

# AGENZIA DELLE ENTRATE

## PROTOCOLLO DI INTESA

I rappresentanti dell'Agenzia delle Entrate e delle Organizzazioni Sindacali

### PREMESSO CHE

- il 6 marzo 2000 è stato siglato e il 3 luglio 2000 è stato definitivamente sottoscritto l'accordo che ha previsto l'istituzione di sei *call center* (Cagliari, Pescara, Roma, Salerno, Torino e Venezia) ed ha fissato le regole che disciplinano il funzionamento del servizio, la selezione e la formazione da erogare agli operatori e gli incentivi economici da riconoscere a questi ultimi;
- il 26 marzo 2001 è stato siglato l'accordo che ha esteso agli addetti di area A la possibilità di partecipare alle procedure di selezione del personale da adibire al servizio;
- l'atto del Direttore dell'Agenzia del 7 dicembre 2001, i cui effetti decorrono dal 1° gennaio 2002, ha elevato i Centri di assistenza telefonica (CAT) al rango di strutture dirigenziali;
- lo stesso atto ha fissato le competenze dei CAT ed ha previsto la loro evoluzione in centri multicanale (*contact center*), per diversificare le modalità di accesso al servizio e di risposta ai quesiti;
- l'atto del Direttore dell'Agenzia del 27 febbraio 2002 ha istituito a Bari un settimo CAT;
- l'evoluzione tecnologica ha reso possibile definire ulteriori modalità di contatto, quali il *call back*, la *web mail*, il *fax server* e l'*sms*, alcune delle quali sono state già attivate in via sperimentale;
- l'11 aprile 2002 è stata siglata una preintesa per riorganizzare il servizio tenendo conto dell'evoluzione normativa e tecnologica;
- il 3 maggio 2002 è stato siglato un accordo secondo il quale le procedure di selezione del personale da adibire ai CAT, di norma a base regionale, possono avvenire su base provinciale, previo confronto con le Organizzazioni sindacali locali, qualora ricorrano particolari esigenze organizzative;
- lo stesso accordo del 3 maggio 2002, nonché il successivo accordo del 21 novembre 2003, ha fissato, rispettivamente per gli anni 2001 e 2002, le indennità di funzione e di processo spettanti al personale dei CAT;
- l'esigenza di migliorare ulteriormente il funzionamento del servizio ne rende indispensabile la riorganizzazione già prefigurata dalla citata preintesa dell'11 aprile 2002;
- i servizi resi dai CAT e dagli uffici, pur utilizzando strumenti diversi, rispondono alle stesse esigenze operative;

### CONCORDANO QUANTO SEGUE:

#### 1. Denominazione

I Centri di assistenza telefonica assumono la denominazione di Centri di assistenza multicanale (*contact center*), di seguito definiti Centri.

E' soppressa, nel Centro di Salerno, la distinzione tra sezione *call center* e sezione *contact center*. Il personale assegnato alla sezione *contact center* può optare tra il servizio multicanale e quello svolto attualmente.

## 2. Modalità di risposta

I Centri forniscono risposta al contribuente tramite il telefono o il p.c.

Le modalità di risposta tramite telefono sono:

- a) risposta immediata, per chiamate da fisso e da mobile;
- b) risposta in differita: se il caso è complesso l'operatore si riserva di studiare il quesito e di richiamare il contribuente una volta individuata la risposta; questo sistema dà all'operatore la possibilità di approfondire la questione in *back office*, senza la pressione derivante dal contribuente in attesa, e inoltre consente di lasciare libera la linea per le chiamate successive;
- c) risposta a seguito di richiamata (*call back*); la richiamata viene prenotata dal contribuente tramite il telefono o tramite il sito *Internet* dell'Agenzia; le ore disponibili per la prenotazione sono quelle di minor afflusso di telefonate; la richiamata viene effettuata in automatico, pertanto per l'operatore le modalità di erogazione del servizio sono identiche a quelle tradizionali.

Le modalità di risposta tramite p.c. sono:

- a) posta elettronica (*web mail*): il contribuente compila una scheda reperibile sul sito *Internet* dell'Agenzia (la descrizione del problema non deve superare una decina di righe) e la invia per *e-mail* tramite lo stesso sito; le *e-mail* vengono prese in carico dal Centro, che invia automaticamente al contribuente un messaggio di avvenuto recapito; l'operatore esamina il problema e invia la risposta al contribuente tramite posta elettronica;
- b) *fax server*: la modalità è analoga alla precedente, con la differenza che sia il quesito che la risposta viaggiano via fax (sempre tramite p.c.);
- c) *sms*: il contribuente invia un *sms* e riceve la risposta sul suo telefonino (anche in questo caso l'operatore opera tramite il p.c.);

Potranno inoltre essere adottate ulteriori modalità di risposta rese possibili dall'evoluzione tecnologica.

