppo della polifunzionalità, a una diversa organizzazione del servizio di prima informazione, a una maggiore integrazione tra servizi da erogare a vista e servizi erogati per appuntamento (CUP).

L'obiettivo a regime è diminuire ulteriormente il numero dei tasti e portarli soltanto a tre, in linea con le macro aree individuate.

*L'obiettivo finale:
3 soli tasti*

Per facilitare l'introduzione delle nuove opzioni e informare correttamente l'utenza è stato previsto un cartellone esplicativo, da esporre accanto all'eliminacode e, in ogni caso, all'ingresso dell'ufficio. Il cartellone riporta l'elenco dei servizi e il tasto ad essi associato, permettendo così ai cittadini di orientarsi prima di prelevare il biglietto eliminacode o di chiedere chiarimenti alla postazione di prima informazione. Il cartellone è modificabile in relazione a particolari esigenze dell'Ufficio territoriale, ma, poiché la finalità di standardizzazione è la direttrice dell'intervento, è importante che gli scostamenti siano limitati e motivati da ragioni oggettive.

*Il cartellone
esplicativo*

Dal punto di vista della rendicontazione delle attività, l'articolazione a dieci tasti garantisce comunque, grazie all'integrazione di ARGO con Profilo Utente, il corretto monitoraggio delle attività per prodotto.

*Il monitoraggio
dei prodotti non
cambia*

2. Strumenti e obiettivi

L'introduzione della nuova classificazione e descrizione dei servizi richiede - così come già accaduto con l'avvio dell'integrazione tra CUP e ARGO - una ridefinizione dell'assetto degli sportelli, in modo da garantire, sulla base delle risorse esistenti, il giusto *mix* di quantità e qualità dei servizi offerti e da soddisfare la domanda espressa dal bacino di utenza.

*Ri-definire l'assetto
degli sportelli*

Le parole chiave di questo intervento continuano a essere polifunzionalità, rotazione del personale, flessibilità nell'organizzazione; si tratta di concetti non nuovi, delineati in più occasioni in documenti organizzativi e tradotti in obiettivi di sistemi di gestione e di valutazione della *performance* individuale, sui quali tuttavia occorre ancora lavorare; va superata la vecchia concezione che considera questi interventi buone prassi manageriali piuttosto che azioni necessarie per elevare la qualità del servizio offerto.

L'esperienza dimostra che gli uffici che investono in questa direzione - il caso dell'Ufficio territoriale di Milano1 è un esempio molto significativo - raggiungono

*Il caso dell'UT
di MI 1*

risultati ragguardevoli in termini di incremento degli utenti serviti e riduzione dei tempi di attesa.

Ridefinire l'assetto della *front line* richiede il coinvolgimento della Direzione a tutti i livelli organizzativi, Ufficio Territoriale, Direzione Provinciale, Direzione Regionale.

2.1 Il livello di polifunzionalità richiesto dal set a dieci tasti

In primo luogo occorre misurare l'attuale livello di polifunzionalità degli sportelli, il tasso di rotazione del personale allo sportello e le specifiche professionalità delle risorse. Questa prima verifica consente di individuare le azioni necessarie per rendere l'assetto degli sportelli compatibile con l'adozione dei dieci tasti. Lo standard richiesto rappresenta un livello base e non dovrebbe portare complicazioni, considerato che gli sportelli "polifunzionali", operativi da diversi anni in molte realtà territoriali, generalmente garantiscono l'erogazione di un *set* di servizi ben più ampio rispetto a quello in esame; è importante pertanto, recuperare e consolidare il livello di polifunzionalità sviluppato in passato.

La fotografia iniziale

La polifunzionalità di base per macro area

In generale agli operatori è richiesto di svolgere tutte le attività collegate a un tasto del totem (ad esempio, l'addetto al servizio "registrazione atti e contratti di locazione" deve saper curare la registrazione degli atti privati, risoluzioni e proroghe, fornire informazioni e assistenza sugli avvisi di rettifica relativi alle annualità successive, infine, curare la registrazione degli atti pubblici).

