



Paola Spaziani
Ministero delle Finanze

**Gestire un sistema qualità:
garantire la soddisfazione
del rapporto tra cittadini contribuenti
ed Uffici delle Entrate**



1. L'organizzazione e le attività degli Uffici delle Entrate

Gli Uffici delle Entrate forniscono servizi di assistenza ai contribuenti e svolgono azione di controllo dell'evasione fiscale.

Gli Uffici delle Entrate sono articolati in due aree operative, rispettivamente denominate area "servizi e relazioni con il contribuente" ed area "controllo".

Le aree sono supportate dall'unità di direzione e segreteria.

Nel rispetto del modello, il Direttore organizza l'ufficio tenendo conto degli aspetti logistici, delle risorse umane disponibili e dei carichi di lavoro ed individua, d'intesa con i responsabili di area, le più opportune modalità di supervisione, affiancamento e rotazione del personale, al fine di garantire il migliore livello di efficienza e di qualità del servizio.

1.1 Area servizi e relazione con il contribuente

I servizi disponibili in questa area sono classificati in:

- a) Operazioni di "front-office" (erogazione di servizi in tempo reale e ricezione delle pratiche da trattare in differita);
- b) Operazioni di "back-office" (Trattamento e gestione delle pratiche che presentano un ciclo di lavorazione in tempo differito).

Il coordinamento ed il controllo operativo sono assicurati dal Responsabile dell'area.

Il *front-office* è costituito da :

1) *Postazione self-service*: è il primo punto di informazione per il contribuente e consente di acquisire le indicazioni di base che regolano il suo rapporto con l'Amministrazione finanziaria, di ottenere certificati e di acquisire infor-

mazioni sulla propria posizione fiscale e contributiva.

2) *Sportello di prima informazione ed assistenza di base*: fornisce informazioni di carattere generale, filtrando i quesiti posti dai contribuenti e indirizzando agli sportelli competenti le richieste su temi più specifici e complessi o inerenti particolari trattazioni.

3) *Sportello di assistenza e informazione*: soddisfa le esigenze di informazione e di assistenza al contribuente (anche ai sensi della L. 241/90 e del D.Lgs.29/93) che, per la loro natura complessa e non standardizzabile, necessitano del supporto e delle competenze di operatori professionali.

4) *Sportelli polifunzionali*: provvedono al rilascio di autorizzazioni e certificazioni relative ad imposte dirette ed I.V.A. e alla ricezione e al trattamento degli atti del registro. Al fine di migliorare l'utilizzo delle professionalità disponibili o di accelerare la trattazione delle pratiche nei periodi di maggior afflusso di pubblico, il direttore può derogare al criterio della polifunzionalità e dedicare uno o più sportelli a specifiche attività.

Il back-office gestisce le pratiche che non possono essere chiuse agli sportelli in tempo reale. In particolare il back-office cura:

- 1) La lavorazione dei rimborsi I.V.A.
- 2) Le attività già demandate alla Sezione staccata della Direzione Regionale delle Entrate.
- 3) Il trattamento degli atti del registro (tassazione degli atti, denunce di successione) e l'individuazione di quelli che richiedono controlli sostanziali approfonditi.

L'accesso agli sportelli è regolato da un apposito dispositivo "elimina-code".

1.2 Area di controllo

L'area ha la responsabilità di programmare e realizzare i controlli e di gestire il contenzioso: è articolata in team integrati di controllo e team di assistenza legale.

I team integrati di controllo sono responsabili dell'intero ciclo del servizio: presa in carico delle pratiche dei soggetti da controllare, effettuazione dell'accertamento, gestione delle procedure di riscossione, gestione delle procedure di adesione. Ai team è assegnato uno specifico programma di controllo su gruppi di contribuenti da accertare. I team sono responsabili di chiudere efficacemente i procedimenti aperti nei confronti dei contribuenti secondo le modalità e le norme vigenti. In fase di avvio, le attività connesse alla riscossione possono essere affidate ad uno specifico team.

Il team di assistenza legale gestisce il contenzioso, di norma nei gradi successivi al primo e fornisce assistenza legale all'intero ufficio.

Il coordinamento e il controllo complessivo dell'area sono assicurati dal Responsabile dell'area.

L'unità di direzione e segreteria fornisce supporto alla direzione e alle 2 aree e cura la gestione delle risorse umane e strumentali, i servizi di protocollo ed archivio, la pianificazione ed il controllo di gestione, l'economato e la contabilità, le relazioni sindacali.