## 3. Servizi resi

I Centri costituiscono un ulteriore canale di contatto con l'utenza, che si aggiunge a quello tradizionale degli uffici e a quello costituito dal sito *Internet* dell'Agenzia, allo scopo di facilitare l'adempimento degli obblighi fiscali e di alleggerire, specie nei periodi di punta, la pressione sul *front office* degli uffici. L'attività dei Centri è diretta sia a contribuenti singoli che a professionisti, imprese, associazioni di categoria, CAF.

I servizi resi dai Centri riguardano:

### a) informazione e assistenza in materia di:

- scadenze e obblighi fiscali;
- rimborsi, iscrizioni a ruolo, avvisi di irregolarità e altre pratiche individuali;
- utilizzo dei servizi telematici *Internet* ed *Entratel*, sia dal punto di vista tecnico che normativo;
- applicazione degli studi di settore e dei parametri;
- novità fiscali (ad esempio concordato preventivo, clausola di salvaguardia, ecc.);
- correzione dei codici tributo sui modelli F24;

### b) annullamento di atti illegittimi o comunque errati, con riferimento a:

- cosiddetti "avvisi bonari" relativi alle dichiarazioni dei periodi di imposta 1993-1997;
- comunicazioni di irregolarità relative alle dichiarazioni presentate dal 1999 in poi;

- cartelle di pagamento per i ruoli emessi ai sensi dell'art. 36 bis del D.P.R. n. 600/73;
- preavvisi telematici inviati agli intermediari;
- altri atti di volta in volta individuati.

Attesa la necessità di garantire condizioni generali di omogeneità nell'informazione fiscale (le risposte fornite impegnano l'Agenzia, nel rispetto del principio della tutela dell'affidamento e della buona fede sancito dallo Statuto del Contribuente all'art. 10 della legge n. 212 del 2000), l'operatore ha il delicato compito di discernere le questioni che gli vengono sottoposte e di individuare con prontezza quelle che possono agevolmente trovare risposta attingendo ai repertori degli orientamenti e delle risoluzioni già adottati dall'Agenzia, la cui conoscenza richiede, per la vastità e la difficoltà della materia, impegno di studio e adeguata capacità cognitiva di combinare tra loro molteplici nozioni, pur se già sufficientemente strutturate essendo state oggetto di delucidazioni ufficiali. Su fattispecie che sfuggano invece, per la loro complessità o per il loro carattere inedito, a tale inquadramento l'operatore dovrà eventualmente invitare il contribuente ad attivare la prevista procedura di interpello, illustrandoli le modalità da seguire a tal fine

Per quanto riguarda specificatamente il servizio telefonico, il suo obiettivo è quello di rispondere al maggior numero possibile di telefonate e di evitare che la loro eccessiva durata provochi lunghe attese in coda, compromettendo la funzionalità del servizio. A tal fine è necessario che i colloqui telefonici siano focalizzati sul quesito posto dal contribuente, evitando, con cortesia e fermezza, che questi si dilunghi su aspetti non attinenti alla questione oggetto della chiamata. In presenza di quesiti articolati ovvero di una pluralità di quesiti, che richiedano tempi di risposta particolarmente lunghi, l'operatore deve avvalersi della possibilità di richiamare il contribuente, oppure deve invitarlo ad utilizzare il servizio di *web mail*.

#### 4. Organizzazione territoriale del servizio

Il servizio di assistenza telefonica e multicanale viene reso sia con modalità automatiche che tramite operatore.

Il numero **848.800.333** fornisce in automatico, e perciò senza l'intervento dell'operatore, risposta alle domande più diffuse ed in particolare:

- richieste del codice *pin* personale, per utilizzare i servizi *on line* dell'Agenzia;
- rimborsi Irpef;
- richieste di duplicato del tesserino del codice fiscale;
- verifica delle partite Iva;
- richieste d'invio di modelli, guide e formulari.

Lo stesso numero fornisce inoltre risposta tramite operatore agli intermediari, relativamente alle problematiche concernenti il trattamento dei preavvisi telematici e altre materie di volta in volta individuate.

