

# Manuale della Qualità

## Agenzia delle entrate-Riscossione

REDAZIONE	PROTEZIONE DATI E QUALITÀ	FABIO ESPOSITO
VERIFICA	RESPONSABILE SGQ	FABIO ESPOSITO
APPROVAZIONE	DIRETTORE	ERNESTO MARIA RUFFINI
VERSIONE	v.3.0	
VALIDITÀ	DATA DI DECORRENZA DEL DOCUMENTO: 27/04/2022	

### Diffusione del documento

LISTA DI DIFFUSIONE
Tutto il Personale di Agenzia delle Entrate - Riscossione

DESTINATARI DEL MANUALE
Tutto il Personale di Agenzia delle Entrate - Riscossione

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

## SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>6</b>
Agenzia delle entrate-Riscossione .....	6
Il Sistema di Gestione per la Qualità .....	7
L'Approccio per processi.....	10
<b>SEZIONE 1 – Scopo e Campo di applicazione .....</b>	<b>14</b>
1.1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE .....	14
<b>SEZIONE 2 - RIFERIMENTI NORMATIVI .....</b>	<b>16</b>
2.1 Normativa e documentazione di riferimento .....	16
2.2 Correlazione tra manuale e requisiti della norma .....	18
<b>SEZIONE 3 - TERMINI E DEFINIZIONI .....</b>	<b>19</b>
3.1. Termini e definizioni .....	19
3.2. Sigle e Abbreviazioni.....	22
<b>SEZIONE 4 -CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE .....</b>	<b>23</b>
4.1. Comprendere l'organizzazione ed il suo contesto .....	23
4.2. Esigenze ed aspettative delle parti interessate .....	23
4.3. I processi del Sistema di Gestione per la Qualità dell'Agenzia.....	25
4.4. Documenti del Sistema di Gestione per la Qualità.....	25
<b>SEZIONE 5 - L'IMPEGNO PER LA QUALITÀ.....</b>	<b>28</b>
5.1. Focalizzazione sul servizio ai contribuenti/Enti .....	30
5.2. Politica.....	30
5.3. Ruoli, responsabilità e autorità dell'organizzazione .....	31
<b>SEZIONE 6 -PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ.....</b>	<b>33</b>
6.1. Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento. ....	34
<b>SEZIONE 7 –SUPPORTO .....</b>	<b>35</b>
7.1. Risorse.....	35
7.2. Competenza .....	37
7.3. Consapevolezza.....	39
7.4. Comunicazione.....	39
7.5. Informazioni documentate.....	40

<b>SEZIONE 8 - ATTIVITÀ OPERATIVE</b>	<b>45</b>
8.1. Pianificazione e controllo operativi	45
8.2. Requisiti per i prodotti e servizi	46
8.3. Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi	47
8.4. Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno	50
8.5. Produzione ed erogazione dei servizi	51
8.6. Rilascio di prodotti e servizi	53
8.7. Controllo degli output non conformi	54
<b>SEZIONE 9 - VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI</b>	<b>55</b>
9.1. Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	55
9.2. Internal Quality Audit	59
9.3. Riesame di Direzione	60
<b>SEZIONE 10 - Miglioramento</b>	<b>61</b>
10.1 Generalità	61
10.2 Non conformità e azioni correttive	62
10.3 Miglioramento continuo	64
<b>ALLEGATO 1 - Politica per la Qualità</b>	<b>65</b>
<b>ALLEGATO 2 - Elenco dei processi</b>	<b>69</b>
<b>ALLEGATO 3 - Matrice di correlazione tra il Manuale Qualità dell'Agenzia e la norma ISO 9001:2015</b>	<b>72</b>
Documenti del Sistema di Gestione per la Qualità	73
<b>ALLEGATO 4 - Moduli di registrazione</b>	<b>77</b>

## Indice delle sezioni del Manuale

Di seguito è riportato l'indice delle sezioni che compongono il Manuale della Qualità di Agenzia delle entrate – Riscossione con i relativi indici di revisione, la data di emissione e i riferimenti ai rispettivi punti della Norma UNI EN ISO 9001 edizione 2015 (di seguito anche solo Norma ISO 9001:2015).

Manuale	Titolo	Rev	Data	ISO 9001:2015
0	INTRODUZIONE	3.0		--
1	Scopo e Campo di applicazione	3.0		1
2	Riferimenti normativi	3.0		2
3	Termini e definizione	3.0		3
4	Contesto dell'Organizzazione	3.0		4
5	L'impegno per la qualità	3.0		5
6	Pianificazione del Sistema di gestione per qualità	3.0		6
7	Supporto	3.0		7
8	Attività operative	3.0		8
9	Valutazione delle prestazioni	3.0		9
10	Miglioramento	3.0		10

## Storia delle revisioni

Sez.	Rev.	Data	Parte revisionate
Tutte		10/07/2017	PRIMA VERSIONE MANUALE UNI EN ISO 9001:2008 (decorrenza 12/07/2017)
Tutte		19/06/2018	PRIMA VERSIONE MANUALE Adeguamento Norma UNI EN ISO 9001:2015
Tutte		07/04/2020	SECONDA VERSIONE MANUALE Adeguamento periodico
Tutte		27/04/2022	TERZA VERSIONE MANUALE Adeguamento periodico

## INTRODUZIONE

### Agenzia delle entrate-Riscossione

Agenzia delle entrate-Riscossione, di seguito denominata "Agenzia" (o "Agente della riscossione" o "Ente"), è un Ente pubblico economico istituito ai sensi dell'articolo 1 del decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193, convertito con modificazioni, dalla legge 1° dicembre 2016 n. 225 e svolge le funzioni concernenti la riscossione nazionale e tutte le funzioni e i compiti a essa attribuiti dalle previsioni normative vigenti.