Tra le competenze attribuite all'unità vanno menzionate quelle relative alla gestione del sistema informativo.

Il Responsabile delle risorse informatiche ha il compito di curare tutte le problematiche relative al funzionamento ed al mantenimento dei sistemi informativi locali e alla assistenza al personale dell'Ufficio. Nell'ambito dell'unità di direzione viene di norma individuato il responsabile locale per la qualità.

2. Motivazioni alla certificazione

La realizzazione degli uffici delle entrate è una tappa fondamentale per costruire e diffondere una nuova cultura di gestione dell'amministrazione finanziaria fondata su moderni principi di organizzazione del lavoro e di valorizzazione delle persone.

In questo percorso l'amministrazione finanziaria si propone di conquistare la piena fiducia e l'apprezzamento da parte dei cittadini in virtù del modo con cui assolve al proprio compito istituzionale.

L'indicatore del raggiungimento di questi obiettivi è il livello di soddisfazione del cittadino nei riguardi del servizio reso dall'ufficio. Nello stesso tempo, è obiettivo della Amministrazione finanziaria aumentare l'efficienza della propria struttura ed accelerare la crescita motivazionale e professionale del proprio personale.

Per tutte le ragioni premesse, la Amministrazione finanziaria ha ritenuto che l'adeguamento dei processi degli uffici delle entrate al modello ISO 9000, ed in particolare quello ISO 9002, fosse il mezzo migliore per realizzare nel breve-medio periodo gli obiettivi sopra esposti.

Inoltre, ha ritenuto che la fiducia degli utenti potesse essere rafforzata da una certificazione rilasciata da una terza parte, competente ed abilitata, della raggiunta conformità al modello. La certificazione ISO 9002 garantisce che le attività di sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza, relativamente ai prodotti e servizi di competenza, sono svolte dalla organizzazione certificata secondo un modello che è finalizzato a soddisfare i clienti dando loro la qualità attesa, prevenendo le possibili inefficienze.

I requisiti del modello di riferimento, quello

ISO 9002, sono implementati nel Sistema Qualità della organizzazione.

Il Sistema Qualità è costituito dalla struttura organizzativa, dalle attività e dalle risorse messe in atto per garantire il processo mediante il quale sono sviluppati i prodotti/servizi per i clienti/contribuente.

Il Sistema Qualità è documentato attraverso il Manuale della Qualità che descrive la politica, gli obiettivi per la qualità, la struttura organizzativa, le procedure, le modalità di attuazione del sistema stesso.

La certificazione è un atto formale che fornisce all'organizzazione in possesso del Sistema Qualità un attestato circa la capacità di fornire un prodotto/servizio "garantito/affidabile".

Viene emessa da Enti indipendenti che verificano la conformità al modello di riferimento (costituito dalle norme ISO 9000) e il rispetto delle procedure e delle regole che l'organizzazione si è data.

La Amministrazione finanziaria ha deciso di coprire con il Sistema Qualità primariamente alcuni uffici di particolare rilevanza ai fini della soddisfazione utente, che afferiscono all'Area Servizi e Relazioni con il contribuente.

3. Il percorso verso la certificazione

Il progetto certificazione uffici delle entrate è stato presentato dall'Amministrazione finanziaria a fine 1998 con l'obiettivo di conseguire la certificazione per i servizi erogati dall'Area servizi e relazioni con il contribuente.

Va osservato che l'Amministrazione finanziaria è la prima amministrazione centrale dello Stato che ha avviato un progetto per certificare la qualità dei processi messi in atto per l'erogazione dei servizi.

Sono stati selezionati tre uffici rappresentativi delle diverse realtà: un ufficio circoscrizionale

(Bologna 2), un ufficio provinciale (Rieti), e un ufficio di piccole dimensioni (Frascati).

Le fasi del progetto possono così riassumersi:

1. gennaio 1999: avvio del progetto.
2. luglio 1999: sistema qualità documentato e verificato dall'ente di certificazione DNV.
3. settembre 1999: formazione del personale e avvio del sistema.
4. novembre 1999: verifiche ispettive, addestramento sul campo e misurazione degli obiettivi di qualità.
5. dicembre 1999: conseguimento della certificazione.

