

Comitato Tecnico Congiunto sui Centri di Assistenza Multicanale

Documento conclusivo

In data 24 marzo 2005 è stato firmato tra l'Agenzia delle Entrate e le Organizzazioni Sindacali il Protocollo istitutivo del Comitato Tecnico Congiunto sui Centri di Assistenza Multicanale con il compito di esaminare le modalità operative dei CAM per verificarne i risultati al fine di formulare eventuali proposte di miglioramento.

Le riunioni si sono svolte nel periodo compreso tra il mese di aprile e il mese di settembre, mese in cui si concludono i lavori come stabilito nel protocollo, secondo il seguente calendario:

- 27 aprile
- 19 maggio
- 14 giugno
- 27 giugno
- 14 luglio
- 22 settembre
- 29 settembre

Si è convenuto di procedere esaminando le modalità operative (risposte telefoniche e scritte) dei Centri di Assistenza Multicanale in relazione al tipo di utenza (contribuenti e professionisti) e al servizio reso. Nell'esame delle modalità operative si è fatto riferimento alle problematiche del personale, della formazione e dell'organizzazione.

In particolare gli argomenti oggetto degli incontri sono stati:

- Risposta telefonica
- Call Back
- Materie oggetto di trattazione telefonica
- Web-mail ed sms
- Formazione
- Organizzazione
- Contenuto professionale del lavoro

Di seguito è riportato quanto emerso nel corso degli incontri relativamente a ciascun punto su elencato.

Risposta telefonica

- 1) Le domande sono più complesse rispetto al passato e questo comporta che la risposta da fornire entro i tre minuti costituisce elemento di criticità. Per mantenere l'obiettivo convenzionale, i consulenti dei CAM sono soliti passare la domanda in back office con la conseguenza che i tempi di trattazione sono aumentati a discapito delle ore da destinare all'autoformazione. In ogni caso, tale modalità operativa non impedisce il perseguimento degli obiettivi di Convenzione e di

Budget, dal momento che per ciascun CAM è previsto uno specifico obiettivo che misura sia le richiamate che le call back.

- 2) Molte telefonate richiedono la soluzione a problemi relativi al funzionamento delle procedure telematiche. Com'è noto, tali problematiche devono essere risolte dal numero verde di assistenza per i soggetti Entratel. I provvedimenti istitutivi dei CAM prevedono che i Centri di Assistenza Telefonica garantiscono l'assistenza tecnica e normativa per l'utilizzo di tutte le tipologie dei servizi telematici (Internet e Entratel). Le stesse istruzioni ai modelli di dichiarazioni annuali definiscono il campo di competenza dell'assistenza Entratel. In merito è stato sentito il partner tecnologico Sogei nonché l'Ufficio Procedure Automatizzate e Servizi Telematici, ed è emerso che le competenze per tutto ciò che concerne la connessione al servizio, installazione/disinstallazione del sw specifico del servizio Entratel, problemi relativi all'utilizzo delle password e delle chiavi di accesso, la normativa riguardante l'invio telematico, è di competenza del call center Entratel. Le stesse istruzioni del modello di dichiarazione UNICO 2005 specificano: alle pagine 2 e 88 che le competenze dei CAM riguardano la trattazione delle problematiche inerenti internet; alle pagine 67 e 68, par. 6.4 che tale assistenza viene assicurata mediante il numero telefonico comunicato agli utenti entratel nella lettera di abilitazione. Il numero verde è funzionante oltre l'orario dei CAM, dunque abolire tale canale di contatto vorrebbe dire aumentare i carichi di lavoro e nel contempo non garantire un'efficiente servizio.

L'Agenzia si impegna ad aumentare la campagna informativa relativa all'utilizzo del numero verde Entratel (news letter) e al contempo i consulenti telefonici inviteranno l'utente a rivolgersi a tale numero poiché i quesiti posti non sono di loro competenza. Sarà cura dell'Agenzia segnalare a Sogei l'opportunità di invitare gli operatori del numero verde a non rinviare le telefonate ai CAM. Le OO.SS. hanno condiviso l'ipotesi di creare un'area dedicata al servizio telematico vista la presenza in ogni CAM di personale specializzato.

