



---

## ALLEGATO 2

---

---

### PIANO DELL'AGENZIA

21 maggio 2012



# INDICE

<b>1. STRATEGIA TRIENNALE .....</b>	<b>4</b>
1.1 PREMESSA .....	4
1.2 AREE STRATEGICHE.....	6
AREA STRATEGICA “SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI” .....	6
AREA STRATEGICA “INTERVENTI VOLTI A GARANTIRE L’EQUITÀ FISCALE” .....	9
AREA STRATEGICA “ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO” .....	10
<b>2. RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE .....</b>	<b>25</b>
2.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO .....	25
2.2 SVILUPPO DEL PERSONALE .....	26
2.2.1 SVILUPPO MANAGERIALE .....	26
2.2.2 VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....	27
2.2.3 FORMAZIONE .....	27
2.3 RESPONSABILITÀ SOCIALE .....	28
2.4 RELAZIONI SINDACALI .....	29
2.5 CONSISTENZA MEDIA DEL PERSONALE.....	30
2.6 ORE LAVORABILI PRO CAPITE .....	30
2.7 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE.....	31
2.8 RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO .....	32
<b>3. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI .....</b>	<b>33</b>
3.1 INVESTIMENTI PER IL SISTEMA INFORMATIVO DELL’AGENZIA .....	33
3.1.1 ANAGRAFE IMMOBILIARE INTEGRATA .....	33
3.1.2 INTERSCAMBIO E INTEGRAZIONE .....	34
3.1.3 MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO DEI PROCESSI OPERATIVI .....	34
3.1.4 SUPPORTO ALLA FISCALITÀ GENERALE E LOCALE.....	35
3.1.5 MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI DI SUPPORTO.....	36
3.2 INVESTIMENTI IMMOBILIARI, LOGISTICI E PER LA SICUREZZA .....	36
<b>4. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO.....</b>	<b>39</b>

### 1.1 Linee strategiche generali

Equità fiscale in campo immobiliare: sarà questo, nel prossimo triennio, il principale ambito operativo dell'Agenzia, così come esplicitato nell'atto di indirizzo del Ministero dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale.

In particolare, nel settore del federalismo fiscale municipale, dove è prevista, in parte, la devoluzione ai Comuni del gettito connesso alla fiscalità immobiliare, l'Agenzia si trova ad assumere un ruolo strategico nella determinazione dei flussi finanziari disponibili.

Ancor più che in passato, configurandosi quale "organismo tecnico di garanzia e coordinamento con le altre Pubbliche Amministrazioni", l'azione dell'Agenzia sarà finalizzata a una maggiore efficacia ed efficienza nel contrasto a forme di evasione ed elusione fiscale nel settore immobiliare.

Proseguiranno, quindi, le collaborazioni con altre Amministrazioni, Enti, nonché con alcune categorie professionali, al fine di garantire parità di trattamento a tutti gli utenti, in un'ottica di miglioramento ed innovazione dei servizi resi, grazie anche all'utilizzo delle più avanzate tecnologie.

L'Agenzia, inoltre, proseguirà con l'impegno di sempre nell'elaborazione di informazioni economiche, relative al mercato immobiliare, sempre più esaustive e dettagliate, vista dell'importanza che esse rivestono per la trasparenza dell'intero comparto.

In sede internazionale, l'Agenzia intende intensificare i rapporti con le omologhe Amministrazioni degli altri Paesi, nonché la partecipazione attiva e qualificata ad alcune Organizzazioni di settore, con l'obiettivo di far conoscere ed, ove possibile, esportare il "modello italiano" e il know how acquisito.

L'Agenzia, infine, proseguirà la sua azione di comunicazione, ritenendo la conoscenza delle azioni intraprese e dei risultati ottenuti un valore da condividere con Istituzioni, professionisti, imprese e cittadini.

Il Piano dell'Agenzia è rappresentato secondo la metodologia nota in letteratura come "*balanced scorecard*"<sup>1</sup> (BSC), opportunamente adattata al settore pubblico, indicando:

- aree strategiche;
- obiettivi;
- *stakeholder*;
- fattori critici di successo e dimensione della BSC<sup>2</sup> sulla quale i fattori critici di successo, prevalentemente, hanno impatto;
- indicatori con risultati attesi.

---

<sup>1</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Torino, 2000

<sup>2</sup> Dimensione BSC:

- C = dimensione crescita ed apprendimento organizzativo;
- E = dimensione economica;
- O = dimensione organizzazione interna e processi;
- Q = dimensione qualità.

## **1.2 Aree strategiche**

### ***Area strategica "Servizi a Istituzioni, professionisti e cittadini"***

Nell'ambito dell'area strategica "servizi a Istituzioni, professionisti e cittadini", saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

- miglioramento ed ampliamento dell'offerta dei servizi;
- sviluppo del sistema informativo territoriale integrato del patrimonio immobiliare;
- *governance* del sistema catastale, nell'ottica della cooperazione con i Comuni.

### ***Miglioramento ed ampliamento dell'offerta dei servizi erogati***

Le linee su cui si basa la strategia dell'Agenzia volte al "miglioramento ed ampliamento dell'offerta dei servizi" sono:

- migliorare la qualità dei servizi erogati;
- favorire la fruizione dei servizi attivi ed ampliare la gamma dei servizi offerti;
- assicurare la trasparenza delle informazioni sull'andamento del mercato immobiliare;
- elevare la percezione del livello di qualità dei servizi erogati.

Nel corso del triennio, al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati, proseguiranno le rilevazioni della soddisfazione degli utenti che coinvolgeranno sia gli utenti dei servizi catastali che quelli della pubblicità immobiliare. Verrà, inoltre, completato l'intervento di omogeneizzazione della tempistica dei servizi esposti nelle Carte della qualità i cui risultati sono misurati, in modo sintetico, attraverso il "Barometro della qualità del servizio" e, per assicurare di disporre celermente in consultazione delle formalità presentate, proseguirà il monitoraggio del numero di giorni in cui la "repertoriazione" avviene in giornata.

Per assicurare il progressivo adeguamento di tutte le strutture agli standard previsti dal "Manuale per la riconoscibilità e funzionalità degli Uffici provinciali", nel 2012 sarà estesa a tutti gli uffici la misurazione del grado di "aderenza al modello di front office", avviata nel 2011 su un numero limitato di strutture.

Nell'ambito del progetto per la realizzazione di un sistema di qualità per le stime immobiliari, saranno dapprima definite le linee guida per il controllo di qualità, con l'individuazione di specifici indicatori, successivamente verranno effettuate le analisi di un significativo campione di elaborati estimativi, per individuare, alla fine del prossimo triennio, le azioni necessarie per il miglioramento dell'indice.

La positiva percezione del livello di qualità dei servizi erogati trova uno dei suoi fondamentali presupposti nella capacità di lavorare tutte le richieste pervenute. In tale ambito, proseguirà l'impegno dell'Agenzia ad assicurare la completa lavorazione degli atti di aggiornamento presentati sia "allo sportello" che attraverso il canale telematico.

Nel corso del 2012 verrà estesa a tutte le circoscrizioni di pubblicità immobiliare l'attivazione, a titolo sperimentale e in regime di facoltatività, del servizio di trasmissione telematica degli atti

notarili al Conservatore. Ciò, insieme alle altre innovazioni realizzate negli ultimi anni, contribuirà a incrementare progressivamente la fruizione dei servizi telematici, con evidenti benefici per gli utenti che potranno usufruire dei servizi dell'Agenzia, senza recarsi negli Uffici.

Al fine di incrementare l'utilizzo del canale telematico, proseguiranno le attività di studio volte ad individuare le tipologie di atti di pubblicità immobiliare e catastali per le quali avviare un percorso che consenta di favorire le condizioni per rendere obbligatoria la trasmissione telematica.

In merito all'ampliamento della gamma dei servizi offerti, nel corso del 2012, verrà avviata la fase di progettazione e realizzazione del modello unico delle successioni, in collaborazione con l'Agenzia delle Entrate, nonché la progettazione e la realizzazione del servizio di trasmissione telematica da parte dei privati delle volture e dei documenti di aggiornamento del Catasto Terreni (Docte).

Per quanto attiene i servizi di consultazione, sarà avviata la fase di progettazione e realizzazione volta a rendere disponibili, in formato elaborabile, attraverso il canale telematico, sia le visure catastali che le ispezioni ipotecarie.

In merito alla trasparenza delle informazioni sull'andamento del mercato immobiliare, assicurata dall'Osservatorio del Mercato Immobiliare, proseguiranno le attività di pubblicazione sul sito internet, attraverso GeoPoi, dei dati relativi ai valori immobiliari di pressoché tutti i Comuni con cartografia.

In chiave evolutiva va segnalato che, grazie ai provvedimenti normativi che hanno introdotto l'obbligo di indicare i dati catastali nei contratti di locazione, l'Agenzia si adopererà al fine di individuare opportune modalità di colloquio per disporre dei flussi informatizzati dei dati sulle locazioni. Inoltre, sarà progressivamente incrementato il numero di province per le quali vengono pubblicate le note territoriali sulla dinamica delle compravendite.