La certificazione è stata ottenuta dopo la verifica condotta presso i tre uffici da Det Norske Veritas (DNV), l'organismo di certificazione internazionale fondato ad Oslo nel 1864 e accreditato in Italia dal Sincert (Sistema Nazionale per l'accreditamento degli organismi di Certificazione) per la certificazione dei sistemi qualità secondo le norme ISO 9000. DNV è l'organismo che, a livello mondiale, vanta il maggior numero di accreditamenti ed in Italia detiene il 25 per cento di quota di mercato (fonte Sincert).

4. Indicatori di efficacia del Sistema Qualità

Per misurare oggettivamente l'impatto positivo del Sistema Qualità, sono stati definiti, per alcuni dei servizi più diffusi e più significativi (assistenza e informazione, attribuzione del codice fiscale e della partita IVA, ricezione documenti, rimborsi, registrazione atti...) degli indicatori attraverso i quali misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi. Questi sono l'accessibilità (facilità di accesso al servizio), la tempestività (rapidità del servizio), l'affidabilità (corretta esecuzione dell'attività). Questi indicatori sono stati fatti propri dall'organismo

di certificazione e verificati in sede di visita ispettiva al fine del rilascio del certificato.

5. Il Sistema Qualità dell'ufficio delle entrate

Vengono qui di seguito dettagliati alcuni dei punti costituenti la struttura del Sistema Qualità dell'ufficio delle entrate coinvolto nel progetto di certificazione.

5.1 Politica della qualità

Per Sistema Qualità si intende la struttura organizzativa, le responsabilità, le procedure, le risorse messe in atto per la conduzione della qualità, cioè il complesso di scelte organizzative per il governo dei processi/servizi finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di politica della qualità.

Il sistema qualità mediante la sua applicazione in tutti gli uffici, assicura che:

- 1) i servizi soddisfino effettivamente le aspettative dei contribuenti;
- 2) gli interventi di miglioramento della qualità siano volti a prevenire problemi anziché risolverli dopo il loro insorgere.

Definiti gli obiettivi della qualità, gli Uffici delle Entrate pianificano l'attività tenendo conto che essa è fortemente influenzata da due diversi ordini di fattori:

- 1) le *prestazioni* normative (leggi, decreti, regolamenti, circolari) che descrivono operazioni, modalità, responsabilità, strumenti relativi ai servizi erogati;
- 2) la composizione quantitativa dei servizi richiesti dagli utenti, le competenze tecniche disponibili, le tecnologie informatiche impegnate e le informazioni cui si può accedere mediante INTRANET.

Ciascun Ufficio, nel rispetto delle funzioni e dei compiti istituzionali, documenta le moda-

lità di svolgimento delle attività, al fine di portare a conoscenza dei soggetti esterni interessati (utenti, altre amministrazioni) il proprio modo di operare, di garantire la qualità dei servizi erogati e di assicurare la corretta attuazione delle procedure interne.

Gli strumenti descrittivi sono costituiti dal *Manuale della qualità*, dalle *Procedure del Sistema Qualità* e dalle *Guide operative* (raccolte sistematiche di modalità operative per specifiche attività). A tali documenti va aggiunto il corpo di norme in vigore che regolano il funzionamento degli Uffici negli aspetti organizzativi ed operativi (leggi, decreti, circolari, ecc.).

Il *Manuale della qualità* descrive:

- 1) la politica e gli obiettivi per la qualità;
- 2) la struttura organizzativa;
- 3) le modalità con cui è attuato il Sistema qualità.

Le *Procedure* descrivono le attività degli uffici in modo coerente con la politica della qualità stabilita e conforme ai requisiti della norma.

La maggior parte delle procedure sono comuni a tutti gli uffici; alcune sono invece operative solo in determinati uffici, a seguito di particolari competenze ad essi demandate.

5.2 Pianificazione della qualità

Un primo elemento di pianificazione è rappresentato dallo stesso Sistema Qualità, in quanto la tipologia dei servizi offerti consente un elevato livello di standardizzazione.

La qualità dei servizi è rappresentata dalle caratteristiche di accessibilità, affidabilità, tempestività e trasparenza (informazione sulle modalità di svolgimento del servizio e sui tempi, le responsabilità e i risultati).

Per le attività più significative (in termini di numero delle richieste, valore economico, ri-

levanza del servizio), il Rappresentante centrale per la qualità individua le caratteristiche più idonee a misurare la qualità dei servizi erogati ed i livelli di servizio.