- 3) L'evoluzione del call center ha comportato che le domande semplici proposte dagli utenti privi di conoscenza tributaria necessitano di risposte più complesse e di maggiore disponibilità a fornire elementi con semplicità e chiarezza di linguaggio, con la conseguenza che i tempi di risposta si prolungano.

Si ravvisa l'esigenza di una formazione rivolta al personale di call center e di front-office: si potrà, così, dare risalto alla diversa esperienza, derivante dal contatto con l'utenza, e alle novità giuridiche che devono essere prospettate con riferimento alla concreta applicazione al fine di garantire uniformità di risposte.

- 4) Correttive (impegno di budget):

Ai fini della rendicontazione della produttività sono state evidenziate le seguenti ipotesi:

- a) nei casi in cui la lavorazione della comunicazione di irregolarità avviene successivamente al momento della ricezione della documentazione richiesta non si pone alcun problema in quanto con "l'aggiorna in procedura" si inoltra la rilevazione della correttiva e la chiusura della lavorazione. In ogni caso, ai fini di budget, è memorizzata la chiamata;

- b) nell'ipotesi in cui il consulente comincia ad esaminare ma non conclude la lavorazione ritenendo, per esempio, necessario che il contribuente si rechi in ufficio: in tale caso non ha rilevanza l'esame della fattispecie e, ai fini di budget, varrà esclusivamente la telefonata. Il medesimo trattamento è previsto per gli Uffici, dove l'esame non conclusosi con conferma o correttiva non è contabilizzato;
 - c) quando il consulente risponde per la trattazione degli avvisi telematici è importante caricare su Service Center tutti i codici fiscali relativi ai preavvisi proposti dall'intermediario (massimo 5 per telefonata). Ciò serve a qualificare le cinque lavorazioni che devono essere contabilizzate ai fini del budget di produzione.
- 5) Il flusso di chiamate dovrà essere oggetto di una osservazione continua sia per la definizione degli obiettivi di produzione che per una migliore distribuzione delle richieste.

A tal proposito è allo studio un sistema nazionale di distribuzione delle chiamate che superi l'attuale ripartizione per bacini d'utenza.

Call back

- a. Il servizio è molto utilizzato da commercialisti ed intermediari: questo genera problemi nella richiamata per l'orario coincidente con la chiusura degli studi e per l'interlocutore, che è un impiegato non identificato dello studio. L'Agenzia ha precisato che questo non è un servizio dedicato agli intermediari per il trattamento degli avvisi telematici, come specificato nella descrizione del servizio di call back telefonica e in quella web e che gli orari di prenotazione, ben indicati sia nel messaggio registrato nell'IVR che nel sito web, evidenziano i possibili destinatari.
- b. Dai dati statistici, il trend di utilizzo della call back è in aumento. La possibilità di inserire, all'atto della prenotazione di richiamata, la materia oggetto della domanda ha suscitato delle perplessità, soprattutto per l'aspettativa che tale inserimento potrebbe generare nel contribuente in relazione alla risposta fornita dal consulente telefonico.
- c. La capienza massima di prenotazione di richiamate è agevolmente modificabile, e recentemente, tenendo sotto controllo i dati di monitoraggio e di analisi delle capacità delle strutture interessate ad effettuare le richiamate con il minor impatto organizzativo, la capienza precedentemente fissata in 250 richiamate per fascia oraria è stata ridotta sensibilmente dal 1° agosto. Al momento, la riduzione apportata è stata giudicata idonea da tutti i componenti del Comitato anche ai fini dell'organizzazione del lavoro per i CAM.
- d. Il canale Call Back spesso effettua la richiamata su un utente già servito. Tale situazione può essere generata o da problemi tecnici o dalla circostanza che lo stesso utente si prenota più volte. Le possibili soluzioni individuate sono: il blocco sul numero di codici fiscali nel caso della call back da web, o il blocco dei tasti numerici sul telefono. E' stato inserito nella procedura un "blocco" per cui in automatico viene rifiutato nella medesima fascia oraria di prenotazione lo stesso numero di telefono.