Proseguiranno quindi le attività orientate ad un rafforzamento dell'immagine, veicolando i servizi offerti in modo più capillare ed incisivo presso l'utenza professionale e non, nonché presso le altre Istituzioni ed Enti locali, nell'ottica di affermare l'efficienza, l'efficacia e la trasparenza delle azioni svolte.

Particolare attenzione, inoltre, viene prestata per lo sviluppo della comunicazione interna, allo scopo di favorire la crescita delle competenze, del benessere organizzativo e della consapevolezza circa il ruolo che ogni dipendente deve svolgere al servizio della collettività, fattori fondamentali per il rinnovamento di ogni Pubblica Amministrazione.

### ***Sviluppo del sistema informativo territoriale integrato del patrimonio immobiliare***

Il miglioramento dei servizi per Istituzioni, professionisti e cittadini e per il Paese in generale passa per la capacità dell'Agenzia di disporre di un sistema informativo in grado di rispondere alle specifiche esigenze dei diversi stakeholder che vanno dalla possibilità di consultare o aggiornare le informazioni in modo semplice e veloce, fino alla possibilità di far interagire il sistema informativo dell'Agenzia con quello di altre Amministrazioni per fornire servizi a valore aggiunto sempre più elevato per la collettività.

L'Anagrafe Immobiliare Integrata - relativamente alla quale il decreto legge 31 maggio 2010, n. 78 ha introdotto significative innovazioni - nasce con una forte "vocazione" fiscale, poiché ha l'obiettivo primario di diventare lo strumento fondamentale per la fiscalità immobiliare, in grado di individuare correttamente, attraverso la completa integrazione di tutte le banche dati disponibili presso l'Agenzia, oggetto e soggetto di imposta.

Le recenti innovazioni normative sono volte a consentire ai Comuni di accedere all'Anagrafe sulla base di un sistema di regole tecnico-giuridiche che dovrà disciplinare modalità e termini del servizio e che dovrà essere definito con uno o più decreti del Ministro dell'Economia e delle Finanze, previa intesa con la Conferenza Stato-città e autonomie locali. In tal modo, i Comuni avranno a disposizione un efficace strumento a supporto del governo del territorio e della fiscalità locale.

In tale contesto, nell'ambito delle attività progettuali dell'Anagrafe Immobiliare Integrata sarà avviata la realizzazione del servizio di consultazione integrata con navigazione geografica, da rendere disponibile ai Comuni, attraverso il sistema telematico Sister.

L'Anagrafe, consentirà quindi, in futuro, di sviluppare servizi di consultazione ad uso di Istituzioni, professionisti e cittadini, fruibili anche con navigazione su base geografica, attraverso un'interfaccia costituita da foto aeree integrate con cartografia catastale e grafi stradali, che potranno fornire, in un'unica soluzione, informazioni ipotecarie e catastali in modo più diretto di quanto consentano le attuali diverse modalità di visura.

Dovrà, inoltre, essere regolamentata l'attestazione ipotecario-catastale delle banche dati dell'Agenzia, definendone, in particolare, le modalità di erogazione e gli effetti ai fini fiscali. Nel 2012 si entrerà nella fase di progettazione esecutiva del servizio per poi procedere negli anni successivi alla realizzazione ed al suo avvio sperimentale.

È importante sottolineare come la piena operatività dell'Anagrafe Immobiliare Integrata sia subordinata ad un percorso di graduale e progressivo miglioramento della qualità delle informazioni e del loro livello di correlazione, attività che richiederà un significativo impegno di risorse.

Proseguiranno, quindi, le attività volte a consentire la progressiva integrazione delle banche dati catastali censuarie e di pubblicità immobiliare con quelle cartografiche che contribuiranno ad incrementare l'Indice sintetico del livello di qualità delle banche dati, nonché le attività di digitalizzazione e caricamento in banca dati di informazioni disponibili solo in formato cartaceo, in modo da ampliare ulteriormente il patrimonio di informazioni dell'Agenzia consultabile in formato digitale.

In merito alla cooperazione con altri Enti per l'acquisizione delle informazioni al proprio dominio, finalizzata ad accrescere i contenuti informativi dell'Anagrafe Immobiliare Integrata, sulla base della positiva esperienza del 2011 di collaborazione con l'ISTAT, saranno avviate le attività per il completamento dell'Archivio nazionale degli stradari e dei numeri civici relative all'impianto degli stradari dei Comuni con popolazione maggiore di 20.000 abitanti o Capoluogo di provincia.

Proseguiranno, infine, in una fase che ormai possiamo considerare "a regime", le attività in collaborazione con Agea per l'aggiornamento delle informazioni sulle colture censite nel



Catasto Terreni.

### ***Governance del sistema catastale, nell'ottica della cooperazione con i Comuni***

Il quadro normativo in materia di "gestione partecipata con i Comuni di funzioni catastali" è stato innovato dal decreto legge 31 maggio 2010, n.78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n.122, e prevede che all'Agenzia sia attribuita la responsabilità della gestione unitaria e certificata della base dati catastale, dei flussi di aggiornamento delle informazioni e delle attività di coordinamento.

Restano prerogative esclusive dell'Agenzia l'individuazione delle metodologie, il controllo della qualità delle informazioni, la gestione dell'infrastruttura tecnologica e le funzioni di vigilanza sulle attività di accettazione e registrazione degli atti di aggiornamento da parte dei Comuni, nonché i poteri di accertamento catastale e l'irrogazione delle relative sanzioni.

In tale contesto, l'Agenzia garantirà il necessario supporto all'Autorità politica nella definizione dei provvedimenti attuativi previsti dal Decreto-Legge 31 maggio 2010, n. 78, concernenti lo svolgimento di funzioni catastali da parte dei Comuni per la definizione della governance dei processi catastali.

Tale governance non potrà prescindere dalla definizione delle specifiche tecniche ed operative per l'utilizzo delle applicazioni informatiche e dei sistemi di interscambio, messi a disposizione dall'Agenzia, i quali dovranno assicurare un efficace scambio informativo tra l'Agenzia e gli Enti locali, al fine di poter disporre, con tempestività ed efficacia, di tutte le informazioni sul patrimonio immobiliare, reciprocamente aggiornate ed integrate.

### ***Area strategica "Interventi volti a garantire l'equità fiscale"***

In merito all'area strategica "Interventi volti a garantire l'equità fiscale", l'obiettivo "prevenzione e contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale" nel campo immobiliare, nel corso del triennio 2012 – 2014, sarà perseguito dall'Agenzia attraverso:

- il presidio della funzione accertativa;
- il contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale in collaborazione con Comuni, Guardia di Finanza ed Agenzia delle Entrate;

Le manovre finanziarie degli ultimi anni hanno rafforzato il ruolo fiscale dell'Agenzia, prevedendo un impegno via, via crescente nelle azioni volte a contrastare i fenomeni di evasione e di elusione fiscale in campo immobiliare, connessi a situazioni catastali non aggiornate.

Nei primi mesi del 2012, l'Agenzia sarà impegnata nella conclusione delle operazioni di attribuzione della rendita presunta agli immobili che non risultano dichiarati in catasto, per i quali i titolari non abbiano adempiuto nei termini<sup>3</sup>.

Tali operazioni risultano particolarmente sfidanti ed impegnative, in quanto sono caratterizzate

---

<sup>3</sup> 30 aprile 2011 ai sensi dall'art. 2, comma 5-bis, del decreto legge 29 dicembre 2010, n. 225, convertito dalla Legge 26 febbraio 2011, n. 10.

dalla necessità di recarsi fisicamente pressoché in ciascun immobile per acquisire gli elementi necessari a definire la rendita presunta e richiedono un elevato impiego di risorse umane nelle attività di sopralluogo. Ciò comporta la necessità di individuare localmente le più efficaci ed efficienti modalità organizzative idonee alla specifica realtà operativa e ricercare nuovi punti di equilibrio nell'allocazione delle risorse tecniche dell'Agenzia tra le diverse linee di verifica e di controllo, per massimizzare i risultati dell'attività accertativa.

In merito al contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale in collaborazione con Comuni, Guardia di Finanza ed Agenzia delle Entrate, l'Agenzia assicurerà la trattazione delle unità immobiliari urbane notificate dai Comuni ai sensi dell'art. 1, comma 336 della L.F. 2005, l'esame delle segnalazioni ricevute dai Comuni in merito agli atti di aggiornamento del catasto fabbricati presentati dai professionisti (ex art. 34 quinquies della Legge 80/06), la progressiva revisione delle microzone per le quali i Comuni avranno effettuato la richiesta (ex art. 1, comma 335, della L.F. 2005), nonché le attività di stima fiscale richieste dall'Agenzia delle Entrate per il controllo dei valori dichiarati negli atti traslativi.

Nel corso del 2012, inoltre, verranno avviate le attività per garantire il costante monitoraggio del territorio finalizzato all'individuazione di ulteriori fabbricati che non risultano dichiarati in catasto (art. 19, comma 12 del Decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78) che, nell'arco di un triennio, comporteranno nuovamente l'esame di tutto il territorio nazionale.

L'obiettivo "prevenzione e contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale", nell'ambito degli Interventi volti a garantire l'equità fiscale, verrà inoltre perseguito attraverso il miglioramento dell'efficacia dell'attività di accertamento fiscale, sviluppando, in particolare, l'analisi dei rischi di soccombenza nel giudizio tributario, con una più proficua gestione del contenzioso, anche attraverso l'utilizzo dei relativi strumenti deflativi.