L'impostazione del livello base consente l'avvio nei tempi stabiliti ma non genera necessariamente ricadute positive sulla *performance* organizzativa dell'Ufficio Territoriale se non è accompagnata da un piano di estensione della polifunzionalità che comprenda almeno l'ampliamento alle attività previste nella macro area rossa "identificazione del contribuente". Per definire le necessarie azioni formative e di affiancamento, il Direttore dell'Ufficio Territoriale, insieme al suo coordinatore di *front office*, deve analizzare la situazione di partenza, formulare un piano di azione da proporre al Direttore Provinciale; quest'ultimo simmetricamente formula una proposta che viene verificata dalla Direzione Regionale.

La polifunzionalità che migliora la performance: tutti gli sportelli curano i servizi dell'area rossa

Il piano di azione

Promuovere l'incremento della polifunzionalità richiede azioni formative e di sviluppo professionale che implicano il supporto regionale e centrale. A tale scopo, a livello centrale è stato predisposto un piano di formazione a sostegno dell'iniziativa che sarà avviato a breve.

2.2 La rotazione del personale allo sportello

Il secondo intervento da porre in essere riguarda l'aumento del livello di rotazione agli sportelli dei funzionari in servizio presso gli Uffici Territoriali.

Dal monitoraggio dei dati presenti nei sistemi eliminacode ARGO emerge infatti che gli addetti al *front office* rappresentano ancora una percentuale troppo esigua di personale. Tale situazione rappresenta una criticità: gli addetti alla *front line* a tempo pieno sono sottoposti troppo a lungo alla pressione dello sportello; risulta invece opportuna una più ampia partecipazione alle attività di relazione con il contribuente. Spesso la "panchina" di funzionari da coinvolgere non si dimostra numericamente adeguata, non consente di fronteggiare i picchi di domanda, causando disservizi e reclami da parte dell'utenza.

Una più ampia partecipazione alle attività di sportello

L'attività di *front line* dovrebbe essere realizzata da un numero superiore di addetti con una rotazione che, a regime, coinvolga la maggioranza del personale secondo una pianificazione dei turni di sportello che garantisca un fisiologico scambio tra funzionari addetti alle attività di *front* e *back office* (compresi i titolari di incarichi di responsabilità).

2.3 La flessibilità nell'organizzazione

La sperimentazione ha evidenziato in taluni casi un assetto organizzativo degli Uffici Territoriali eccessivamente rigido, più orientato sui processi interni che sui bisogni dei cittadini. Ciò costituisce un ostacolo allo sviluppo di una relazione costruttiva con l'utenza, fondamentale per sostenere i progetti strategici attualmente in corso, *Dichiarazione 730 precompilata* e *Cambia verso*. Di seguito si riportano, a titolo esemplificativo, alcune azioni di miglioramento che possono contribuire ad introdurre elementi di flessibilità nell'organizzazione, a misurarli e apprezzarli conseguentemente.

2.3.1 Potenziamento della prima informazione

La prima informazione assume una rilevanza fondamentale nel saper indirizzare l'utenza e verificare il possesso della documentazione necessaria per poter accedere ai servizi, contribuendo in modo determinante alla gestione ordinata del flusso dei contribuenti. Gli addetti forniscono le informazioni necessarie su tutti i servizi offerti e le modalità da seguire per accedervi con il minor numero di passaggi possibile (moduli, iter etc). Va pertanto valorizzata e presidiata da personale con conoscenze adeguate e va garantita una turnazione.