I Direttori degli uffici possono indicare livelli di servizio migliorativi rispetto a quelli individuati dal Rappresentante centrale per la qualità.

5.3 Responsabilità

Il Sistema Qualità prevede tre livelli di responsabilità che riproducono l'articolazione organizzativa del Ministero delle Finanze:

Responsabilità centrale (definizione della politica della qualità e degli obiettivi di qualità annuali).

Il rappresentante centrale della direzione per la qualità è il Direttore centrale per i servizi generali il personale e l'organizzazione che definisce gli obiettivi di qualità annuali ed assicura il coordinamento delle iniziative portate avanti dall'Amministrazione finanziaria in materia di qualità di servizi. Il rappresentante centrale provvede anche alla revisione periodica e sistematica del sistema qualità, nel rispetto delle norme UNI EN ISO 9000, e svolge, direttamente o mediante un suo delegato che assume la veste di *responsabile centrale per la qualità*, le seguenti attività:

- 1) garantisce la realizzazione, il mantenimento e la diffusione del sistema qualità e la distribuzione della relativa documentazione;
- 2) verifica la corretta applicazione del sistema e l'efficacia delle azioni intraprese ed individua le azioni per il miglioramento dei processi;
- 3) pianifica e svolge verifiche ispettive per le attività di assicurazione qualità delle Direzioni Regionali;
- 4) provvede, con cadenza annuale, al riesame

delle attività svolte e dei risultati raggiunti (il riesame è svolto congiuntamente dal Direttore centrale e dal Responsabile centrale per la qualità).

Responsabilità Regionale (pianificazione, coordinamento e controllo dell'applicazione del sistema qualità da parte degli uffici).

Il rappresentante regionale della direzione per la qualità è il Direttore regionale delle entrate che coordina l'applicazione del sistema qualità negli uffici dipendenti. In particolare, il rappresentante regionale, direttamente o mediante un suo delegato che assume la veste di *responsabile regionale per la qualità*, svolge le seguenti attività:

- 1) divulga presso gli uffici il sistema qualità;
- 2) pianifica e svolge verifiche ispettive per le attività di assicurazione qualità degli uffici, mantenendone adeguata documentazione;
- 3) raccoglie i piani delle verifiche ispettive predisposte dagli uffici ed eventualmente vi partecipa al fine di verificare la corretta applicazione del sistema e l'efficacia delle azioni correttive intraprese;
- 4) riscontra l'adeguatezza e l'efficacia del sistema qualità e la coerenza agli obiettivi prefissati e individua le azioni da intraprendere per il miglioramento dei processi;
- 5) pianifica interventi di formazione, tenendo conto delle esigenze segnalate dagli uffici;
- 6) provvede al riesame periodico delle attività svolte e dei risultati conseguiti e lo trasmette al Rappresentante centrale.

Responsabilità locale (applicazione del sistema qualità).

Il rappresentante locale della Direzione per la qualità è il Direttore dell'Ufficio che ha la responsabilità primaria della qualità nell'Ufficio e garantisce:

- 1) la divulgazione e l'applicazione nell'Ufficio

del principio di qualità e del sistema qualità;

- 2) la segnalazione alla Direzione Regionale delle esigenze di formazione del personale;
- 3) l'organizzazione, presso l' Ufficio, di specifici corsi di formazione sui temi della qualità;
- 4) la definizione dei programmi e degli obiettivi volti ad aumentare il livello di soddisfazione dei contribuenti;
- 5) l'adeguatezza e l'efficacia nel tempo del sistema qualità in termini di procedure, organizzazione, risorse e la coerenza agli obiettivi di qualità prefissati;
- 6) la verifica della qualità del servizio prestato dal personale che ha la diretta responsabilità nella esecuzione del lavoro.

Il rappresentante locale, direttamente o mediante un suo delegato che assume la veste di *Responsabile locale per la qualità*, svolge inoltre le seguenti attività:

- 1) pianifica e svolge verifiche nell'ufficio per garantire il rispetto delle procedure del sistema qualità e ne mantiene adeguata documentazione;
- 2) elabora i dati relativi alle metriche individuate;
- 3) gestisce gli esiti dei reclami e delle rilevazioni di customer satisfaction ;
- 4) verifica l' esecuzione delle azioni correttive;
- 5) provvede al riesame periodico delle attività svolte e dei risultati conseguiti e lo trasmette al rappresentante regionale.