Nell'ambito degli obiettivi tesi ad assicurare l'equità fiscale, l'Agenzia metterà a disposizione dell'Autorità politica il proprio know-how e gli esiti degli studi condotti negli anni precedenti, al fine di fornire il necessario supporto al progetto di riforma fiscale, con particolare riferimento alla Riforma del sistema estimativo del catasto.

### **Area strategica "Attività di governo e di supporto"**

Nell'area strategica "Attività di governo e di supporto", sono individuati i seguenti fattori critici di successo riconducibili all'obiettivo "garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale":

- presidio dei processi operativi;
- utilizzo dei sistemi premiali basati sulla produttività individuale e su processi di valorizzazione degli apporti professionali;
- crescita e sviluppo delle risorse umane;
- perseguimento di politiche di razionalizzazione e contenimento della spesa;
- adeguamento delle strutture logistiche.

Per assicurare il "presidio dei processi operativi", strumentale a verificare il corretto funzionamento della macchina operativa, l'Agenzia, oltre a collaborare con il Servizio di Vigilanza del Ministero nelle attività di rilevazione e controllo finalizzate all'attuazione del

*Programma di Vigilanza*, proseguirà ad effettuare gli interventi di audit “di conformità”, quelli “di processo” e le “verifiche straordinarie” sugli Uffici provinciali e sulle Direzioni regionali, andando ad individuare, laddove necessario, le opportune azioni correttive e a monitorare la loro attuazione.

In tale ambito l’Agenzia, nel corso del triennio, curerà l’evoluzione degli strumenti e delle metodologie audit per la valutazione e la gestione del rischio secondo l’approccio “CRSA – Control Risk Self Assessment”, che permette di valutare l’entità dei rischi rilevati e, soprattutto, il grado di efficacia del sistema di controllo interno, al fine di procedere alla determinazione del rischio residuo di processo.

I nuovi ambiti di attività, gli obiettivi connessi alle recenti disposizioni normative sull’aggiornamento del catasto e sull’attivazione dell’Anagrafe Immobiliare Integrata, unitamente al rilancio del ruolo di conservatore dei registri immobiliari e ad una sempre maggiore attenzione nella gestione del contenzioso, chiamano l’Agenzia ad intraprendere un articolato intervento di valorizzazione delle risorse umane. A tal fine sarà determinate coniugare i nuovi obiettivi istituzionali con un contesto organizzativo che riconosca le nuove professionalità ed il contributo del personale al raggiungimento dei risultati.

Nel corso del triennio, le azioni di sviluppo organizzativo saranno prioritariamente orientate a:

- rafforzare il ruolo delle Direzioni regionali;
- intervenire sulla microarticolazione organizzativa degli Uffici provinciali;
- assicurare l’adeguamento dell’organizzazione, in coerenza con l’evoluzione del contesto tecnologico.

Per assicurare la valorizzazione delle risorse umane e accompagnare il cambiamento, sarà necessario proseguire nello sviluppo dei sistemi premiali basati sulla produttività individuale e su processi di valorizzazione degli apporti professionali, andando ad assicurare la crescita e lo sviluppo del personale con i necessari interventi formativi.

Proseguiranno, inoltre, gli interventi di carattere sociale tesi a migliorare il clima organizzativo ed il senso di appartenenza.

Per il “perseguimento delle politiche di razionalizzazione e contenimento della spesa”, inoltre, l’Agenzia proseguirà ad assicurare il contenimento del volume di risorse umane impiegate sulle attività indirette e, in particolare, quelle relative alle attività di carattere logistico, strumentale e di supporto.

In merito all’“adeguamento delle strutture logistiche”, procederanno le attività di realizzazione del programma di adeguamento delle strutture agli standard di sicurezza dei luoghi di lavoro, accorpando, laddove possibile, in un’unica sede i servizi catastali e di pubblicità immobiliare.

Proseguirà, infine, lo studio e la sperimentazione delle possibili modalità di delocalizzazione degli archivi.

\* \* \*

Nel seguito il Piano è rappresentato sotto la forma di schede, con l’indicazione dei risultati attesi per ciascun esercizio del triennio.

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1 - SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI						
Dimensi one BSC <sup>4</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
Q C O	Stato, Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini	<b>Obiettivo 1 - Miglioramento ed ampliamento dell'offerta dei servizi</b>				
Q	Professionisti, Imprese, Cittadini	FCS 1.1 Interventi per il miglioramento della qualità dei servizi erogati dagli uffici	Indice di soddisfazione del contribuente (Catasto e Pubblicità immobiliare)	71/100	72/100	73/100
			Utenti serviti entro 30 minuti per visure e certificati catastali rilasciati allo sportello / Totale utenti serviti	70,00%	75,00%	75,00%
			Barometro della qualità del servizio <u>Obiettivo incentivato</u>	90,00%	90,00%	90,00%
			N. di giorni in cui la repertoriazione delle formalità è eseguita nella medesima giornata di presentazione / N. complessivo di giorni di repertoriazione <u>Obiettivo incentivato</u>	91,00%	91,00%	91,00%
			Grado di aderenza degli uffici al modello di <i>front office</i>	80,00%	80,00%	80,00%

<sup>4</sup> Dimensione BSC:

C = dimensione crescita ed apprendimento organizzativo;

E = dimensione economica;

O = dimensione organizzazione interna e processi;

Q = dimensione qualità.

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1 - SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI						
Dimensi one BSC <sup>4</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
			Indice di qualità delle stime immobiliari	Definizione delle linee guida controllo qualità con individuazioni e indicatori di qualità per l'avvio di analisi a campione	Ultimazione analisi di un campione di 300 elaborati estimativi con determinazione dell'indice di qualità medio corrente	Definizione delle azioni necessarie per il miglioramento dell'indice di qualità risultante dalle analisi 2013
			% di risposte fornite entro 10 giorni lavorativi agli utenti del Contact Center	95,00%	95,00%	95,00%
Q	Stato, Professionisti, Imprese, Cittadini	FCS 1.2 Garanzia della completa trattazione degli atti pervenuti	N. di domande di voltura presentate allo sportello registrate / N. domande di voltura accettate allo sportello	95,00%	95,00%	95,00%
			<b><u>Obiettivo incentivato</u></b>			
			N. di tipi mappali e frazionamento registrati / N. totale tipi mappali e frazionamento accettati	95,00%	95,00%	95,00%
			N. di istanze di correzione e/o rettifica delle banche dati catastali evase / N. istanze di correzione e/o rettifica accettate	95,00%	95,00%	95,00%
			N. di istanze di rettifica del catasto terreni evase / N. di istanze di rettifica del catasto terreni accettate	95,00%	95,00%	95,00%
			<b><u>Obiettivo incentivato</u></b>			
			U.I. recuperate e U.I. registrate senza annotazioni / U.I. elaborate da voltura automatica nell'esercizio corrente	95,00%	95,00%	95,00%

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1 - SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI						
Dimensio ne BSC <sup>4</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
			N. di certificati ipotecari predisposti / N. di certificati ipotecari richiesti <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	91,00%	91,00%	91,00%
			N. domande di annotazione lavorate / N. domande di annotazione depositate (escluse code dell'anno precedente) <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	95,00%	95,00%	95,00%
Q	Professionis ti, Imprese, Cittadini	FCS 1.3 Incremento dell'utilizzo del canale telematico per l'espletamento dei servizi istituzionali	Percentuale di circoscrizioni di pubblicità immobiliare presso cui è avviata la trasmissione del titolo telematico	100%	-	-
			N. di formalità trascritte con "titolo trasmesso per via telematica" / N. totale di formalità trascritte	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
			N. di tipi mappali e frazionamento approvati in automatico / N. totale tipi mappali e frazionamento registrati	35%	Incremento	Incremento
			N. di U.I.U. aggiornate con Docfa pervenuti per via telematica / N. di U.I.U. aggiornate complessivamente con Docfa	55,00%	Incremento	Incremento
			N. atti di aggiornamento cartografico (Pregeo) pervenuti per via telematica / N. totale degli atti cartografici pervenuti (Pregeo) (Sono esclusi gli atti pervenuti inidonei)	64,00%	Incremento	Incremento
			N. estratti di mappa digitali telematici rilasciati / N. totale estratti di mappa digitali rilasciati	62,00%	Incremento	Incremento
			Tipologia di atti di pubblicità immobiliare e catastali per i quali diventa obbligatoria la trasmissione telematica	Studio predisposto	-	-