Soddisfare il bisogno di informazione

Verificare la documentazione

Una considerazione a sé riguarda la collocazione fisica dell'eliminacode. In base al progetto originario del *front office*, l'apparecchiatura doveva essere collocata in prossimità della postazione di prima informazione ma in posizione indipendente, a disposizione degli utenti in modalità *self service*. La nuova classificazione dei servizi è finalizzata a facilitarne la fruizione attraverso tale modalità. Alcuni Uffici Territoriali di grandi dimensioni, caratterizzati da un elevato afflusso di utenza, hanno sperimentato una soluzione diversa, che prevede la collocazione dell'apparecchiatura all'interno della postazione di prima informazione, accessibile solo dagli operatori che, recepita l'esigenza dell'utente, gli rilasciano direttamente il biglietto di prenotazione del servizio. Questo compito si aggiunge a quelli sopra descritti, pertanto è essenziale che la prima informazione sia adeguatamente potenziata. Il rischio infatti è che si formino le cosiddette pre-code, che il contribuente deve fare ancor prima di aver ricevuto il biglietto per il servizio desiderato.

I 10 tasti e il totem in modalità self service

Se il totem non è accessibile la gestione dell'utenza è più complessa

Per decongestionare la prima informazione, oltre al totem, possono essere attrezzate fino a due postazioni da tavolo collegate con una apposita stampante per l'emissione dei *ticket* (l'acquisto della stampante può essere effettuato da ciascuna Direzione Regionale previa valutazione di opportunità considerando la dotazione complessiva degli Uffici Territoriali).

2.3.2 Estensione agli sportelli dei servizi area rossa (servizi fast)

Una prima azione per elevare il livello di polifunzionalità consiste nell'aumentare il numero di sportelli in grado di offrire i servizi dell'Area identificazione del contribuente (consegna documenti, servizi telematici, rilascio codici fiscali e partita iva), la cui erogazione non presenta particolari difficoltà e necessita di competenze che possono essere acquisite con un breve percorso di apprendimento da parte degli operatori. Tali servizi dovrebbero essere contraddistinti da minori tempi di attesa, in realtà l'attesa media è ancora elevata (circa 19 minuti) soprattutto negli uffici con notevole affluenza di pubblico. Considerata l'alta incidenza di tali servizi sul totale degli accessi (nel 2014 circa il 32%) l'intervento suggerito riduce non solo i tempi medi di attesa per questi servizi, ma ha ricadute positive sul valore dei tempi medi in generale.

La polifunzionalità diffusa sui servizi fast incide sulla performance

3. Indicatori per la misurazione dell'attività di front office

Per verificare l'efficacia delle azioni di miglioramento a sostegno dell'introduzione del nuovo *set* di tasti e fornire un supporto all'analisi direzionale e all'attività di monitoraggio, sono stati individuati degli indicatori estrapolati dai sistemi a

disposizione dell'ufficio - procedure ARGO, PU, CUP, BI - che puntano ad analizzare i seguenti aspetti:

- percentuale di rotazione dei funzionari al *front office* (fonte dati ARGO/PU e HR);
- percentuale di ore dedicate all'attività di *front office* rispetto a quelle complessive (fonte dati ARGO e HR);
- percentuale di integrazione degli appuntamenti CUP nel sistema ARGO (fonte PU e ARGO);
- numero equivalente di sportelli aperti a tempo pieno (fonte ARGO: viene considerato il tempo di operatività effettivo rispetto ad un turno standard di quattro ore giornaliere);
- percentuale degli sportelli che erogano i servizi di ciascuna macro area in rapporto al numero totale di sportelli;
- tempi medi di attesa per macro area di servizi e relativa incidenza sull'attività complessiva;
- percentuale di appuntamenti integrati nel sistema ARGO gestiti in orario (entro 10 minuti).

Tali indicatori rappresentano un *set* minimo che, insieme alle rilevazioni qualitative effettuate dalla Direzione dell'ufficio, permette di valutare sinteticamente l'andamento dell'attività di *front office* e individuare eventuali criticità su cui intervenire. I dati sono in parte già disponibili nel sistema eliminacode ARGO e sono progressivamente messi a disposizione all'interno del cruscotto di BI - Fornire servizi.