- e. Si è ravvisata, inoltre, la necessità di fare un report su tale attività per capire l'incidenza sul budget di produzione. In ogni caso, alla perplessità enunciata in merito alle richiamate effettuate ma non servite (numero occupato, deviazione su fax) si è precisato da parte dell'Agenzia che queste richiamate sono conteggiate ai fini di produzione. Si può verificare se la trasmissione via fax della nuova comunicazione di correzione effettuata possa essere contabilizzata ai fini di budget di produzione come "richiamata".

Materie oggetto di trattazione telefonica

Nell'ottica di individuare il tipo di utenza che si rivolge ai CAM si sono raffrontate le tipologie di quesiti elencati dai rappresentanti delle OO.SS. con la documentazione fornita dall'Agenzia, relativa al tipo di chiamate che pervengono ai CAM, registrate sul *service center*. L'analisi dell'albero risultante dal *service center* ha evidenziato la necessità di poter inserire ulteriori informazioni al fine di individuare il profilo dell'utente. Invece al fine di fornire ulteriori informazioni sulle tipologie di domande, recentemente, è stato implementato l'albero di *service center*.

Si è proposto, inoltre, di estendere alcuni elementi (tipo di utente, materia trattata) della procedura Profilo Utente su *service center* per ottenere una casistica più circostanziata delle domande e degli utenti. Le statistiche derivanti potranno essere utilizzate sia per migliorare il servizio agli utenti che per efficientare l'organizzazione della struttura - formazione, carichi di lavoro, risorse...-.

Nell'analizzare le domande che spesso vengono rivolte agli operatori è emerso il problema della privacy, in particolare per le richieste relative alle informazioni sui versamenti o comunque sulle posizioni fiscali personali. Si è convenuto che anche nelle risposte telefoniche occorre pubblicizzare i servizi già realizzati dall'Agenzia, come il PINCODE, ENTRATEL e il CASSETTO FISCALE che danno garanzia di rispetto della normativa sulla privacy. L'Ufficio Assistenza Telefonica e Multimediale è in attesa del parere della Direzione Centrale Audit e Sicurezza su quale sia il comportamento normativamente corretto dei consulenti telefonici. Al momento restano valide le direttive emanate in materia.

Web mail e sms

a. In relazione alla delicatezza della risposta scritta si è discusso sui riflessi organizzativi ed operativi derivanti dalla circolare n. 23 del 16 maggio 2005 della Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, riguardante l'interpello e l'attività di interpretazione.

L'attività dei CAM finora esercitata è coerente alla predetta circolare, alla circolare n. 99 del 2000 e ai provvedimenti direttoriali che regolano tale funzione.

In particolare, l'attività di informazione svolta dai CAM anche attraverso il servizio email ha l'intento di divulgare il patrimonio conoscitivo consolidato dell'Amministrazione supportando il contribuente nel concreto adempimento degli obblighi tributari. Da tale ambito operativo è esclusa ogni attività di specifica interpretazione della normativa o la soluzione di quesiti particolarmente complessi per la materia oggetto di domanda o per i tempi lunghi necessari per la trattazione. Del resto, l'impegno convenzionale e la Carta dei servizi prevedono la risposta alle email entro due giorni lavorativi proprio per significare che l'email è uno strumento snello e tempestivo.