L'Agenzia persegue l'obiettivo primario di favorire il regolare adempimento dei contribuenti in modo da garantire, al contempo, l'esatta osservanza della legge, la massima efficienza della propria organizzazione e la corretta percezione della funzione delle entrate pubbliche come vantaggio esclusivo della collettività.

L'Agenzia opera con criteri di efficienza gestionale, economicità dell'attività ed efficacia dell'azione al fine di perseguire gli obiettivi prestabiliti (tra i quali quelli di cui all'atto aggiuntivo previsto all'articolo 1, comma 13, del decreto-legge n. 193 del 2016) e garantendo, altresì, la trasparenza degli obiettivi stessi, dell'attività svolta e dei risultati conseguiti.

Con legge n. 234 del 30 dicembre 2021, l'Agenzia delle entrate-Riscossione è sottoposta all'indirizzo operativo e al controllo della Agenzia delle Entrate che ne monitora costantemente l'attività.

Lo statuto prevede che l'Agenzia abbia autonomia organizzativa, patrimoniale, contabile e di gestione e adotta propri regolamenti di amministrazione e di contabilità.

Sono organi dell'Ente:

- il Direttore, che è il Direttore dell'Agenzia delle entrate;
- il Comitato di gestione composto dal Direttore, che lo presiede, e da due componenti nominati dall'Agenzia delle entrate tra i propri dirigenti;
- il Collegio dei revisori dei conti, composto da tre membri Il Presidente del Collegio dei revisori dei conti è scelto tra i magistrati della Corte dei Conti.

Dal punto di vista della macrostruttura organizzativa, l'Agenzia si articola in:

- **strutture centrali**, costituite da Direzioni Centrali e da Aree e dalle strutture organizzative a riporto delle stesse o del Direttore, con funzioni prevalenti di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo, nonché di erogazione di servizi gestionali-operativi accentrati sia di corporate che di riscossione;
- **strutture regionali**, costituite dalle Direzioni regionali e dalle Aree territoriali, sono organizzate con logica di presidio territoriale-geografico e con funzioni di gestione e coordinamento delle relative attività operative correlate alla riscossione.

Con decorrenza dal 1° ottobre 2021, a seguito del subentro dell'Ente a Riscossione Sicilia S.p.A., per effetto dell'art. 76 del D.L. n. 73 del 25 maggio 2021, convertito con legge 23 luglio 2021, n. 106, l'Agenzia svolge altresì le funzioni affidate all'Agenzia delle entrate relative alla riscossione di cui all'articolo 2, comma 2, della Legge Regionale del 22 dicembre 2005 n. 19 della Regione Siciliana, anche relativamente alle entrate non spettanti a quest'ultima.

La documentazione organizzativa dell'Agenzia è disponibile, con i relativi aggiornamenti, all'interno della [intranet aziendale](#).

## **Il Sistema di Gestione per la Qualità**

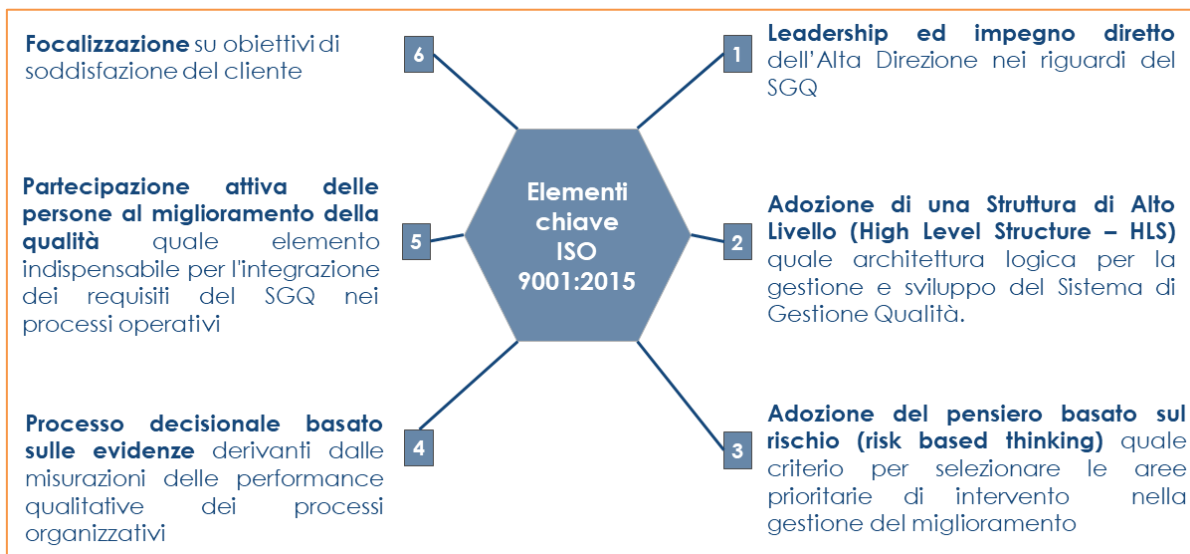
L'Agenzia, sin dalla sua costituzione, ha certificato, in data 10 Luglio 2017, il proprio Sistema di Gestione per la Qualità secondo la ISO 9001.