5.4 Riesame da parte della Direzione

Il riesame del sistema qualità viene effettuato a livello locale, regionale e centrale ogni qual volta sia necessario e comunque a cadenza annuale. L'esito delle attività di riesame è ri-

portato in un verbale di riunione che costituisce elemento di registrazione di qualità. Il riesame viene effettuato dal Rappresentante della Direzione d' intesa con il Responsabile per la qualità al fine di:

- a) assicurare l'adeguatezza e l'efficacia nel tempo del sistema qualità in termini di procedure, organizzazione e risorse;
- b) verificare la coerenza agli obiettivi di qualità prefissati tramite le metriche di processo, indicate nelle procedure.

Nell'effettuare il riesame si tiene conto delle anomalie scaturite dalle verifiche ispettive, dall' esito delle azioni preventive attuate e dalle valutazioni della soddisfazione del cliente. A fronte di eventuali scostamenti dagli obiettivi di qualità prefissati o di inadeguatezze del Sistema Qualità sono pianificate e monitorate opportune azioni correttive.

5.5 Documenti del Sistema Qualità

I documenti del Sistema Qualità sono emessi in formato cartaceo ed in formato elettronico. L'edizione elettronica è sempre la versione aggiornata e corretta.

L' edizione cartacea è prodotta sia in versione controllata e numerata che in versione non controllata; quest' ultima è valida solo se riporta la stessa data della versione elettronica. Prima dell'emissione, i documenti del sistema qualità vengono verificati dal Responsabile centrale per la qualità ed approvati dal Rappresentante centrale della Direzione per la qualità. L'evidenza dell'approvazione è rappresentata dalla firma apposta dal Rappresentante centrale della Direzione per la qualità sulla lettera di trasmissione della documentazione controllata.

La documentazione viene distribuita inoltre ai Rappresentanti regionale e locale della dire-

zione per la qualità, al Responsabile dell' area servizi e relazioni con il contribuente e al Responsabile locale per la qualità. I destinatari devono dare conferma dell' avvenuta ricezione. Il personale non destinatario di copie controllate viene informato delle nuove versioni della documentazione dai Rappresentanti della qualità e ne prende visione utilizzando la intranet del Ministero delle Finanze.

In relazione ai documenti normativi il Direttore dell'ufficio provvede a selezionare i provvedimenti di interesse e a distribuirne copia al personale acquisendo ricevuta; per i provvedimenti di maggiore complessità il Direttore organizza incontri con il personale per illustrarne i contenuti; il materiale viene conservato a cura dell' unità di direzione.

5.6 Controllo del prodotto non conforme. Azioni correttive e preventive.

L'adozione di un Sistema Qualità prevede l'identificazione e la tempestiva correzione delle anomalie che si manifestano nel processo di erogazione dei servizi, allo scopo di evitare l'erogazione di un servizio non conforme alle procedure stabilite.

Le responsabilità per l'esame delle anomalie e per le relative decisioni sono del Responsabile locale, regionale e centrale in relazione alla criticità delle anomalie riscontrate. Le registrazioni delle anomalie possono essere utilizzate per l'avvio di azioni correttive o preventive.

Occorre distinguere tra correzione ed azione correttiva:

- a) la correzione si riferisce ad azioni come riparazione o rilavorazioni relative al trattamento di una anomalia;
- b) l'azione correttiva si riferisce alla eliminazione delle cause che hanno generato una anomalia.

Quando viene riscontrata una anomalia viene effettuata una valutazione delle cause che stanno alla base di tale anomalia per determinare le azioni necessarie a risolvere il problema o a prevenirne il ripetersi. Ogni azione correttiva o preventiva intrapresa per eliminare le cause di effettive o potenziali anomalie, deve essere di livello appropriato all'importanza dei problemi e commisurata ai rischi relativi.