La circolare n. 23/2005 presuppone la possibilità di ricezione di email avente i requisiti richiesti dall'art. 11 della L. n. 212 del 2000, ma tale ipotesi non appare al Comitato riscontrabile nella realtà così non è considerata praticabile la modalità operativa descritta nella circolare in esame che prevede l'inoltro alle Direzioni regionali competenti delle email che presuppongono "un'attività di interpretazione della norma applicabile alla fattispecie concretamente rappresentata", inviate "dai professionisti che si occupano del tributario" per i seguenti motivi:

- l'email non ha riferimenti chiari dei proponenti (molti indirizzi email sono inventati o sintesi di nomi) né del domicilio fiscale da cui risalire alla circoscrizione territoriale competente (le email che pervengono al server vengono distribuite indifferentemente ai sei CAM nazionali);
- dall'email non si evince la soluzione che il contribuente darebbe alla problematica: il quesito è espresso in dieci righe che sono appena sufficienti ad esporre in sintesi la questione;
- la procedura prevede che ad ogni risposta fornita alle email si comunichi che la stessa non è adottata ai sensi della normativa dell'interpello;
- la medesima procedura consente il "rifiuto" dell'email ricevuta ogni qualvolta che il quesito sia di natura interpretativa o riguardi problematiche particolarmente complesse. In tal caso, il contribuente riceve una risposta predefinita che lo invita a produrre istanza di interpello ai sensi dell'art. 11 della legge 212 del 2000.

In conclusione, stante la natura dell'email e l'ambito di utilizzo finalizzato all'informazione, una modalità operativa diversa tenderebbe a generare confusione nel contribuente, soprattutto con riguardo all'istituto giuridico dell'interpello e a non favorire una relazione trasparente ed efficace con l'utenza. Pertanto, al fine di mantenere distinta l'attività di informazione ed assistenza da quella di interpretazione come ribadito nella circolare n. 23/2005, il Comitato ritiene corretta l'attuale procedura operativa che respinge il quesito con il contestuale invito a presentare interpello nel rispetto della ritualità prevista dalla normativa di cui al citato art. 11 della L.212 del 2000.

b. L'uso della e-mail è frequente da parte delle categorie professionali, ciò si evince dalle richieste che nel tempo sono divenute sempre più precise e mirate nei contenuti. Sicuramente questa attività consente all'operatore di affinare la risposta.

Anche per tale servizio, si è ravvisata la necessità di identificare l'interlocutore inserendo nella form la tipologia di utente e la materia trattata in maniera simile all'applicazione "profilo utente". L'Agenzia provvederà ad avviare le implementazioni tecniche necessarie a tracciare l'utenza.

c. E' stato, inoltre, richiesto di aumentare gli attuali 800 caratteri a disposizione per le risposte ritenendone necessario un maggior numero e di inserire in prestampato, per ogni mail, la dicitura che la risposta al quesito è resa in relazione alla cir. 99 del 2000 in tema di assistenza al contribuente e non ai sensi dell'art. 11 della legge 212 del 2000. La form del quesito predisposto da parte del contribuente sarà mantenuta con il limite delle dieci righe per evitare domande troppe complesse.

d. L'Agenzia verificherà se sarà possibile implementare nella procedura della web mail il recupero della mail che è stata inviata al contribuente ma con contenuto errato, nonché di permettere al validatore di rinviare la mail al consulente con l'indicazione di

riformularla con i suggerimenti da lui forniti, sia per alleggerire il carico di lavoro del Team leader sia per una formazione del consulente.

Formazione

Attualmente la formazione si articola in attività interne al CAM, pianificate dalla struttura stessa, rivolte a tutto il personale del CAM e nella partecipazione ad eventi formativi regionali cui partecipano solo alcuni consulenti. Questi, in genere, riportano i contenuti e l'esperienza nella struttura di appartenenza. Non poca rilevanza ha l'autoformazione che impegna il consulente all'aggiornamento continuo attraverso gli strumenti informatici in dotazione, ma anche mediante il lavoro quotidiano, l'email per esempio è un'occasione preziosa per l'approfondimento, sviluppa la capacità di sintesi ed allena alla ricerca nelle banche dati.