Dal 2018 il Sistema di Gestione per la Qualità di Agenzia ha adottato lo standard ISO 9001:2015.

L'Agenzia utilizza il Sistema di Gestione per la Qualità quale strumento strategico, finalizzato a conseguire, in chiave partecipativa, l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi interni, puntando al miglioramento continuo della qualità dei prodotti/servizi forniti a favore della collettività, quindi all'accrescimento della soddisfazione del "sistema" cliente dell'Ente che include sia gli Enti creditori che i Cittadini. Il Sistema di Gestione per la Qualità dell'Agenzia, quale sistema aperto continuamente sollecitato al cambiamento, promuove costantemente iniziative di miglioramento relative alle performance dei processi, servizi e, in generale, del sistema stesso.

I requisiti della Norma ISO 9001, sinteticamente riportati in figura 1, costituiscono per l'Ente una costante opportunità per favorire la concreta e fattiva integrazione di tutte le componenti dell'organizzazione ai fini del miglioramento stabile e governato della qualità offerta.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore



**Figura 1 Gli elementi chiave della Norma ISO 9001:2015**

Al fine di supportare le Organizzazioni nella realizzazione di modelli di gestione per la qualità adeguati a soddisfare le esigenze di tutte le Parti interessate, nonché supportare un approccio uniforme per coordinare i diversi sistemi di gestione eventualmente previsti, la Norma ISO 9001:2015 adotta la seguente architettura logica (framework), riportata in Figura 2 e denominata High Level Structure (HLS), che focalizza in maniera specifica e sistematica gli elementi necessari ed il percorso da intraprendere per conseguire, in modo stabile, misurabile e ripetibile, gli obiettivi di miglioramento ricercati.



**Figura 2 Architettura logica ISO 9001:2015**

L'insieme dei requisiti riportati nell'architettura logica (HLS) di riferimento fonda il Sistema di Gestione dell'Agenzia.

Attraverso la specificazione delle scelte adottate dall'Agenzia per il corretto recepimento di ciascun punto dell'architettura logica prevista dalla norma ISO 9001:2015, si è inteso anche curare la razionale diffusione dei contenuti della norma internazionale, delle metodologie e degli strumenti propri del Sistema di Gestione per la Qualità a tutto il Personale.

L'Agenzia ritiene infatti che la partecipazione attiva e diffusa al cambiamento costituisce un fattore strategico abilitante per il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento che la stessa si propone. Inoltre, l'impiego progressivo di strategie manageriali e di metodologie di intervento e misurazione delle performance consolidate a livello internazionale per supportare il proprio SGQ, adottate secondo le indicazioni della più recente normativa dell'International Organization for Standardization (ISO) e dell'UNI (Ente Italiano della Normazione), unitamente allo sviluppo di percorsi per l'apprendimento continuo, costituiscono ulteriori pilastri per guidare la trasformazione e l'evoluzione, anche tecnologica, dei prodotti e dei servizi della riscossione.

Il SGQ dell'Agenzia, dunque, persegue le seguenti finalità generali:

- **incrementare la capacità di fornire con regolarità prodotti e servizi che incontrino le esigenze del Cittadino/Ente creditore e che soddisfino i requisiti cogenti applicabili;**
- **cogliere le opportunità per accrescere i livelli di servizio prestati al Contribuente/Ente aumentando la soddisfazione complessiva delle diverse istanze proposte;**
- **affrontare rischi associati al suo contesto e ai suoi obiettivi;**
- **dimostrare la conformità ai requisiti specificati dal proprio Sistema di gestione per la qualità.**

La realizzazione di tali finalità, naturalmente, richiede la chiara e preliminare osservazione delle modalità di funzionamento adottate dall'Ente per supportare e favorire la soddisfazione del Cittadino, dell'Ente Creditore e di tutte le parti interessate. **I processi organizzativi adottati da Agenzia delle entrate – Riscossione, dunque forniscono tale prospettiva e attraverso il loro costante sviluppo, l'Ente ricerca e presidia il miglioramento delle performance qualitative.**

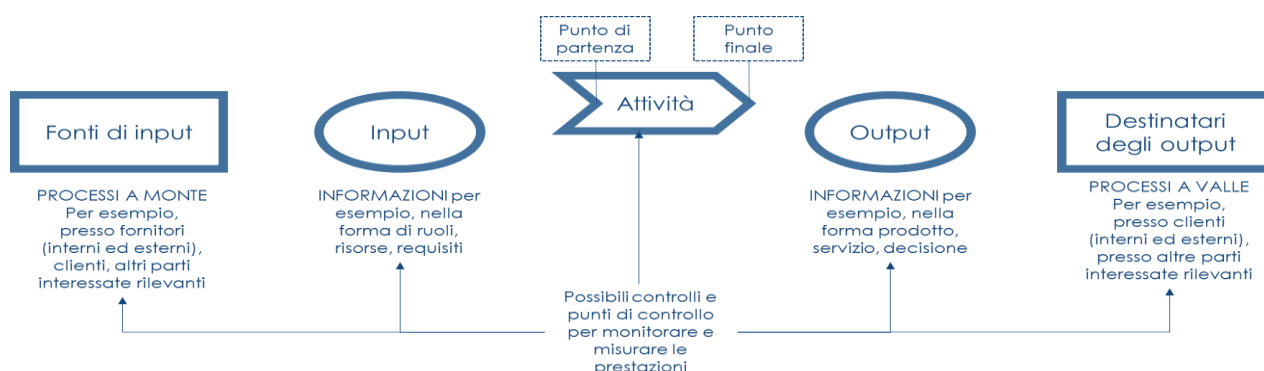
<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore



## L'Approccio per processi

Per raggiungere i propri obiettivi l'Agenzia adotta dunque, in coerenza con quanto previsto e ribadito dalla più recente versione della Norma ISO 9001, la prospettiva dei processi organizzativi che sostanziano i percorsi per accrescere la soddisfazione e le esigenze dei Cittadini e degli Enti creditori. L'approccio per processi, infatti, si basa sul presupposto che l'Agenzia, per funzionare in modo efficace ed efficiente, deve definire, organizzare e gestire numerose attività tra loro collegate (i processi) e che l'effettiva generazione di valore per il Cittadino/Ente creditore si ottiene attraverso il loro costante presidio e miglioramento.

Di seguito si riporta una rappresentazione schematica e generale degli elementi di un singolo processo:



Riconoscere, istituire e gestire i propri processi organizzativi con l'impegno a migliorarne le performance, gli strumenti ed i controlli definiti a supporto, gestendo i rischi e le opportunità (presenti ed emergenti), è l'approccio che l'Agenzia utilizza per impiegare, in maniera efficiente ed efficace, le energie e le risorse disponibili.

In coerenza con tale visione e in accordo con la Politica della Qualità che esprime gli indirizzi strategici dall'Alta Direzione, l'Ente definisce l'architettura dei propri processi organizzativi e ne cura un costante aggiornamento attraverso la Direzione Organizzazione e Processi (tale elenco è riportato nell'Allegato 2 del presente Manuale).

Il presidio ed il miglioramento delle relative performance qualitative vengono realizzati dall'Agenzia attraverso il Sistema di Gestione per la Qualità di cui si è dotata:

1. focalizzando e gestendo i rischi di possibile deviazione dagli obiettivi qualità attesi e sfruttando le opportunità presenti (**Risk-based-Thinking**);
2. applicando in maniera ripetuta e iterativa il **Ciclo PCDA** (acronimo di Plan, Do, Check, Act, anche noto come ciclo di Deming) che struttura per fasi successive l'iter di soluzione dei problemi riscontrati.

### *Il criterio della gestione dei rischi (Risk based Thinking)*

**Il rischio è l'effetto dell'incertezza associabile al raggiungimento dei principali obiettivi che l'Agenzia ha posto alla base del proprio Sistema di Gestione per la Qualità.**

Il contesto specifico (esterno ed interno) in cui opera Agenzia delle entrate – Riscossione e le istanze prioritarie delle Parti interessate rilevanti per il SGQ, incidono sulla definizione delle finalità e degli obiettivi per la qualità dell'Ente.

Tali elementi consentono di perimetrare i confini del Sistema di Gestione per la Qualità che, naturalmente, ricomprendono i processi, prodotti e servizi dell'Ente.

L'Agenzia, dunque, attraverso l'applicazione del *Risk based thinking*:

- **determina i rischi e le opportunità** da affrontare allo scopo di:
  - garantire che il SGQ raggiunga i risultati attesi;
  - massimizzare gli effetti positivi e minimizzare gli effetti negativi sul sistema stesso;
  - ottenere dei miglioramenti.
- **pianifica secondo priorità le azioni necessarie** per affrontare i rischi e le opportunità integrandole nei processi e valutandone con costanza l'efficacia.

L'Agenzia, nel recepire le innovazioni della Norma ISO 9001 versione 2015, concentra le proprie iniziative:

- sul miglioramento selettivo delle performance qualitative dei processi organizzativi;
- orientando le proprie decisioni nell'ottica del valore per il Cittadino/Ente creditore;
- selezionando gli interventi da assumere secondo priorità derivate dalla gestione dei rischi;
- attribuendo obiettivi specifici e misurabili.