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1 - SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI						
Dimensi one BSC <sup>4</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
C	<i>Comuni, Istituzioni, Professionisti, Cittadini</i>	FCS 1.4 Ampliamento dei prodotti/servizi resi alle Pubbliche Amministrazioni, agli operatori del mercato immobiliare e ai cittadini	Modello unico delle successioni	Progettazione e realizzazione del servizio	Avvio del servizio	-
			Trasmissione telematica di atti di aggiornamento catastale da parte di privati (Docte e Voltura)	Progettazione e realizzazione del servizio	Avvio del servizio	-
			Realizzazione di uno studio di modello prototipale del MUDE (Modello Unico Digitale per l'Edilizia)	Relazione	-	-
	<i>Stato, Istituzioni</i>	FCS 1.5 Supporto alle Pubbliche Amministrazioni e agli Enti locali nelle valutazioni immobiliari, al fine di garantire trasparenza ed indipendenza nei processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico	N. unità immobiliari valutate dall'AdT per gli istituti previdenziali pubblici / N. unità immobiliari da valutare richieste dagli istituti previdenziali pubblici	96,00%	96,00%	96,00%
Q	<i>Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini</i>	FCS 1.6 Interventi volti ad assicurare la trasparenza delle informazioni sull'andamento del mercato immobiliare attraverso rapporti periodici	N. di Comuni pubblicati sul sito Internet dell'Agenzia tramite GeoPoi / N. Comuni con cartografia	97,00%	97,00%	97,00%
			N. schede di rilevazione per canoni di locazione <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	14.000	Ridefinizione del target con utilizzo flusso dati informatizzati o da Agenzia delle Entrate	-

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1 - SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI						
Dimensio ne BSC <sup>4</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
			Pubblicazione delle note territoriali sulla dinamica delle compravendite nella singola provincia e dei valori nella città capoluogo	18 note	Incremento	Incremento
O	<i>Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini</i>	FCS 1.7 Interventi di comunicazione per favorire una maggiore e più trasparente interazione con gli utenti	Attuazione del Piano di Comunicazione	Relazione	Relazione	Relazione
<b>Q</b> <b>O</b>	<b><i>Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini</i></b>	<b>Obiettivo 2 - Sviluppo del sistema informativo territoriale integrato del patrimonio immobiliare</b>				
Q	Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini	FCS 2.1 Sviluppo del livello di integrazione delle banche dati e di qualità delle informazioni	Valore dell'Indice sintetico del livello di qualità delle banche dati (Indice con nuovi elementi; valore al 31/12/2011: 85,58%)	86,32%	Incremento	Incremento
			Digitalizzazione e caricamento in banca dati di immagini di note di trascrizione (del ventennio preautomazione, eccettuate quelle già acquisite con precedenti interventi) e dei repertori delle trascrizioni dal 1957. (114,4 milioni di pagine totali; valore del magazzino rideterminato sulla base dei consuntivi reali 2011)	64,00% (73/114,4)	87,00% (99,5/114,4)	100,00% (114,4/114,4)
			N. di tipi mappali e tipi frazionamento controllati in sopralluogo <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	7.000	Incremento	Incremento



AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1 - SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI						
Dimensi one BSC <sup>4</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
Q	Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini	FCS 2.2 Introduzione della attestazione integrata ipotecaria-catastale, assicurando la progressiva implementazione dei nuovi servizi dell'Anagrafe Immobiliare Integrata, a soggetti pubblici e privati.	Sviluppo dei nuovi servizi dell'Anagrafe Immobiliare Integrata - Servizio di consultazione ipotecaria-catastale" per i comuni	Avvio sperimentale su Comuni	Estensione del servizio	-
			Attestazione ipotecario - catastale	Progettazione e esecutiva	Realizzazione e avvio del servizio sperimentale	-
O	Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini	FCS 2.3 Cooperazione con altri enti per l'acquisizione delle informazioni esterne al proprio dominio, al fine di accrescere i contenuti informativi dell'Anagrafe Immobiliare Integrata, nell'ambito dell'infrastruttura tecnologica unitaria gestita dall'Agenzia del Territorio.	Aggiornamento delle informazioni dei DDBB del Catasto terreni con i dati del flusso informativo proveniente dalla collaborazione con AGEA	Aggiornamento effettuato	Aggiornamento effettuato	Aggiornamento effettuato
			Completamento dell'impianto degli stradari dei comuni con popolazione maggiore di 20.000 abitanti o capoluogo di provincia (508 Comuni) Toponimi certificati / Toponimi presenti nello stradario	60,00%	90,00%	95,00%
			Manutenzione degli stradari dei comuni con popolazione inferiore ai 20.000 abitanti e non capoluogo di provincia (7585 comuni) Segnalazioni trattate / Segnalazioni pervenute	95,00%	95,00%	95,00%

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1 - SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI						
Dimensi one BSC <sup>4</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
O	<i>Comuni e Istituzioni</i>	<b>Obiettivo 3 - Governance del sistema catastale nell'ottica della cooperazione con i Comuni</b>				
O	Comuni e Istituzioni	FCS 3.1 Razionalizzazione e potenziamento dei servizi di interscambio dei dati e dell'interoperabilità con i Comuni e con gli altri soggetti interessati	Barometro della qualità dei servizi erogati attraverso il portale dei comuni (Cfr Carta della Qualità)	78,00%	80,00%	85,00%
O	Comuni e Istituzioni	FCS 3.2 Supporto all'Autorità politica per l'emanazione dei provvedimenti attuativi del D.L. 31 maggio 2010, n. 78, concernenti lo svolgimento di funzioni catastali da parte dei Comuni	Relazione sulle attività di supporto all'Autorità politica nella definizione dei provvedimenti attuativi previsti dal Decreto-Legge 31 maggio 2010, n. 78, concernenti lo svolgimento di funzioni catastali da parte dei Comuni	Relazione	-	-

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2 - INTERVENTI VOLTI A GARANTIRE L'EQUITÀ FISCALE						
Dimensione BSC <sup>5</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
Q O	Stato. Comuni, Professionisti, Cittadini	<b>Obiettivo 1 - Prevenzione e contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale</b>				
O	Stato. Comuni, Professionisti, Cittadini	FCS 1.1 Presidio della funzione accertativa	Incremento della percentuale di U.I. (particelle) contenute negli elenchi pubblicati in GU al 31/12/2010 relative a fabbricati non presenti in catasto o ad ampliamenti non registrati per le quali si è conclusa la trattazione	9,00%	Incremento	Incremento
			Completamento della trattazione delle U.I. (particelle) ai fini della rendita presunta (incluse nel calcolo le U.I. non visualizzabili) <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	100,00% (Riferito a 1.162.659 particelle da trattare al 02/05/2011)	-	-
			Incremento della percentuale di U.I. (particelle) contenute negli elenchi pubblicati in GU al 31/12/2009, relative ai fabbricati rurali che hanno perso i requisiti di ruralità per le quali si è conclusa la trattazione	3,10%	Incremento	Incremento
			N. di classamenti delle U.I.U. verificati nel merito <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	730.000	Incremento	Incremento

<sup>5</sup> Dimensione BSC:

C = dimensione crescita ed apprendimento organizzativo;

E = dimensione economica;

O = dimensione organizzazione interna e processi;

Q = dimensione qualità.

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2 - INTERVENTI VOLTI A GARANTIRE L'EQUITÀ FISCALE						
Dimensio ne BSC <sup>5</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
			N. di classamenti variati a seguito di controlli nel merito DOCFA / N. di controlli nel merito DOCFA effettuati	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
			N. di controlli in sopralluogo sulle U.I.U. presentate con DOCFA <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	110.000	Incremento	Incremento
			N. di U.I.U. con rendita variata a seguito di controlli in sopralluogo / N. totale U.I.U. verificate in sopralluogo	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
			Accertamenti ai sensi dell'art. 1 comma 277 della Legge 24 dicembre 2007, n. 244 N. verifiche concluse su immobili in corso di costruzione o di definizione (categorie F3/F4) <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	110.000	Incremento	Incremento
			N. di U.I.U. variate e notificate nell'esercizio corrente / N. di U.I.U. variate nell'esercizio corrente	95,00%	95,00%	95,00%
O	Stato, Comuni, Professionis ti, Cittadini	FCS 1.2 Contrasto ad evasione ed elusione fiscale in collaborazione con i Comuni, Guardia di Finanza ed Agenzia delle Entrate	Interventi per garantire il costante monitoraggio del territorio finalizzato all'individuazione, in collaborazione con i Comuni, di ulteriori fabbricati che non risultano dichiarati in catasto (art. 19, comma 12 del Decreto-Legge 31 maggio 2010, n. 78)	Avvio delle attività	Individuazioni e delle U.I. oggetto di accertamento, su circa 1/3 del territorio nazionale	Individuazioni e delle U.I. oggetto di accertamento, su circa 1/3 del territorio nazionale
			N. U.I.U. per le quali si è conclusa la trattazione ai sensi dell'art. 1, comma 336, L.F. 2005 / N. di U.I.U. notificate dai comuni ai sensi dell'art. 1, comma 336, L.F. 2005 (riferito al quantitativo presente al 31/12 dell'esercizio precedente)	95,00%	95,00%	95,00%