Nei Cam esistono delle professionalità che costituiscono punti di riferimento per la trattazione di specifiche materie, questo sia per la provenienza dagli uffici pre-riforma, sia per le collaborazioni ai gruppi redazionali di Sisifo: queste risorse dovrebbero essere valorizzate nelle occasioni di formazione, sempre che oltre al sapere posseggano la capacità di comunicarlo.

Si è convenuto sulla necessità di:

- programmare corsi:
 - per coloro che lavorano al front-office degli uffici e nei CAM;
 - per tutto il personale dei CAM;
 - specifici ed approfonditi sulla base dell'attività che viene effettivamente svolta;
 - che costituiscano utile elemento ai fini dei percorsi di carriera;
- valutare l'azione formativa mediante questionari di gradimento dei formatori e dei discenti;
- favorire la formulazione di proposte formative da parte del personale dei CAM nella fase di programmazione annuale;
- prevedere percorsi formativi che permettano la crescita professionale e lo sviluppo delle conoscenze, anche nella prospettiva del reimpiego delle risorse in altre strutture operative;
- favorire l'utilizzo dello strumento della videoconferenza per la trattazione di specifici argomenti, in chiave operativa.

Tali necessità si concretizzano nella previsione:

1. di *corsi programmati a livello nazionale e organizzati dalle Direzioni regionali* che prevedano:

- il coinvolgimento, nelle medesime aule, del personale del CAM e del front office in modo da favorire lo scambio di esperienze;
- un numero di edizioni maggiori nelle regioni dove esistono i CAM: ciò consente di allargare il bacino di utenza della formazione, garantendo il normale funzionamento dei CAM;
- la partecipazione a tali corsi di tutto il personale dei CAM e dei front office garantendo pari opportunità formative.

2. di corsi programmati all'interno del CAM:

- su tematiche che riguardano particolari problematiche in ragione delle effettive esigenze per migliorare il livello di servizio;
- con modalità formative che dovranno privilegiare l'approfondimento di casi e problematiche emerse nel corso delle attività;
- da svolgersi nei periodi di minor afflusso di telefonate (generalmente coincide con i primi mesi dell'anno). In tal caso le telefonate potrebbero essere deviate verso i CAM non impegnati nella formazione utilizzando la funzionalità del trabocco. Ciò si può realizzare dedicando ore lavorative alla formazione con il conseguente sollevamento dal turno di risposta, fermo restando quanto stabilito nella seconda parte del verbale del 1° febbraio 2005.
- i cui formatori, da individuarsi all'interno dei CAM, dovranno avere non solo la conoscenza della materia fiscale ma anche un'ottima capacità di comunicazione. Per l'individuazione dei formatori interni sarebbe opportuna una mappatura delle competenze, questo consentirebbe l'eventuale scambio sinergico dei formatori presso i vari CAM.

Mini call center

La loro istituzione è funzionale ad accrescere il numero di risposte all'utenza, è incardinato nell'Ufficio ove è ubicato e il budget di produzione è assegnato allo stesso. Trattandosi di poche risorse adibite a tale servizio, il Comitato evidenzia la necessità che venga potenziata la formazione per garantire una omogeneità nelle risposte e, dunque, la qualità del servizio all'utenza.

Organizzazione

La distinzione dei bacini di utenza richiede una particolare attenzione sulle diverse caratteristiche di utenza ed una valutazione sulla consistenza delle risorse assegnate rispetto alle esigenze operative dei singoli CAM.

Il continuo aumento di utenti serviti attraverso i vari canali di contatto e la loro soddisfazione registrata nelle indagini di customer satisfaction esprime la crescita professionale del personale e rappresenta il buon livello di efficienza maturato dalla struttura con l'esperienza di questi anni. Il concetto di servizio è una componente che caratterizza il livello operativo dei CAM, orientati a costruire rapporti di fiducia con un'utenza fidelizzata nel tempo. Il raggiungimento di elevati livelli di integrazione tra i canali di contatto (telefono, sms, web mail) costituisce elemento cardine di valorizzazione delle risorse e di organizzazione del lavoro al fine di migliorare la performance ed agevola l'omogeneità nelle risposte che soddisfa la richiesta di qualità del servizio.