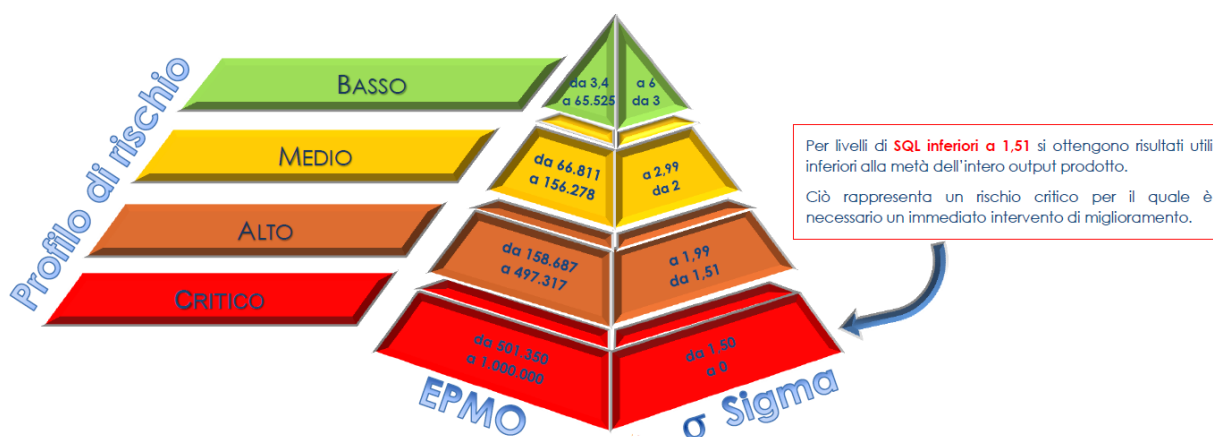
Il Sistema di Gestione per la Qualità che l'Agenzia ha adottato in conformità alla Norma ISO 9001:2015, attribuisce **la valutazione del rischio ai Responsabili delle Strutture e dei processi**. Inoltre, per i **processi e per i prodotti/servizi che influenzano maggiormente le performance qualitative offerte ai portatori di interesse, l'Agenzia ha definito la metodologia per l'individuazione dei profili di rischio specifico** e per la conseguente assegnazione degli obiettivi di miglioramento.

Per i processi - prodotti/servizi selezionati, sono state individuate le variabili qualitative da misurare per **valutare l'andamento delle performance rispetto a un target di riferimento** (esempio tempestività del rilascio dei provvedimenti di rateizzazione – entro 30gg –; tempestività delle comunicazioni agli Enti creditori delle istanze di sospensione legale della riscossione – entro 10 gg –; etc.).

Il livello qualitativo delle performance operative rispetto ai target di riferimento viene rilevato, in maniera oggettiva e confrontabile, attraverso **un indicatore sintetico denominato “Sigma Quality Level”**.

Quest'ultimo, che esprime il numero di valori prodotti da un processo che corrispondono ai requisiti specificati, registra dei miglioramenti nella qualità delle performance del processo - prodotto/servizio al crescere del suo valore (dal 0 e fino al 6 sigma).

I profili di rischio sono stati classificati definendo **intervalli di accettabilità delle performance** (Acceptance Quality Level) che sono stati ottenuti associando il numero di errori per milioni di opportunità (EPMO) al corrispondente valore SQL.



Per ciascun profilo di rischio, in riferimento al raggiungimento degli obiettivi SGQ, sono state previste delle percentuali di miglioramento da applicare all'ultima misurazione del SQL del processo - prodotto/servizio di riferimento.

L'Ente intende favorire la diffusione del modello di monitoraggio anche attraverso lo strumento della Business Intelligence che consente di automatizzare l'estrazione della base dati sottostante l'analisi e ingegnerizzare il sistema di produzione dei report (Quality Outlook) secondo lo standard metodologico del Sigma Quality Level (SQL).

L'impostazione che il SGQ fornisce attraverso le attività di monitoraggio e presidio dei rischi supporta la determinazione degli obiettivi periodici che compongono il sistema incentivante dell'Ente.

Il modello dei rischi dell'Agenzia è sviluppato sulla base dei seguenti criteri di priorità:

- misurazione delle performance qualitative dei processi prioritari dell'Agenzia (cfr. Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione par. 9.1);

- segnalazioni dai Direttori/Responsabili di struttura/ processo che operano come process owner;
- evidenze fornite dal personale su specifiche aree di miglioramento richieste dall'insorgere di criticità o perdite di qualità all'interno delle strutture/processi/servizi ai cittadini/Enti creditori;
- altri elementi (interni/esterni) di contesto comprese le modifiche alla normativa cogente.

### *Ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA)*

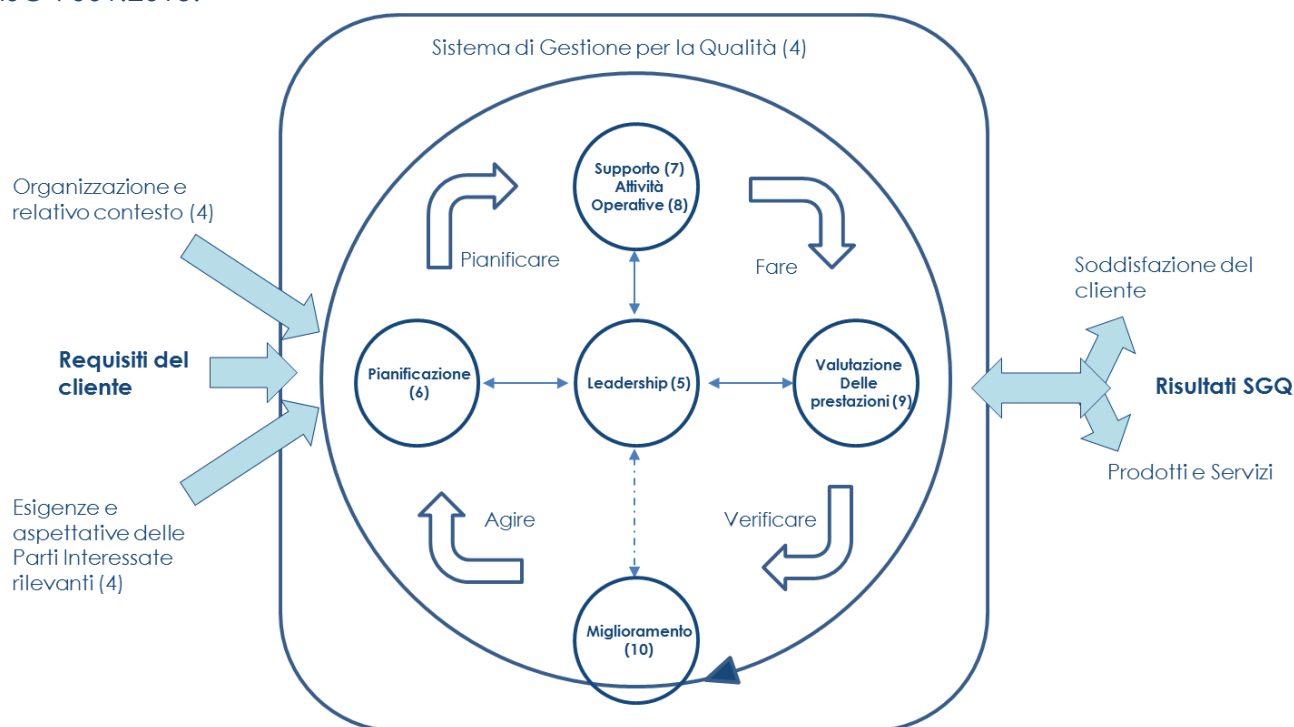
Il ciclo PDCA è la metodologia attraverso la quale si attua il processo di miglioramento continuo a seguito dell'individuazione delle criticità/opportunità evidenziate dall'analisi dei rischi. Può essere applicato a tutti i processi ed al sistema di gestione per la qualità nel suo insieme.