Ad eccezione di tale ultima fattispecie, il servizio con operatore risponde al numero **848.800.444** (in futuro potranno essere introdotte ulteriori numerazioni, per la gestione degli sms e del traffico proveniente da telefonia mobile e dall'estero). A questo numero rispondono:

- i sei Centri di livello dirigenziale, ubicati a Cagliari, Pescara, Roma, Salerno, Torino e Venezia; il settimo Centro (quello di Bari) sarà attivato non appena completata la sua sistemazione logistica;
- i sette Centri remoti di assistenza telefonica (mini Centri), ubicati negli uffici di Albenga, Aosta (bilingue), Ascoli Piceno, Bari, Pisa, Terni e Reggio Calabria (il mini centro di Bari

è destinato ad essere assorbito dal Centro di prossima attivazione); per soddisfare la crescente richiesta di assistenza è prevista l'apertura di Centri remoti in tutte le regioni, per un totale di complessive 70 ulteriori postazioni di lavoro; in particolare, nel 2004 saranno attivati Centri remoti nelle regioni Basilicata, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Molise, Sicilia e nelle province autonome di Trento e Bolzano (quest'ultimo avrà le caratteristiche di Centro di assistenza bilingue); i Centri remoti saranno collocati all'interno di uno o più uffici locali.

Ciascun Centro ha un proprio bacino di utenza di riferimento, che non necessariamente comprende la regione in cui il Centro è ubicato; i mini Centri operano come postazioni remote del Centro di riferimento, con lo stesso bacino di utenza di quest'ultimo. Se i tempi di attesa per parlare con il Centro territorialmente competente sono eccessivamente lunghi viene attivato il sistema del "trabocco", che smista la telefonata al primo operatore libero di un altro Centro. Il criterio della competenza vale solo per il servizio telefonico diretto, mentre per gli altri servizi è prevista la "circolarità".

I bacini di utenza possono essere modificati in base ad esigenze sopravvenute, tenendo conto delle statistiche sui flussi delle telefonate e dalle esigenze di instradamento delle stesse.

L'obiettivo è quello di pervenire, anche per il telefono, alla piena "circolarità" del servizio, soluzione che meglio corrisponde all'esistenza di un numero unico: in questo modo le telefonate, a prescindere dalla provenienza, verranno smistate al primo operatore libero sul territorio nazionale.

I Centri e i mini Centri operano sotto il coordinamento funzionale della Direzione Centrale Gestione Tributi. A ciascun Centro viene assegnato annualmente il proprio *budget* di produzione.

Per chiamare i numeri 848.800.333 e 848.800.444 il contribuente paga un importo corrispondente alla tariffa urbana a tempo, indipendentemente dal distretto telefonico di provenienza della telefonata; il costo restante è a carico dell'Agenzia. Il servizio di richiamata (*call back*) è invece integralmente a carico dell'Agenzia; questo non comporta aggravio di costi, bensì una loro riduzione, in quanto tale modalità di contatto fa venire meno l'attesa in coda che si verifica invece nella telefonata normale.

## **5. Organizzazione funzionale del servizio**

Ogni Centro ha un organico di 100 unità, dieci delle quali sono dedicate a funzioni di segreteria e di supporto. I consulenti sono suddivisi in *team* di 7-10 persone, ognuno dei quali è coordinato da un supervisore (*team leader*). Il *team leader*, oltre a coordinare l'attività del *team*, assiste i consulenti in presenza di particolari problemi, valida le risposte fornite per iscritto ed interviene direttamente al *front end* durante i picchi di lavoro.

Il *team leader*, di concerto con il dirigente del Centro, è responsabile dello sviluppo formativo dei consulenti assegnati al proprio *team* e collabora al raggiungimento degli obiettivi di produzione assegnanti al Centro.

I mini Centri operano nell'ambito degli uffici locali. Sono dotati, in relazione alle dimensioni dell'ufficio ospitante e della regione d'appartenenza, di un numero di postazioni variabile da 4 a 8, alle quali sono addetti da 6 a 12 consulenti. Ogni mini Centro è coordinato da un supervisore.

Il servizio viene svolto, con opportuna turnazione, dal lunedì al venerdì con orario 9-17 e il sabato con orario 9-13. In periodi particolari (ad esempio, a ridosso della scadenza della presentazione della dichiarazione dei redditi) il servizio può essere prolungato fino alle ore 20. Tale estensione può essere stabilita a regime, qualora ne venga riscontrata l'utilità, previo accordo con le Organizzazioni sindacali.

Il numero delle postazioni attive varia in funzione dei carichi di lavoro. Per ciascun addetto il turno al telefono non supera le quattro ore giornaliere; le ore rimanenti per coprire l'orario giornaliero sono dedicate alle risposte in *back office* e all'aggiornamento professionale (studio di questioni particolari e delle novità fiscali, autoformazione e formazione interna).