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2 - INTERVENTI VOLTI A GARANTIRE L'EQUITÀ FISCALE						
Dimensio ne BSC <sup>5</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
			N. di microzone revisionate ai sensi dell'art.1, comma 335 della L.F. 2005 / N. di microzone per le quali i comuni hanno richiesto la revisione ai sensi dell'art.1, comma 335 della L.F. 2005 (riferito al quantitativo presente al 31/12/2010)	3 / 20 (Di cui 2 Lecce, 1 Bari, 17 Roma)	N.A. Non applicabile in quanto funzione delle richieste che perverranno nel 2012	N.A. Non applicabile in quanto funzione delle richieste che perverranno nel 2013
			N. di segnalazioni effettuate dai Comuni sui DOCFA ai sensi della L. 80/06, art. 34 quinquies	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
			N. di servizi estimativi forniti agli uffici delle Entrate / N. di servizi estimativi richiesti dagli uffici delle Entrate nell'anno <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	95,00%	95,00%	95,00%
O	Stato	FCS 1.3 Supporto all'Autorità politica nel progetto di riforma fiscale, con particolare riferimento al settore immobiliare e alla riforma del sistema estimativo del catasto	Supporto all'Autorità politica nel progetto di riforma fiscale, con particolare riferimento al settore immobiliare e alla riforma del sistema estimativo del catasto	Relazione		
Q	Stato, Professionisti, Cittadini	FCS 1.4 Sostenibilità dell'accertamento	N. di ricorsi (in Commissione tributaria provinciale) riferiti ad atti di accertamento catastale notificati relativi a rettifica di rendita U.I.U. / N. di atti di accertamento catastale notificati relativi a rettifica di rendita U.I.U.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
			N. di U.I.U. con rendita rettificata in autotutela / N. di U.I.U. con rendita rettificata	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2 - INTERVENTI VOLTI A GARANTIRE L'EQUITÀ FISCALE**

Dimensione BSC <sup>5</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
			N. di sentenze totalmente sfavorevoli ivi compresi i ricorsi seriali all'Agenzia innanzi alle Commissioni tributarie provinciali e regionali / N. di sentenze emanate dalle Commissioni tributarie provinciali e regionali (compresi i giudizi conciliati ed i giudizi estinti)	37,00%	37,00%	37,00%

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 3 - ATTIVITÀ DI GOVERNO E SUPPORTO						
Dimensio ne BSC <sup>6</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
O C E	Personale, Stato	<b>Obiettivo 1 - Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale</b>				
O	Personale, Stato	FCS 1.1 Presidio dei processi operativi	N. di audit di conformità sugli Uffici provinciali o Direzioni regionali conclusi / N. di audit di conformità sugli Uffici provinciali o Direzioni regionali programmati	95,00%	95,00%	95,00%
			N. di audit di processo sugli Uffici provinciali o Direzioni regionali conclusi / N. di audit di processo sugli Uffici provinciali o Direzioni regionali programmati <b><u>Obiettivo incentivato</u></b>	95,00%	95,00%	95,00%
			Progetto "Evoluzione degli strumenti di ausilio alle attività istituzionali della Direzione Audit"	Sperimentazi one delle analisi di processo con metodologia "CRSA"	Completa mento delle attività sperimentali con estensione a tutti i processi "core"	Implementaz ione della metodologia "CRSA"

<sup>6</sup> Dimensione BSC:

C = dimensione crescita ed apprendimento organizzativo;

E = dimensione economica;

O = dimensione organizzazione interna e processi;

Q = dimensione qualità.

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 3 - ATTIVITÀ DI GOVERNO E SUPPORTO						
Dimensio ne BSC <sup>6</sup>	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
C	Personale	FCS 1.2 Utilizzo di sistemi premiali basati sulla produttività individuale e su processi di valorizzazione degli apporti professionali	Relazione sugli esiti complessivi della valutazione dei risultati ottenuti dai dirigenti nel precedente esercizio	Relazione	-	-
			Relazione sul sistema premiale adottato e sulle modalità di attribuzione delle risorse incentivanti	Relazione	-	-
C	Personale	FCS 1.3 Crescita e sviluppo delle risorse umane	Costruzione di un indicatore percentuale del grado di adeguatezza/efficacia delle iniziative formative	Relazione	-	-
			Percentuale di ore di formazione erogate rispetto al totale ore lavorate	2,00%	2,00%	2,00%
			Interventi di carattere sociale tesi a migliorare il clima organizzativo ed il senso di appartenenza	Relazione	-	-
E	Stato	FCS 1.4 Perseguimento di politiche di razionalizzazione e contenimento della spesa	Percentuale di risorse impiegate nelle attività di carattere logistico, strumentale e di supporto (ex lege 6 agosto 2008, n. 133)	14,00 %	14,00 %	14,00 %
			Incidenza percentuale delle ore indirette sul totale delle ore lavorate	23,00 %	23,00 %	23,00 %
			Indicatore di <i>performance</i> sugli investimenti informatici	Definizione del nuovo indicatore	N.A.	N.A.
E	Stato	FCS 1.5 Adeguamento delle strutture logistiche	SAL complessivo del programma di razionalizzazione delle strutture logistiche	Relazione	-	-
			Immagini di documenti caricate in banca dati (158,4 milioni di immagini)	67,00%	88,00%	100,00%



## 2. RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

---

L'Agenzia è oggi chiamata a nuovi ambiti di attività e obiettivi impegnativi dalle recenti disposizioni normative sull'aggiornamento del catasto, con particolare riguardo alla prevista rimodulazione delle rendite catastali, e sull'attivazione dell'anagrafe immobiliare integrata, nonché alle attività di contrasto all'evasione e all'elusione fiscale e alla regolarizzazione degli immobili non dichiarati, con il conseguente atteso recupero di gettito fiscale. Non va dimenticata, inoltre, la costante innovazione dei servizi, soprattutto per mezzo delle tecnologie informatiche, finalizzata allo snellimento e alla semplificazione dei procedimenti, alla diversificazione dei canali di contatto con l'utenza, alla dematerializzazione della documentazione cartacea, all'incremento della conoscenza del mercato immobiliare.

Tutto ciò sarà realizzato con una forte enfasi sulla misurazione della qualità del servizio, dell'efficienza e dell'impatto dell'azione istituzionale.

Da questo quadro, peraltro ampiamente rappresentato nel presente Piano dell'Agenzia, discende la necessità di un articolato intervento di valorizzazione delle risorse umane, al fine di coniugare i nuovi obiettivi istituzionali con un contesto organizzativo che riconosca le nuove professionalità ed il contributo del personale al raggiungimento dei risultati.

Di seguito si rappresentano in sintesi le linee di azione per il triennio 2012-2014.

### **2.1 Assetto organizzativo**

Nel 2010 è stato completato il Piano di riorganizzazione, in applicazione dell'art. 74 comma 1 lettera a) del Decreto Legge 25 giugno 2008 n. 112, convertito con modificazioni dall'art. 1 della Legge 6 agosto 2008, n. 133, con il riassetto di alcune strutture centrali e la ridefinizione del modello organizzativo degli Uffici provinciali (passati da quattro a tre tipologie).

Per ciò che riguarda le strutture centrali, è in previsione il riassetto di alcune di esse, al fine di meglio sostenere l'evoluzione dei compiti dell'Agenzia e garantire il presidio delle missioni istituzionali.

Le direzioni regionali saranno rafforzate, per poter sostenere al meglio il fondamentale ruolo di snodo delle strategie dell'Agenzia sul territorio nazionale. Con ciò si intende la revisione del modello organizzativo, ma soprattutto un rafforzamento quali-quantitativo delle competenze presenti.

Infine, dovrà essere definita la microarticolazione organizzativa degli Uffici provinciali.

In questo contesto, con particolare riferimento all'ultimo punto, si innesta la necessità di procedere all'attivazione delle posizioni organizzative e degli incarichi di responsabilità.

A tale riguardo l'Agenzia individuerà le posizioni e gli incarichi richiesti dal punto di vista dell'organizzazione, determinandone il peso, le responsabilità e le competenze richieste. Di conseguenza, verranno individuati criteri e modalità di selezione del personale destinato a ricoprirle, il sistema di assegnazione degli obiettivi e valutazione dei risultati, nonché le ricadute in termini retributivi e di incentivazione.

## **2.2 Sviluppo del personale**

Le politiche di gestione e sviluppo del personale saranno orientate a supportare i miglioramenti di tipo operativo, tecnologico e procedurale dell'Agenzia al fine di promuovere la cultura del risultato e l'arricchimento delle competenze a tutti i livelli.

Al fine di valorizzare le professionalità presenti in Agenzia verranno tracciati percorsi di progressioni di carriera (economica orizzontale e giuridico economica verticale) ispirati a principi di selettività e meritocrazia.

Inoltre, verranno effettuati interventi mirati sugli organici, entro i vincoli delle vigenti disposizioni normative, con l'inserimento di contingenti di personale a copertura di ruoli e segmenti operativi da potenziare o per fronteggiare la perdita di professionalità derivante dal "turn over".

In merito, si evidenzia che il 14 marzo 2011 è stata approvata dal Comitato di Gestione dell'Agenzia la Programmazione triennale del fabbisogno di personale per il triennio 2011-2013.

Sulla base di tale programmazione, l'Agenzia è stata autorizzata a bandire procedure selettive finalizzate all'assunzione di professionalità di più alto profilo, che trovano collocazione giuridica nella terza area funzionale. In particolare, l'Agenzia intende procedere all'assunzione di funzionari muniti di competenze tecniche, le cui lauree di riferimento sono quelle dell'area tecnico-ingegneristica, e funzionari muniti di competenze giuridico-tributarie, le cui lauree di riferimento sono quelle relative all'area giuridico-economica.

L'Agenzia, inoltre, continuerà ad avvalersi dell'istituto della mobilità intercompartimentale di cui all'art. 30 del decreto legislativo n. 165 del 30 marzo 2001, al fine di reperire professionalità dotate di competenza ed esperienza soprattutto nel settore tecnico, provenienti da altre amministrazioni.