Il ciclo PDCA si attua attraverso le diverse fasi di cui è composto: PLAN - pianificazione dell'azione con l'individuazione del problema, DO - attuazione del progetto di miglioramento, CHECK - valutazione dei risultati ottenuti, ACT - miglioramento attraverso la standardizzazione o riprogettazione dell'intervento.

**A valle delle misurazioni effettuate e della valutazione dei rischi associati, l'Agenzia seleziona i processi prioritari sui quali attuare iniziative di miglioramento in ottica PDCA (Plan-Do-Check-Act).** Tali iniziative, da applicare, in modo incrementale, a tutti i processi del sistema di gestione per la qualità sono condotte favorendo la partecipazione diretta del Personale, selezionando le persone e le risorse da coinvolgere sin dalla progettazione dell'evento. La definizione di proposte di soluzione specifiche e la verifica dei risultati costituiscono elementi concreti del miglioramento ricercato.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

Di seguito si riporta la rappresentazione del ciclo PDCA in funzione dei punti Norma ISO 9001:2015.



## SEZIONE 1 – Scopo e Campo di applicazione

Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

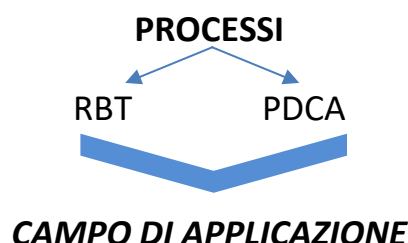
### 1.1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

All'interno di un piano generale di integrazione del modello fiscale, l'Agenzia persegue lo scopo di favorire il regolare adempimento dei contribuenti in modo da garantire, al contempo, l'esatta osservanza della legge, la massima efficienza della propria organizzazione, la corretta percezione della funzione delle entrate pubbliche come vantaggio esclusivo della collettività, la semplificazione delle procedure di adempimento degli obblighi fiscali ed una migliore diffusione delle informazioni al fine di accrescere la soddisfazione dei contribuenti/Enti.

L'Agenzia, in applicazione dell'articolo 76 del decreto-legge 25 maggio 2021 n. 73, ha esteso il proprio perimetro operativo a tutto il territorio nazionale con la creazione della Direzione regionale Sicilia. In ragione dell'unicità della normativa cogente in materia di riscossione, l'Agenzia pianifica l'estensione del perimetro di certificazione qualità per includere i processi organizzativi della Direzione regionale Sicilia, secondo modalità che richiedono un graduale allineamento dei processi, dei sistemi informativi e del modello di controllo interno derivati dalla precedente società.

La certificazione del SGQ, in conformità alla Norma UNI EN ISO 9001:2015, riporta pertanto: **“Attività di riscossione mediante ruolo e attività di riscossione spontanea delle entrate, tributarie o patrimoniali, delle amministrazioni locali e delle società da esse partecipate, fermo restando le previsioni normative di riferimento. Altre attività, strumentali e accessorie alla riscossione e alle attività dell'Agenzia delle Entrate”**, nei settori EA 33, EA 35 ed EA 36.

**I processi dell'Agenzia** che, con il loro valore aggiunto, determinano la realizzazione dei prodotti e servizi che costituiscono lo scopo dell'Agenzia stessa, **definiscono il campo di applicazione del SGQ<sup>1</sup>**.