4. Programma di attività

Il percorso di applicazione necessita di una serie di azioni, in termini di attività formative e riassetto del *front office*, con riflessi sull'organizzazione dei servizi e degli sportelli. Gli interventi sono realizzati progressivamente fino a giungere all'utilizzo dei dieci tasti previsti.

Le Direzioni Regionali, dopo aver rilevato la situazione attuale dei *front office* di ciascun Ufficio Territoriale, devono concordare con le proprie strutture periferiche (Direzioni Provinciali – Uffici Territoriali) i percorsi da realizzare in concreto. L'attuazione del progetto prevede un coinvolgimento di tutte le strutture attraverso diverse fasi:

1. Le Direzioni Regionali devono condividere un programma di intervento con le Direzioni Provinciali;
2. Le Direzioni Provinciali stabiliscono con gli Uffici Territoriali obiettivi e strumenti sulla base della “fotografia” iniziale della situazione, predisposta da ciascun Ufficio Territoriale;
3. Le Direzioni Regionali e le Direzioni Provinciali verificano le esigenze di formazione del personale che parteciperà alle iniziative formative;
4. Le Direzioni Regionali e le Direzioni Provinciali monitorano periodicamente (almeno mensilmente) l'avanzamento del piano di azione, sulla base delle evidenze fornite dagli Uffici Territoriali e misurano il raggiungimento degli obiettivi utilizzando dati e indicatori disponibili in ARGO e in BI.

5. Cartello descrizione servizi disponibili

CLICCA SUL TOTEM ELIMINACODE UNO DEI TASTI QUI A FIANCO

PER RICEVERE I SERVIZI EROGATI ALLO SPORTELLO

CODICE FISCALE, TESSERA SANITARIA E PARTITA IVA	Rilascio, variazione, duplicato di codice fiscale e tessera sanitaria (persone fisiche) Codice fiscale per le persone giuridiche Rilascio, variazione, duplicato di partita IVA
CONSEGNA DOCUMENTI	Consegna documenti, istanze e richieste (rilascio protocollo di consegna)
ABILITAZIONE AI SERVIZI TELEMATICI	Rilascio codice PIN, abilitazione Entratel, Cassetto fiscale
RICHIESTA CERTIFICATI	Richiesta certificati
COMUNICAZIONI D'IRREGOLARITÀ E CARTELLE DI PAGAMENTO	Assistenza su comunicazioni d'irregolarità e cartelle di pagamento relative al controllo automatizzato delle dichiarazioni (art. 36 bis DPR 600/73)
DICHIARAZIONE 730 PRECOMPILATA	Assistenza e informazione sulla dichiarazione dei redditi 730 Precompilata
INFORMAZIONE/ASSISTENZA IRPEF, IVA E RIMBORSI	Informazioni generali sui controlli formali e cartelle (controlli su dichiarazione modello 730/Unico art. 36 ter DPR 600/73) Informazioni generali su avvisi di accertamento parziale automatizzato (art. 41 bis DPR 600/73) Informazioni su agevolazioni e esenzioni per i disabili Regimi agevolati Irpef e Tutoraggio Rimborsi imposte dirette (Irpef, Ires, Irap) e indirette (IVA, registro e tributi minori) Comunicazione coordinate bancarie (IBAN) Modifica F24
REGISTRAZIONE ATTI E CONTRATTI DI LOCAZIONE	Registrazione atti privati (ad es. contratti di locazione) Registrazione atti pubblici Risoluzioni e proroghe contratti di locazione Informazioni e assistenza su avvisi di rettifica e annualità successive
DICHIARAZIONE DI SUCCESSIONE	Presentazione dichiarazione di successione Informazioni ed assistenza su successioni
INFORMAZIONI/ASSISTENZA REGISTRO	Super bollo e bollo auto (regioni a statuto speciale) Informazioni generali sull'imposta di registro Agevolazioni e esenzioni per i disabili (settore automobilistico) Tasse di concessioni governative