Infine, è intenzione dell'Agenzia procedere alla definizione del nuovo sistema professionale, che, tenendo conto dei rinnovati obiettivi istituzionali, fornisca opportunità professionali al personale. Al riguardo verrà predisposto un nuovo assetto dei profili professionali che permetta di gestire al meglio lo sviluppo, la formazione e la valutazione del personale.

### **2.2.1 Sviluppo manageriale**

Un'attenzione particolare merita il tema dello sviluppo manageriale, per due ordini di motivi: in generale, la capacità manageriale della dirigenza è un requisito essenziale per il governo del complessivo processo di cambiamento; in particolare, l'Agenzia sta vivendo una stagione di profondo ricambio generazionale che porterà ad un rinnovamento della compagine dirigenziale.

Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti, pur nel tempo consolidato, sarà rivisto, anche alla luce delle disposizioni normative in materia di valorizzazione del merito individuale, al fine di dare un peso sempre più rilevante alla capacità di gestione del personale espressa dal dirigente e alle competenze manifestate nell'attività di valutazione delle risorse al medesimo assegnate.

### **2.2.2 Valutazione delle performance**

L'Agenzia già dispone di sistemi di valutazione e incentivazione della performance che permettono di riconoscere il contributo del personale al raggiungimento degli obiettivi e l'impegno profuso.

Il sistema di valutazione dovrà essere adeguato all'evoluzione del contesto organizzativo (si pensi al citato tema delle posizioni organizzative e degli incarichi di responsabilità) e, soprattutto, alle previsioni normative nell'ambito della più generale riforma della Pubblica Amministrazione.

In tal senso, progressivamente verrà posta particolare attenzione agli strumenti che, nel quadro normativo vigente, consentano l'armonizzazione fra:

- il ciclo di verifica della performance collettiva, già governato in maniera strutturata dall'Agenzia nell'ambito del controllo di gestione applicato agli obiettivi di convenzione;
- la performance della dirigenza, in relazione agli obiettivi delle strutture assegnate, per la quale – come già detto – esiste un sistema ampiamente sperimentato e in costante aggiornamento;
- la performance individuale.

### **2.2.3 Formazione**

Il piano di formazione sviluppa linee di azione coerenti con le principali evoluzioni organizzative e le iniziative di sviluppo del personale. In tal senso si propone come necessario supporto all'implementazione del nuovo sistema professionale, ai programmi di riqualificazione professionale conseguenti all'analisi degli impatti dei processi di telematizzazione dei servizi, allo sviluppo della managerialità diffusa presso la dirigenza e, in prospettiva, a supporto dell'implementazione del sistema delle posizioni di responsabilità organizzativa.

Le azioni previste dal Piano riguardano, in linea generale, tre aree di intervento formativo:

- Manageriale, rivolta a personale preposto alle posizioni dirigenziali;
- Tecnico – professionale, rivolta allo sviluppo delle competenze richieste per l'esecuzione dei processi di lavoro;
- Orientamento generale, per veicolare la condivisione di valori aziendali ed approcci di carattere generale.

In questo quadro, rivestono particolare importanza per l'Agenzia le iniziative, già avviate nel 2011, che continueranno ad essere attuate anche nel corso del 2012 per il supporto formativo al personale di tipo tecnico, affinché possa contribuire fattivamente al raggiungimento dei rilevanti obiettivi che le recenti disposizioni normative hanno introdotto: contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale, regolarizzazione degli immobili non dichiarati con conseguente recupero di gettito fiscale. Non va dimenticato, inoltre, l'importante supporto che, attraverso la riqualificazione del personale, la formazione fornirà alla costante innovazione dei servizi, soprattutto per mezzo delle tecnologie informatiche, al fine di procedere allo snellimento ed alla semplificazione dei procedimenti, alla diversificazione dei canali di contatto con l'utenza,

alla dematerializzazione della documentazione cartacea, all'incremento della conoscenza del mercato immobiliare.

Sarà, inoltre, portato avanti un articolato intervento di valorizzazione delle risorse umane, che si sviluppa lungo due direttrici strategiche, fra loro strettamente correlate:

- la diffusione di una cultura della gestione e dello sviluppo, orientata a supportare i miglioramenti di tipo operativo, tecnologico e procedurale e l'evoluzione dei mestieri, dei ruoli e delle professionalità presenti;
- la spinta verso una sempre maggiore motivazione e integrazione del personale a tutti i livelli.

Un'attenzione particolare verrà data alla formazione manageriale, in quanto requisito fondamentale per il governo del complessivo processo di cambiamento, nonché a interventi che consentano di accrescere la motivazione del personale ed il senso della "responsabilità sociale".

L'Agenzia, in parallelo, è impegnata nella manutenzione ed aggiornamento della strumentazione metodologica riguardante il governo complessivo del processo formativo. L'obiettivo è quello di radicare una cultura dell'apprendimento continuo e dello sviluppo costante delle competenze di tutto il personale, con l'attenzione al corretto utilizzo delle risorse e dell'organicità e coerenza degli interventi.

Per l'attuazione del Piano di formazione, nel rispetto delle recenti disposizioni di legge, l'Agenzia in via prioritaria farà ricorso alla collaborazione della Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze, che si configura come scuola di formazione interna per le organizzazioni del sistema della fiscalità, ma porterà avanti anche iniziative di sviluppo delle capacità interne, nell'ottica di favorire l'emersione di una comunità di formatori, esperti sulle tematiche specifiche da coinvolgere in attività di addestramento e di affiancamento professionale, ma anche di progettazione di linee mirate di intervento.

### **2.3 Responsabilità sociale**

L'Agenzia intende rivolgere crescente attenzione anche ad aspetti riguardanti tematiche di carattere sociale più generale, nell'ottica del perseguimento di una sempre maggiore crescita e valorizzazione delle risorse umane, a beneficio della qualità delle stesse attività istituzionali.

In tale direzione si muovono alcune delle iniziative formative sopra illustrate, in particolare quelle volte ad approfondire le problematiche legate al fenomeno del mobbing ed alle pari opportunità. Tali iniziative, avviate durante lo scorso anno, si protrarranno per buona parte dell'anno corrente, concorrendo al consolidamento ed allo sviluppo del benessere organizzativo, attraverso un rilevante avanzamento delle attività negli ambiti formativi dedicati anche al miglioramento del clima di ufficio.

Ulteriori iniziative saranno intraprese in sinergia con lo sviluppo delle attività programmate dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, recentemente costituito.

A sostegno, inoltre, di iniziative di carattere altamente etico e solidale, oltre alla ormai consolidata partecipazione attiva a campagne benefiche quali Telethon, si prevede la sottoscrizione di convenzioni per servizi di valida utilità per il personale dell'Agenzia, al fine di fornire un sussidio partecipativo ai dipendenti anche nel campo sociale e sanitario.

## **2.4 Relazioni sindacali**

L'Agenzia persegue una politica delle relazioni sindacali improntata al mantenimento e allo sviluppo di quel clima positivo che costituisce la cornice entro cui sviluppare le iniziative descritte.

Il sistema di relazioni sindacali dovrà supportare, in un'ottica di partnership consapevole, l'orientamento al raggiungimento dei risultati attesi, l'individuazione di strumenti e metodologie condivise di sviluppo professionale per tutto il personale, la soddisfazione delle aspettative di crescita e delle esigenze organizzative di sempre maggiore efficienza.

## 2.5 Consistenza media del personale

Consistenza media del personale in anni persona	Piano 2010 [1]	Piano 2011 [2]	Piano 2012 [3]	Variazione [4] = 3 - 2
Dirigenti	313	298	280	-18
Totale Area terza	2.806	2.798	2.625	-173
Totale Area seconda	6.144	5.921	5.850	-71
Totale Area prima	54	65	71	6
<b>Totale a tempo indeterminato</b>	<b>9.317</b>	<b>9.082</b>	<b>8.826</b>	<b>-256</b>
Tempo determinato (compresi C.F.L.)	50	0	0	0
<b>Totale personale</b>	<b>9.367</b>	<b>9.082</b>	<b>8.826</b>	<b>-256</b>

## 2.6 Ore lavorabili pro capite

Ore lavorabili pro capite	Piano 2010 (1)	Piano 2011 (2)	Piano 2012 (3)	Variazione A = (3-2)
Ore lavorabili lorde <sup>7</sup>	1.836,00	1.821,60	1.814,40	-7,20
Ore assenze per ferie	230,40	230,40	230,40	0,00
<b>Ore lavorabili contrattuali</b>	<b>1.605,60</b>	<b>1.591,20</b>	<b>1.584,00</b>	<b>-7,20</b>
Ore assenza per malattia	67,93	65,94	66,04	0,10
Ore assenze per altri motivi	varie	82,62	84,01	1,13
	part time	36,72	37,89	-2,33
<b>Ore lavorabili ordinarie</b>	<b>1.418,33</b>	<b>1.404,49</b>	<b>1.398,39</b>	<b>-6,10</b>

<sup>7</sup> Le ore lavorabili lorde sono comprendono 7,2 ore relative alla festività per il Santo Patrono.