Contenuti professionali del lavoro

I CAM forniscono informazione e assistenza nelle materie fiscali di competenza dell'Agenzia delle entrate e provvedono all'annullamento degli atti illegittimi o comunque errati, nei casi previsti dagli atti direttoriali e dalle circolari.

Attesa la necessità di garantire condizioni generali di omogeneità nell'informazione fiscale, il personale che opera nei Centri ha il compito di discernere le questioni che gli vengono sottoposte e di individuare quelle che possono agevolmente trovare risposta attingendo ai repertori degli orientamenti e delle risoluzioni già adottati dall'Agenzia. Il personale che opera nei CAM deve conoscere la normativa relativa ai tributi e la sua

concreta applicazione, la modulistica e l'organizzazione degli uffici e deve saper utilizzare le apparecchiature e le procedure informatizzate di cui dispone. Tale attività richiede, per la vastità e la complessità della materia trattata, impegno di studio ed adeguata capacità di combinare tra loro molteplici nozioni, pur se già strutturate in quanto oggetto di delucidazioni ufficiali. Le principali competenze distintive sono il dinamismo intellettuale e relazionale, 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 nel saper gestire situazioni potenzialmente conflittuali con l'utenza.

In aggiunta, i *team leader* devono possedere la capacità di pianificare e coordinare l'attività di un gruppo di persone sia per raggiungere gli obiettivi assegnati che per favorire lo sviluppo formativo del personale assegnato al proprio team.

I rappresentanti dell'Agenzia delle Entrate e delle Organizzazioni sindacali, di seguito elencati, nella seduta del 29 settembre 2005, approvano il presente documento che descrive le risultanze dei lavori del Comitato tecnico congiunto sui Centri di assistenza multicanale.

Calabrò Margherita Maria	Capo Settore Servizi ai Contribuenti DCGT
Betti Renata	Funzionario terza area appartenente all'Ufficio Assistenza Telefonica e Multimediale DCGT
Giacomoni Stefano	Funzionario terza area appartenente all'Ufficio Assistenza Telefonica e Multimediale DCGT
Pezzali Alessio	Capo Ufficio Organizzazione e Qualità DCP
Casciani Piero	Funzionario terza area ufficio Relazioni Sindacali DCP
Gentile Gabriele	Funzionario terza area ufficio Relazioni Sindacali DCP
Capaldo Tiziana	Direttore CAM Pescara
Ruocco Carmine	CGIL/FP CAM Venezia
Dall'Asta De Luigi Antonio	CISL/FPS CAM Venezia
Biggio Carlo	UIL/PA CAM Cagliari
Milo Giuseppe	CONFSAL/UNSA Cat Pescara
Manzi Maria	FLP CAM Roma
Ortoleva Enrico	CISAL/INTESA
Riccò Giovanni	RdB

Il dott. Marinelli Fausto, non presente alla riunione per motivi personali, presa visione di tale documento ne approva il contenuto.

Allegati:

1. Atto di designazione dei rappresentanti dell'Agenzia delle Entrate
2. Statistiche tipologia chiamate ricevute dai CAM periodo 1/1/2005- 31/5/2005 e rilevate da Service center
3. Competenze Call center ENTRATEL
4. Tabella di sintesi sul canale telefonico, distinta per canale di contatto, servizi resi e tipologia di utenza, unitamente alla Modalità di gestione del servizio di informazione ed assistenza e del trattamento delle comunicazioni di irregolarità e cartelle di pagamento -stralcio del documento qualità disponibile sulla Intranet – UE.78.PO.10”