5.7 Verifiche ispettive interne della qualità

Le verifiche ispettive costituiscono lo strumento per garantire l'aderenza di tutte le attività alle indicazioni stabilite dalle procedure del Sistema Qualità. Le informazioni e le esperienze accumulate nel corso delle verifiche, costituiscono un patrimonio da utilizzare per valutare l'efficacia del sistema qualità. I risultati delle verifiche ispettive interne vengono analizzati al fine di ridurre e prevenire eventuali anomalie e per definire interventi volti a migliorare l'efficienza del sistema qualità. Il compito di effettuare le verifiche ispettive è affidato ad Ispettori qualificati attraverso la partecipazione a corsi di formazione delle norme ISO 9000 e sulle tecniche di auditing. Alla data concordata l'ispettore verifica la conformità delle attività svolte rispetto a quanto descritto dal Sistema qualità. L'Ispettore durante l'audit deve indicare i documenti esaminati e descrive sinteticamente le situazioni verificate sul modulo "Resoconto verifica ispettiva" descritto nel documento S.Q. Ufficio delle Entrate. Le eventuali anomalie rilevate nel corso della verifica vengono registrate sul modulo "Registrazione anomalie" anch'esso descritto nel documento S.Q. ufficio delle Entrate.

Nel modulo vengono altresì descritte le solu-

zioni proposte. Le anomalie riscontrate sono classificate in base a:

- a) requisiti della norma,
- b) gravità.

La classificazione in base alla gravità individua vari gradi di scostamento dal Sistema qualità:

- a) non conformità di categoria 1: evidenzia gravi scostamenti dal S.Q. e/o gravi carenze di controllo sui processi;
- b) non conformità di categoria 2: evidenzia significativi scostamenti dal S.Q. e/o significative carenze di controllo sui processi;
- c) osservazione: evidenzia scostamenti di tipo formale/documentale e/o di tipo operativo, tali comunque da non generare dubbi circa l'effettiva efficacia del sistema.

6. Efficacia del Sistema Qualità

Il progetto qualità degli uffici delle entrate ha consentito di:

- rilevare le disomogeneità nei comportamenti fra uffici;
- evidenziare prassi e norme da adeguare;
- classificare norme, circolari e sentenze per renderle maggiormente fruibili;
- intervenire sulle modalità operative degli uffici;
- proporre modifiche normative (es. accertamento con adesione);
- individuare e diffondere i migliori "processi" di lavoro, le migliori "pratiche".

Il programma di lavoro prevede:

- definizione di una struttura organizzativa per selezionare ed archiviare per attività/argomento le pratiche migliori;
- valutazione critica delle modalità e metodologie operative sviluppate autonomamente dall'Ufficio per diffonderle come Best Practices a tutti gli altri uffici;
- diffusione delle migliori esperienze di appli-

cazione degli strumenti tecnologici innovativi di supporto all'attività di intelligence, per migliorarne la capacità di utilizzo e sfruttarne al meglio le potenzialità;

- condividere comportamenti omogenei;
- sviluppare la formazione attraverso il trasferimento di conoscenze tra funzionari per passare dalla gestione per tributo alla gestione dell'intera posizione fiscale del contribuente;
- proporre alcune soluzioni tecnico/organizzative in linea con le piattaforme tecnologiche disponibili.

Per il futuro si progetta di estendere la rilevazione anche agli altri servizi, associando a ognuno di essi valori target.

Il miglioramento complessivo è stato attuato mediante:

- la semplificazione delle norme e delle modalità operative (si cita la procedura per l'acquisizione e la liquidazione delle dichiarazioni di successione e note di trascrizione);
- la riprogettazione delle procedure informatiche nell'ottica dell'on-line;
- il potenziamento delle infrastrutture di rete locale e di rete geografica;
- il costante aumento negli uffici di personal computer collegati al server dipartimentale;
- la dotazione a tutte le postazioni dell'Area Servizi di personal computer collegati agli archivi locali e centrali che consentono l'erogazione dei servizi in tempo reale (rilascio codice fiscale, attribuzione di partita IVA, informazioni su rimborsi e cartelle esattoriali, ecc.).

6.1 Obiettivi di qualità – Risultati

Nell'ambito della pianificazione della qualità, il Rappresentante Centrale per la qualità indica i servizi più significativi (in termini di numerosità delle richieste, valore economico, rilevanza del servizio) da monitorare, associando le caratteristiche ritenute più adeguate a

misurarne la qualità.

I Direttori degli Uffici, a loro volta, associano a tali caratteristiche dei valori soglia (livelli di servizio), per controllare le prestazioni (performance) e la qualità del servizio.