<sup>1</sup> L'Agenzia non include nel Sistema di Gestione per la Qualità il punto 7.1.5 "Risorse per il monitoraggio e la misurazione" in quanto, per dimostrare la conformità ai requisiti definiti per i propri processi/prodotti, l'Agenzia non utilizza strumenti di misurazione ma esegue controlli finali che non richiedono l'utilizzo di apparecchiature di misurazione e monitoraggio. Tale esclusione relativa al campo di applicazione del Sistema di Gestione Qualità non inficia la capacità o la responsabilità dell'organizzazione di fornire servizi di qualità nel rispetto dei requisiti del contribuente/ente e cogenti in essere e di assicurarne l'aumento della soddisfazione.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

Il campo di applicazione rientra tra le informazioni documentate che l'Agenzia deve mantenere per istituire il sistema di Gestione per la Qualità ed il suo aggiornamento. Questa informazione è sempre contenuta nel Manuale della Qualità.

## SEZIONE 2 - RIFERIMENTI NORMATIVI

Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

### 2.1 Normativa e documentazione di riferimento

#### Normativa ISO

- UNI EN ISO 9001:2015: Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti;
- UNI EN ISO 9000:2015: Sistema di Gestione per la Qualità – Fondamenti e vocabolario;
- UNI EN ISO 9004:2009: Gestire un'organizzazione per il successo durevole – L'approccio della gestione per la qualità;
- UNI EN ISO 19011:2018: Linee guida per gli audit dei Sistemi di Gestione.

#### Normativa salute e sicurezza nel lavoro

- Legge 3 agosto 2007, n. 123 recante "Misure in tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e delega al Governo per il riassetto e la riforma della normativa in materia";
- Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 recante "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" (c.d. Testo Unico in materia di tutela della salute e della Sicurezza nei luoghi di lavoro).

#### Normativa in materia di protezione dei dati personali

- Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300";
- Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 recante "Codice in materia di protezione dei dati personali";
- REGOLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al



trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati).

### **Normativa in materia di prevenzione della corruzione**

- Legge 6 novembre 2012 n. 190 recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”;

### **Normativa cogente**

- DPR 29 settembre 1973, n. 600 recante “Disposizioni comuni in materia di accertamento delle imposte sui redditi”; DPR 29 settembre 1973, n. 602 recante “Disposizioni sulla riscossione delle imposte sul reddito”;
- Decreto legislativo 13 aprile 1999, n. 112 recante “Riordino del servizio nazionale della riscossione, in attuazione della delega prevista dalla legge 28 settembre 1998, n. 337”;
- Legge 27 luglio 2000 n. 212 (“Statuto dei diritti del contribuente”);
- Decreto-legge. 203/2005 art. 3 “Misure di contrasto all’evasione fiscale e disposizioni urgenti in materia tributaria e finanziaria”;
- Legge 2 dicembre 2005, n. 248 recante “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 30 settembre 2005, n. 203, recante misure di contrasto all’evasione fiscale e disposizioni urgenti in materia tributaria e finanziaria”;
- Legge 6 agosto 2008, n. 133 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria”;
- Legge 22 maggio 2010, n. 73 recante “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 marzo 2010, n. 40, recante disposizioni urgenti tributarie e finanziarie in materia di contrasto alle frodi fiscali internazionali e nazionali operate, tra l’altro, nella forma dei cosiddetti «caroselli» e «cartiere», di potenziamento e razionalizzazione della riscossione tributaria anche in adeguamento alla normativa comunitaria, di destinazione dei gettiti recuperati al finanziamento di un Fondo per incentivi e sostegno della domanda in particolari settori”;
- Legge 12 luglio 2011, n. 106 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 maggio 2011, n. 70, concernente Semestre Europeo - Prime disposizioni urgenti per l’economia”;
- Legge 1° dicembre 2016, n. 225 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193, recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per il finanziamento di esigenze indifferibili”;
- Legge 30 dicembre 2021 n.234 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale del triennio 2022-2024.
- Ulteriori disposizioni legislative in materia di riscossione (leggi Finanziarie, ecc.);

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore



- Documenti del Sistema Normativo interno (SNA);
- Disposizioni Organizzative;
- Regolamento Ente di Certificazione.

## 2.2 Correlazione tra manuale e requisiti della norma

Al fine di fornire al lettore un adeguato supporto nella comprensione del framework utilizzato dalla norma nonché documentare la corretta adozione per le finalità di certificazione, è stata predisposta una matrice di correlazione tra la Norma ISO 9001:2015 ed il manuale dell'Agenzia riportata nell'Allegato 3 del presente documento.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

## SEZIONE 3 - TERMINI E DEFINIZIONI

Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

### 3.1. Termini e definizioni

Il Sistema di Gestione per la Qualità descritto in questo Manuale tiene conto dei termini e delle definizioni riportati nella Norma UNI EN ISO 9000:2015 "Sistema di Gestione per la Qualità – Fondamenti e vocabolario".

Per favorire la chiara e corretta interpretazione delle prescrizioni riportate nel presente Manuale e facilitarne la comprensione si riportano di seguito i termini e le definizioni ritenute fondamentali:

**Alta Direzione:** Persona o gruppo di persone che dirige e controlla un'organizzazione al massimo livello;

**Ambiente di lavoro:** Insieme di condizioni nel cui ambito viene svolto il lavoro;

**Analisi dei rischi:** Processo globale di definizione della grandezza di rischio e di decisione se questo è tollerabile o meno;

**Azione correttiva:** Azione per eliminare la causa di una non conformità rilevata, o altre situazioni indesiderabili rilevate;