All'interno dell'orario di servizio, per ogni singolo Centro, la negoziazione decentrata di posto di lavoro stabilisce l'articolazione dell'orario di lavoro secondo quanto previsto dal CCNL.

Il responsabile del Centro (il capo area servizi negli uffici che ospitano i mini Centri) assicura che i profili orari scelti dai dipendenti consentano di coprire il servizio negli orari sopra indicati, senza rendere necessario o comunque limitando al minimo indispensabile il ricorso al lavoro straordinario.

Il dimensionamento del servizio nella mattinata del sabato deve tenere conto del ridotto afflusso di telefonate che caratterizza questa giornata. I mini Centri non operano il sabato, in considerazione di tale minore afflusso e della conseguente inopportunità di tenere aperto solo per questo servizio l'ufficio locale che li ospita. Nel mese di agosto il servizio del sabato è sospeso anche nei Centri.

## **6. Canali di contatto e aree tematiche**

Il sistema di risposta finora sperimentato prevede due "gruppi di contatto" che operano in successione: il primo contatto riceve la chiamata del contribuente e, se non è in grado di rispondere, la dirotta al secondo contatto.

Per aumentare la capacità di risposta e l'efficienza del sistema, evitando problemi di intasamento delle linee telefoniche e di prolungamento dei tempi d'attesa per i contribuenti, si intende ora adottare un sistema diverso, suddividendo i consulenti in base a quattro "canali di contatto" paralleli e sinergici: telefonico "tradizionale", telefonico con intermediari, *call back* e mezzi diversi dal telefono. Per il canale di contatto telefonico "tradizionale" si prevede un'ulteriore suddivisione per "aree tematiche"; il contribuente seleziona attraverso la tastiera telefonica l'area tematica di proprio interesse (instradamento automatico).

Questa diversa organizzazione del lavoro, oltre a rendere più efficiente il servizio, produce benefici anche per i consulenti telefonici, che possono svolgere le attività di informazione e assistenza con maggiore tranquillità, senza l'assillo costante delle code telefoniche e senza il disagio di dover affrontare, nell'arco della stessa giornata di lavoro, tematiche eccessivamente diversificate. Inoltre, per assicurare la massima diffusione delle conoscenze tra gli operatori, il responsabile del Centro assicura la rotazione dei consulenti tra i "canali" e le "aree", tenendo conto delle esigenze funzionali dell'ufficio e della predisposizione personale del consulente rispetto alle diverse tipologie di contatto con l'utenza.

I canali di contatto sono così definiti:

- a) contatto telefonico tradizionale, articolato nelle seguenti aree tematiche:

- un'area dedicata alle informazioni di carattere generale o che attengono alle posizioni fiscali e personali del singolo contribuente;
  - un'area dedicata all'assistenza in materia di servizi telematici;
  - più aree dedicate a temi specifici (Irpef, Iva, crediti d'imposta, eccetera); questa suddivisione permette una maggiore specializzazione ed una migliore efficienza del servizio;
- b) contatto telefonico con gli intermediari abilitati: i consulenti di questo gruppo forniscono in modo specifico l'assistenza agli intermediari per le questioni che riguardano tipicamente questi ultimi (preavvisi telematici di irregolarità delle dichiarazioni, versamenti cumulativi *on line*) e su materie specialistiche; gli intermediari accedono al canale privilegiato a loro riservato componendo il numero del servizio di informazione automatico (**848.800.333**) e seguendo poi le istruzioni comunicate automaticamente e verbalmente dal sistema;
- c) contatto telefonico tramite *call back*: i consulenti di questo gruppo forniscono risposta alle telefonate prenotate dai contribuenti, che il sistema provvede automaticamente a richiamare nelle fasce orarie da essi prescelte nell'ambito di quelle disponibili;
- d) contatto con mezzi diversi dal telefono (*web mail, fax server* ed *sms*): i consulenti di questo gruppo analizzano le richieste dei contribuenti e, in *back office*, provvedono alla predisposizione della risposta e al suo invio; se la richiesta richiede l'interpretazione della normativa, il consulente invia una risposta *standard* in cui si invita il contribuente a rivolgersi agli uffici competenti, spiegandone contemporaneamente la motivazione.

Per garantire una maggiore sicurezza, ogni consulente è provvisto di un codice identificativo (costituito dal proprio codice fiscale) e di una *password* personale che può essere cambiata in qualsiasi momento.