Per gli Uffici delle Entrate sono stati definiti i seguenti obiettivi di qualità:

| Servizio | Caratteristica di qualità | Metrica | Rilevazione | Frequenza | Valore soglia | Valore precedente (Rieti) |
|--|--|---|---|--|---------------------------|---------------------------|
| Assistenza ed informazione | Accessibilità Tempo di accesso allo sportello | Tempo medio (espresso in minuti) intercorso tra acquisizione del biglietto all'elimina code e accesso allo sportello | Da statistiche elimina code | Mensile, su tutti gli accessi | Non superiore a 20 minuti | Non valutato |
| Atti pubblici | Tempestività Nella trasmissione degli atti | Giorni intercorsi tra la richiesta di registrazione da parte del contribuente e l'invio in via telematica dei dati all'A.T. | Dall'elenco delle note di trascrizione contenenti gli atti inviati giornalmente | Trimestrale, a campione sugli atti inviati tutti i giovedì | Entro 15 giorni | 30 giorni |
| Atti privati | Tempestività Nella trasmissione degli atti | Giorni intercorsi tra la richiesta di registrazione da parte del contribuente e l'invio in via telematica dei dati all'A.T. | Dall'elenco delle note di trascrizione contenenti gli atti inviati giornalmente | Trimestrale, a campione sugli atti inviati tutti i giovedì | Entro 15 giorni | 30 giorni |
| Rimborsi IVA (per la parte eccedente l'importo che può essere richiesto al Concessionario) | Tempestività nel trattamento delle pratiche | Tempo per la predisposizione del provvedimento di rimborso | Da un registro data di richiesta – data decreto | Semestrale, su tutti i rimborsi richiesti | 6 mesi | 3 anni |
| | Affidabilità nel trattamento delle pratiche | Numero di (n) segnalazioni emerse nel corso delle Verifiche ministeriali rispetto al numero (N) di pratiche esaminate | Dai rapporti di verifica ministeriale, delle Direzioni Regionali, interne | Semestrale, su tutti i rapporti | Non inferiore a 95% | |
| Vidimazione repertori | Tempestività nella disponibilità dei documenti | Giorni intercorsi tra la data di disponibilità dei dati conoscitivi (forniti dal sistema) e la data in cui il documento è disponibile per il ritiro | Da un prospetto riassuntivo contenente le date di consegna e disponibilità | Quadrimestrale, a campione sulle richieste ricevute il giovedì | Entro 3 giorni | 7 giorni |

| Servizio | Caratteristica di qualità | Metrica | Rilevazione | Frequenza | Valore soglia | Valore precedente (Rieti) |
|---|--|--|--|--|---|---------------------------|
| Bollatura registri | Tempestività nella disponibilità dei documenti | Giorni intercorsi tra la data di richiesta e la data in cui il documento è disponibile per il ritiro | Da un prospetto riassuntivo contenente le date di consegna e disponibilità | Quadrimestrale, a campione sulle richieste ricevute il giovedì | Entro 3 giorni | 7 giorni |
| Successioni | Tempestività nella liquidazione | Giorni intercorsi tra la data di presentazione della dichiarazione e la data in cui la successione risulta liquidata | Dai tabulati forniti dall'A.T. | Trimestrale, sulle successioni presentate nel periodo | Entro 6 mesi (a Rieti 8 giorni, Frascati entro 60 gg.) | 6 mesi |
| Rilascio certificati (definita valutazione, copia dichiarazione successione, mod. 240) | Tempestività nella disponibilità dei documenti | Giorni intercorsi tra la data di richiesta e la data in cui il documento è disponibile per il ritiro | Da un prospetto riassuntivo contenente le date di consegna e disponibilità | Trimestrale, a campione sulle richieste ricevute il giovedì | Entro 8 giorni | 8 giorni |
| Rilascio autorizzazioni (vendita valori bollati pagamento imposta in maniera virtuale, agevolazioni settore auto) | Tempestività nel rilascio di autorizzazioni | Giorni intercorsi tra la data di richiesta e la data in cui l'autorizzazione è rilasciata | Da un prospetto riassuntivo contenente le date di consegna e disponibilità | Trimestrale, a campione sulle richieste ricevute il giovedì | Entro 20 giorni | 30 giorni |

6.2 Risultati

I risultati hanno dimostrato un sostanziale rispetto degli obiettivi previsti dagli indicatori, evidenziando un significativo miglioramento nell'erogazione dei servizi al pubblico, rispetto a quanto realizzato prima dell'avvio del sistema qualità.