## 2.7 Previsione consistenza iniziale e finale del personale

Qualifiche	RUOLO Forza al 31/12/2011	Comandi "DA" altre amministrazioni	Comandi "A" altre amministrazioni	Personale in esonero dal servizio	Forza disponibile al 31/12/2011	Entrate programmate 2012 (*)	Uscite programmate 2012	Passaggi fra le aree (o nomine per incarichi provvisori) (**)		Forza disponibile e al 31/12/2012	Forza media disponibile 2012	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2012
					(=1+2-3-4)			Entrate programmate	Uscite programmate	(=5+6-7+8-9)		Part time	Altre cause	(= 11-12-13)
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]
Dirigenti	106		1	2	103	3	16			90	97		1	96
Dirigenti T.D.	23				23	2				25	24			24
Incarichi provvisori	157				157		5	10		162	160			160
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>286</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>283</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>277</b>	<b>281</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>280</b>
Totale Area terza	2.718	6	28	16	2.680	65	77		10	2.658	2.669	43	1	2.625
Totale Area seconda	6.032	19	24	24	6.003	40	114			5.929	5.966	115	1	5.850
Totale Area prima	63	3		0	66	12				78	72	0	1	71
<b>Totale Aree funzionali</b>	<b>8.813</b>	<b>28</b>	<b>52</b>	<b>40</b>	<b>8.749</b>	<b>117</b>	<b>191</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>8.665</b>	<b>8.707</b>	<b>158</b>	<b>3</b>	<b>8.546</b>
<b>TOTALE PERSONALE</b>	<b>9.099</b>	<b>28</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>9.032</b>	<b>122</b>	<b>212</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8.942</b>	<b>8.988</b>	<b>158</b>	<b>4</b>	<b>8.826</b>

La forza a ruolo comprende il personale in esonero dal servizio ex art. 72 della Legge 133/2008

La forza disponibile non comprende il personale in esonero dal servizio ex art. 72 della Legge 133/2008

La forza a ruolo comprende i comandi A e non i comandi DA

La forza disponibile comprende i comandi DA e non i comandi A

## 2.8 Risorse umane per macroprocesso

ATTIVITA'	ORE
Servizi catastali e cartografici	3.935.934
Servizi di pubblicità immobiliare	1.614.012
Contenzioso	308.045
Assistenza all'utenza - URP	563.962
Osservatorio del mercato immobiliare	325.573
Servizi di consulenza	507.950
<b>Progetti</b>	<b>1.932.368</b>
<i>Alta Valenza Fiscale</i>	563.722
<i>Anagrafe Immobiliare Integrata</i>	430.474
<i>Razionalizzazione e digitalizzazione degli archivi</i>	563.780
<i>Attività in convenzione con ISTAT</i>	148.566
<i>Altro</i>	225.826
Formazione	252.013
Attività di indirizzo, coordinamento e gestione delle strutture di responsabilità	1.175.962
Attività logistico strumentali e di supporto	1.637.693
Attività dirette svolte a favore di altre amministrazioni	30.572
<b>TOTALE</b>	<b>12.284.084</b>



#### 3.1 Investimenti per il Sistema Informativo dell'Agenzia

In coerenza con i documenti d'indirizzo sono state individuate alcune aree tematiche su cui saranno concentrati gli investimenti per l'evoluzione del Sistema Informativo dell'Agenzia nel triennio 2011-2013.

I paragrafi seguenti descrivono le cinque aree d'intervento.

##### 3.1.1 Anagrafe Immobiliare Integrata

In questa area tematica sono state raggruppate le iniziative necessarie allo sviluppo delle due componenti che permettono la realizzazione dell'Anagrafe Immobiliare Integrata (AII): il Sistema Integrato del Territorio (SIT) e la Banca Dati Integrata (BDI).

Il percorso per la costituzione dell'AII si snoda attraverso le seguenti fasi comuni alle due componenti:

1. definizione dell'architettura di riferimento per organizzare i dati di interesse;
2. analisi dei dati finalizzata alla misurazione del loro livello di affidabilità iniziale inteso come completezza, correttezza e coerenza di tutte le informazioni riferibili alla singola entità (mappatura del patrimonio informativo);
3. definizione dei processi e dei relativi strumenti (tecnologici, organizzativi, ecc.) per il raggiungimento della qualità totale;
4. revisione dei processi di aggiornamento finalizzata al mantenimento dei livelli di qualità raggiunti;
5. realizzazione di nuovi servizi (on-line e forniture massive) basati sull'AII.

Va sottolineato che il percorso verso la qualità totale sopra delineato è obbligatorio ed inderogabile. Per questo le politiche della qualità sono considerate dall'Agenzia strategiche.

In particolare, in merito alla realizzazione del SIT, è necessario sottolineare che vi sono alcune criticità che condizionano la possibilità di ottenere una reale integrazione dei dati e che devono essere risolte in tempi brevi. Fra queste, vale la pena di citare a mero titolo di esempio, l'assenza di un unico sistema di riferimento nazionale, la non perfetta rappresentazione dei confini dei fogli, un modello dati che non prevede la gestione della componente topologica né la storicizzazione del dato cartografico. Ciascuna di queste criticità impedisce, di fatto, un pieno utilizzo della cartografia catastale sia sul fronte dell'integrazione fra i dati dell'Agenzia, sia sul fronte della interoperabilità verso soggetti e sistemi terzi.

Per ciò che attiene la Banca Dati Integrata, dopo l'operazione di "prima marcatura", finalizzata a misurare l'iniziale livello di affidabilità delle intestazioni dei beni immobili, è necessario sviluppare le applicazioni che permettono di migliorare la qualità delle intestazioni con livelli di affidabilità medio o basso. Nel periodo di riferimento dovranno inoltre essere adeguate le procedure di aggiornamento in modo tale da garantire la stabilità del livello di affidabilità raggiunto a valle delle eventuali operazioni di bonifica. La Banca Dati Integrata deve infatti

diventare punto di riferimento nel percorso che, attraverso una forte integrazione delle informazioni, può condurre alla massima affidabilità delle intestazioni catastali.

D'altra parte, temi come l'equa distribuzione del carico tributario, il contrasto al fenomeno dell'evasione e l'attuazione del federalismo fiscale richiedono informazioni molto affidabili soprattutto per ciò che concerne la corretta identificazione dei soggetti e, nel caso della fiscalità immobiliare, anche degli oggetti da questi posseduti.

### **3.1.2 Interscambio e integrazione**

Oltre alla integrazione fra banche dati dell'Agenzia prevista in ambito Anagrafe Immobiliare Integrata, è necessario porre in essere le azioni necessarie ad integrare dati e processi appartenenti a domini diversi da quello dell'Agenzia. Questa area tematica comprende infatti gli interventi finalizzati allo sviluppo di sinergie tra i soggetti della PA, appartenenti a diversi settori amministrativi, comprese le autonomie locali, proseguendo su di un percorso avviato con successo già da alcuni anni. In merito, con il provvedimento del 18 dicembre 2007, l'Agenzia del Territorio ha accertato l'operatività del sistema di circolazione e fruizione dei dati catastali, ed ha reso disponibili i servizi di interscambio dati con le pubbliche amministrazioni e gli enti esterni.

In particolare, i dati catastali (censuari e cartografici) sono fruibili attraverso due diversi canali di colloquio:

- attraverso il Portale per i comuni, mediante collegamento internet;
- con il "sistema di interscambio", in cooperazione applicativa, sul Sistema pubblico di Connettività.

La richiesta di fruizione dei dati catastali è in continua crescita, anche da parte delle pubbliche amministrazioni centrali, è quindi ora necessario razionalizzare l'offerta dei prodotti dell'Agenzia, attraverso la definizione di un portafoglio standard di servizi per lo scambio di informazioni puntuali o aggregate con le Pubbliche Amministrazioni, nonché di uno schema generalizzato per il contratto di adesione ai servizi medesimi.

Gli interventi previsti saranno finalizzati:

- alla realizzazione della interoperabilità dei dati prodotti ai vari livelli istituzionali e fra i sistemi informativi appartenenti a soggetti diversi;
- alla realizzazione di servizi che, sfruttando il colloquio fra i sistemi informativi appartenenti ai diversi soggetti istituzionali, possono essere profondamente semplificati per l'utente finale;
- a supportare allo scambio delle informazioni fra soggetti appartenenti alla P.A. ed in particolare ai soggetti impegnati nelle attività di accertamento e di contrasto ai fenomeni dell'evasione e dell'elusione fiscali.

### **3.1.3 Miglioramento dei sistemi informativi a supporto dei processi operativi**

Gli interventi afferenti questa area tematica sono finalizzati al miglioramento dei sistemi informativi di supporto all'erogazione dei servizi istituzionali dell'Agenzia per garantire il massimo grado di efficienza e qualità degli stessi.

Dal punto di vista tecnologico gli interventi sono finalizzati a:

- realizzare l'aggiornamento dell'architettura dei sistemi informativi dell'Agenzia sia in senso strettamente tecnologico che in termini di dati e processi;
- mantenere l'efficienza del parco applicativo esistente;
- garantire l'evoluzione della piattaforma tecnologica anche in termini di sicurezza e controllo accessi.