## 7. Selezione degli addetti

Il personale selezionato con la procedura a suo tempo concordata ha assicurato il regolare avvio e il successivo potenziamento del servizio. La procedura stessa però si è rivelata macchinosa e inoltre ha differenziato eccessivamente - a fronte dello svolgimento di mansioni analoghe - le modalità di assegnazione del personale al servizio telefonico e al *front office* degli uffici. Inoltre, nei casi in cui le domande erano inferiori ai posti da coprire, si sono avuti problemi di reclutamento ed è stato necessario riaprire più volte la selezione.

Si ritiene pertanto necessario rivedere tali modalità, pur mantenendo come criterio base quello della volontarietà. Pertanto, man mano che si manifesterà la necessità di coprire posizioni che si rendono vacanti, verrà prevista la possibilità – su base regionale o anche, previo accordo con le Organizzazioni sindacali, provinciale o cittadina – di presentare domanda di assegnazione al Centro. Il Direttore regionale può stabilire che tale assegnazione sia subordinata all'accertamento della propensione o dell'attitudine del candidato a svolgere il servizio, eventualmente anche mediante un colloquio con un esperto in materia di selezione. Tale ultima modalità è preferibilmente utilizzata per individuare i *team leader* (a tal fine infatti, più che la posizione gerarchica, conta l'autorevolezza, cioè la riconosciuta capacità di gestione e l'attitudine a diffondere le conoscenze possedute). I posti che non è possibile coprire su base volontaria saranno coperti con le ordinarie procedure di mobilità, secondo criteri concordati con le Organizzazioni sindacali locali.

Sempre nell'ottica di assicurare maggiore omogeneità con il personale degli altri uffici, si ritiene opportuno eliminare la previsione di un periodo di permanenza minima nel Centro, demandando

alla contrattazione decentrata di livello regionale la definizione dei tempi e delle modalità degli eventuali avvicendamenti. In sede di prima applicazione del presente accordo, le procedure di mobilità dovranno favorire il personale che opera da più tempo all'interno dei Centri.

Per quanto riguarda i mini Centri, il personale che vi opera è alle dipendenze del direttore dell'ufficio in cui ciascun mini Centro è ubicato. Per la selezione, il Direttore regionale, se lo ritiene necessario, può avvalersi della procedura precedentemente descritta per i Centri di grandi dimensioni.

Il personale che opera nei Centri (analogamente a quello che opera allo sportello degli uffici) deve conoscere la normativa relativa ai tributi, la modulistica e l'organizzazione degli uffici e deve saper utilizzare le apparecchiature e le procedure informatizzate di cui dispone. Le principali competenze distintive sono il **dinamismo intellettuale** (cioè la capacità di attingere al patrimonio delle proprie conoscenze tecniche e di utilizzarle al momento opportuno per identificare, mettere a fuoco e risolvere i problemi) e il **dinamismo relazionale** (cioè la capacità di costruire relazioni positive e di comporre i conflitti). Ad esse si aggiunge, per i *team leader*, la capacità di pianificare e coordinare l'attività di un gruppo di persone per raggiungere gli obiettivi assegnati (*leadership*).

L'attività svolta nei Centri, fornendo una visione panoramica "a tutto campo" sulle diverse materie trattate dall'Agenzia, assume anche una forte valenza formativa; i Centri possono pertanto essere individuati come una possibile sede di svolgimento del percorso formativo e di apprendistato previsto nell'ambito delle procedure di assunzione e/o di prima assegnazione di personale neo assunto.

## 8. Formazione del personale

Al personale dei Centri è assicurata la formazione continua, finalizzata al costante aggiornamento, con le seguenti modalità:

- affiancamento;
- *training on the job*;
- iniziative di aggiornamento organizzate all'interno del Centro;
- corsi organizzati a livello regionale, da svolgersi preferibilmente presso le sedi dei Centri.

La formazione riguarda sia gli aspetti giuridici (conoscenze delle norme e della modulistica, autotutela, sanzioni) che quelli tecnici (conoscenza delle diverse modalità di contatto, utilizzo delle apparecchiature informatiche e delle procedure automatizzate di supporto all'attività) e comportamentali (modalità di approccio con il contribuente, tecniche di comunicazione verbale e scritta e – per i *team leader* - gestione dei gruppi di lavoro).

Le iniziative organizzate all'interno dei Centri si svolgono nell'orario che eccede le quattro ore giornaliere di servizio al telefono; la frequenza ai corsi organizzati dalle Direzioni regionali, invece, esenta dal servizio nei giorni in cui si svolge.

Al termine dei corsi organizzati dalle Direzioni regionali viene rilasciato un attestato di partecipazione che comprova le competenze acquisite.