Dal punto di vista operativo l'obiettivo primario è quello di favorire lo sviluppo del canale telematico attraverso il quale i cittadini ed i professionisti del settore possano richiedere ed ottenere tutti i servizi erogati dall'Agenzia. Per fare questo è necessario:

- dematerializzare il più possibile gli archivi cartacei, in particolare quelli che sono tuttora oggetto di consultazione da parte del pubblico;
- realizzare nuovi servizi on-line;
- ridisegnare e realizzare i sistemi per la gestione, il governo e l'assistenza dei servizi telematici e decentrati.

Per ciò che riguarda la dematerializzazione degli archivi, l'intervento si muove lungo due direttrici principali:

- l'acquisizione ottica dei documenti cartacei costitutivi del Catasto e della Pubblicità Immobiliare finalizzata alla realizzazione di servizi di consultazione informatizzati;
- la dematerializzazione dei documenti di afflusso con conseguente archiviazione a norma.

Ulteriore obiettivo, strettamente connesso ai precedenti, è quello della delocalizzazione degli archivi: una volta acquisiti in formato digitale, i documenti cartacei costitutivi del Catasto e della Pubblicità Immobiliare possono essere concentrati in strutture ad hoc permettendo il contenimento degli spazi occupati dagli Uffici periferici.

Per ciò che attiene i nuovi servizi on-line, l'Agenzia vuole consolidare i servizi già offerti implementandone di nuovi da rendere disponibili tramite il proprio portale ed allargando la platea dei fruitori.

I prossimi passi riguardano:

- l'obbligatorietà della trasmissione degli atti di aggiornamento catastale da parte dell'utenza professionale;
- l'apertura del canale telematico alla trasmissione di documenti ed atti da parte dei privati;
- la trasmissione telematica delle denunce di successione e degli atti giudiziari riguardanti immobili;
- l'introduzione di nuove modalità di erogazione dei servizi telematici (per es. accesso ai servizi in modalità "navigazione geografica").

### **3.1.4 Supporto alla fiscalità generale e locale**

A questa area tematica fanno riferimento gli interventi finalizzati al recupero e al mantenimento della qualità della base reddituale.

Per poter agire in termini di perequazione fiscale è necessario recuperare la distanza esistente fra la realtà e la sua rappresentazione catastale soprattutto sotto il profilo dell'adeguatezza della base reddituale. Su questo fronte, le strutture dell'Agenzia sono impegnate da tempo in attività volte al contrasto all'evasione ed elusione fiscale, denominate ad Alta Valenza Fiscale.

La normativa emanata negli ultimi anni, e da ultimo l'art. 19 del D.L. 78/2010, impegnano in modo decisivo l'Agenzia nell'attività di accertamento da effettuare sugli immobili che, secondo i parametri indicati da ciascuna delle norme di riferimento, risultano essere difformi dalla loro corrispondente descrizione catastale.

Gli investimenti previsti in tale ambito sono finalizzati all'adeguamento degli strumenti a disposizione dell'Agenzia per:

- la corretta individuazione degli oggetti immobiliari da accertare e dei relativi soggetti titolari di diritti reali;
- la gestione ed il monitoraggio delle attività di accertamento;
- la corretta rendicontazione delle attività svolte, anche in termini di "consolidamento" della base imponibile.

### ***3.1.5 Miglioramento dei sistemi di supporto***

Gli interventi afferenti questa area tematica sono finalizzati a mantenere il controllo sulle attività e sui processi operativi con la finalità di garantire adeguati livelli di efficienza ed economicità dell'intero sistema dei servizi erogati dall'Agenzia.

## **3.2 Investimenti immobiliari, logistici e per la sicurezza**

Il piano triennale degli investimenti in materia immobiliare, logistica e per la sicurezza degli edifici utilizzati dall'Agenzia è prioritariamente orientato a:

- mettere a norma gli immobili dell'Agenzia, migliorando sostanzialmente le condizioni di salute e sicurezza degli ambienti di lavoro;
- razionalizzare l'assetto logistico, con l'accorpamento dei servizi catastali e di pubblicità immobiliare;
- riprogettare e riqualificare gli spazi destinati al front office, migliorando la qualità dell'accoglienza, l'immagine e la riconoscibilità dell'Agenzia.

Al fine di perseguire tali obiettivi sono stati individuati i seguenti ambiti di investimento.

### *Messa a norma e adeguamento impianti*

Interventi finalizzati alla realizzazione, l'adeguamento e la messa a norma degli impianti tecnici (impianti elettrici e di illuminazione, di condizionamento / riscaldamento, antincendio, ascensori, ecc.) e la adozione di sistemi e impianti per il controllo accessi e antintrusione.

### *Adeguamento edilizio normativo e funzionale*

Interventi quali rifacimento delle facciate esterne, tinteggiatura dei locali, posa in opera di nuova pavimentazione, adeguamento dei servizi igienici, bonifica dall'amianto, eliminazione delle barriere architettoniche, infissi interni, orientati a migliorare la qualità architettonica del

sottosistema edilizio.

*Interventi per il risparmio energetico*

Consistono nella sostituzione e revisione degli infissi esterni, coibentazioni, temporizzatori, riduzione dell'irraggiamento solare mediante pellicole e tende, installazione di impianti di energia rinnovabile e ogni altro intervento per contenere il consumo energetico.

*Interventi di razionalizzazione logistica*

Razionalizzazione degli spazi utilizzati attraverso riorganizzazione del front office, ristrutturazioni funzionali interne.

*Servizi tecnici*

Tutti i servizi di progettazione, direzione de lavori, collaudo e coordinamento della sicurezza in cantiere necessari per realizzare i precedenti interventi.

*Arredi e attrezzature*

Acquisto e installazione di arredi, scaffali, archivi compattati e attrezzature (segnaletica di sicurezza e di riconoscibilità degli Uffici, apparecchi di climatizzazione, attrezzature telefoniche, ecc.) aventi l'obiettivo di riqualificare gli spazi di lavoro e di accoglienza, e migliorare l'immagine e la riconoscibilità dell'Agenzia.

## SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

<b>Progetti di investimento</b>		<b>2012</b>
<b>Anagrafe immobiliare integrata</b>		
T1. Sistema informativo territoriale integrato degli immobili		€ 1.350.000
T16. Anagrafe dei titolari degli immobili		€ 710.000
<b>Interscambio e integrazione</b>		
T4. Integrazione, scambio e interoperabilità con enti esterni		€ 300.000
<b>Miglioramento dei sistemi informativi a supporto dei processi operativi</b>		
T2 Dematerializzazione degli archivi		€ 5.160.000
T14. Evoluzione dei sistemi a supporto dell'erogazione dei servizi		€ 10.970.000
<b>Supporto alla fiscalità generale e locale</b>		
T11. Qualità della base reddituale		€ 440.000
<b>Miglioramento dei sistemi di supporto</b>		
T15. Evoluzione dei sistemi di supporto ai processi interni		€ 11.350.000
T17. Servizi di monitoraggio dei processi dell'Agenzia		€ 1.720.000
<b>TOTALE INVESTIMENTI IT</b>		<b>€ 32.000.000</b>
<b>Qualità della cartografia</b>		
Qualità della cartografia		<b>€ 3.970.000</b>
<b>Investimenti immobiliari, per la logistica e per la sicurezza</b>		
Investimenti immobiliari, per la logistica e per la sicurezza		<b>€ 27.820.000</b>
<b>TOTALE PROGETTI DI INVESTIMENTO</b>		<b>€ 63.790.000</b>

(Importi in Euro)

#### 4. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

---

<b>Costi di funzionamento</b>	<b>2012</b>
<b>a) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>47.609.100</b>
Costi per l'informatica	31.000.000
Costi per servizi	10.934.400
Costi della struttura	5.674.700
<b>b) COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>431.522.000</b>
Competenze fisse	364.000.000
Incentivazione	51.207.500
Missioni	4.515.700
Formazione	2.080.000
Altri costi del personale	9.718.800
<b>c) SPESE GENERALI</b>	<b>84.146.700</b>
Immobili	83.290.600
Costi d'ufficio	856.100
<b>TOTALE COSTI (a+b+c)</b>	<b>563.277.800</b>
<b>d) ONERI DIVERSI</b>	<b>13.813.600</b>
Oneri diversi	13.813.600
<b>TOTALE COSTI DI FUNZIONAMENTO</b>	<b>577.091.400</b>

(Importi in Euro)

Nota

Nel seguito si riportano le voci più rilevanti comprese negli aggregati esposti in tabella.

- **Costi per l'informatica:** costi di conduzione dei sistemi; costi delle reti per la trasmissione dati; costi per servizi di supporto ed informatici.
- **Costi per servizi:** costi per la notifica degli atti; costi per i servizi di rilegatura.
- **Costi della struttura:** costi per materiali e servizi di produzione; costi per macchinari e attrezzature.
- **Competenze fisse:** salari e stipendi.
- **Competenze accessorie:** premi ed incentivazioni; straordinari e altre indennità.
- **Missioni:** missioni.
- **Formazione:** missioni per formazione.
- **Altri costi del personale:** buoni pasto.
- **Immobili:** locazioni ed altri oneri immobiliari; utenze ed altri oneri; servizi generali; manutenzione ordinaria immobili.
- **Costi d'ufficio:** spese generali.
- **Oneri diversi:** accantonamenti per rischi; servizi per la riscossione.