**Cliente:** il destinatario dei prodotti e dei servizi dell'Agenzia;

**Documento:** Informazioni con il loro mezzo di supporto;

**Evidenza oggettiva:** Dati che supportano l'esistenza o la veridicità di qualcosa;

**Fornitore:** Organizzazione o persona che fornisce un prodotto. Tale definizione viene utilizzata per identificare le Organizzazioni o persone che forniscono prodotti e servizi all'Agenzia;

**Identificazione dei pericoli:** Processo di riconoscimento dell'esistenza di un pericolo e di definizione delle sue caratteristiche;

**Indicatore:** E un termine ambivalente, che identifica sia l'oggetto di una misurazione, sia il parametro "unità" mediante il quale si misura l'oggetto stesso. Prescelta una certa attività e gli indicatori ad essa applicabili, l'indicatore misurerà il livello di avvicinamento o scostamento dallo standard;

**Ispezione, controllo e collaudo:** Valutazione della conformità mediante osservazioni e giudizi associati, quando opportuno, a misurazioni, prove e verifiche a mezzo di calibri;

**Miglioramento continuo:** attività ricorrente mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti. Il Miglioramento continuo è un obiettivo permanente. Lo scopo del miglioramento continuo del sistema di Gestione Qualità è quello di aumentare la probabilità di accrescere la soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate. Le azioni per il miglioramento comprendono: l'analisi e la valutazione della situazione esistente al fine di individuare aree per il miglioramento, l'individuazione degli obiettivi di miglioramento, la ricerca di possibili soluzioni per perseguire questi obiettivi, la valutazione di queste soluzioni e la selezione di una di loro, l'attuazione della soluzione prescelta, la misurazione, la verifica, l'analisi e la valutazione dei risultati di tale attuazione per stabilire se gli obiettivi sono stati raggiunti, la formalizzazione delle modifiche. I risultati vengono riesaminati, per quanto necessario, per individuare ulteriori opportunità di miglioramento. In questo modo, il miglioramento diventa un'attività continua. Anche le informazioni di ritorno dai clienti e dalle altre parti interessate, le verifiche ispettive ed i riesami del sistema di Gestione Qualità, possono fornire spunti per individuare opportunità per il miglioramento;

**Non conformità:** Mancato soddisfacimento di un requisito;

**Obiettivo di miglioramento:** Livello di qualità, superiore allo standard minimo stabilito dall'Agenzia e dalla normativa cogente, previsto da un contratto o definito volontariamente dall'Agenzia all'interno di una procedura;

**Obiettivi per la qualità:** Qualcosa cui si aspira o a cui si mira, relativi alla qualità;

**PDCA:** sigla con la quale si identifica il ciclo del miglioramento continuo definito dalle attività Plan (pianifica), Do (fai), Check (verifica), Act (applica);

**Pianificazione:** Definizione e collocazione sequenziale delle attività da eseguire;

**Politica ed obiettivi per la qualità:** La politica e gli obiettivi per la qualità vengono stabiliti per fornire indirizzi per guidare l'Agenzia e sono espressi in modo formale dall'alta direzione. Essi individuano i risultati da raggiungere ed assistono l'Agenzia nell'utilizzazione delle sue risorse per raggiungerli. La politica fornisce un quadro di riferimento per stabilire e riesaminare gli obiettivi per la qualità. Questi obiettivi devono essere coerenti con la politica per la qualità, con l'impegno per il miglioramento continuo ed i loro risultati devono essere misurabili. Il conseguimento degli obiettivi di Sistema di Gestione Qualità può avere un impatto positivo sulla conformità del prodotto, sull'efficacia operativa e sulle prestazioni economico-finanziarie e quindi sulla soddisfazione e sulla fiducia di tutte le parti interessate.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

**Processo:** Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita. Gli elementi in entrata in un processo provengono generalmente da elementi in uscita da altri processi. I processi in un'organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore;

**Procedura:** Modo specificato per svolgere un'attività o un processo;

**Procedura documentata:** Documento che descrive le modalità operative, le risorse e le responsabilità per la gestione e l'esecuzione dei processi o di parte di essi;

**Prodotto (o servizio):** Risultato di un processo;

**Programmazione:** Definizione e collocazione temporale delle attività da eseguire;

**Progetto:** Processo a sé stante che consiste in un insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo, con date di inizio e fine, intrapreso per realizzare un obiettivo conforme a specifici requisiti, ivi inclusi i limiti di tempo, di costi e di risorse;

**Qualità:** Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti;

**Registrazione:** Documento che riporta i risultati o fornisce evidenza delle attività svolte;

**Requisito:** Esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o contingente;

**Riesame:** Attività effettuata per riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia dell'oggetto del riesame a conseguire gli obiettivi stabiliti;

**Riesame del sistema di Gestione Qualità:** Uno dei compiti dell'alta direzione è quello di effettuare valutazioni regolari e sistematiche dell'appropriatezza, adeguatezza, efficacia ed efficienza del sistema di Gestione Qualità rispetto alla politica ed agli obiettivi per la qualità, l'ambiente e la sicurezza. Questo riesame può comprendere la valutazione dell'esigenza di adattare la politica e gli obiettivi per la qualità, l'ambiente e la sicurezza al variare delle esigenze e delle aspettative delle parti interessate. Il riesame comprende la determinazione delle esigenze per eventuali azioni. Per questi riesami del sistema di Gestione Qualità vengono utilizzati, tra le altre fonti di informazione, i rapporti delle verifiche ispettive;

**Rintracciabilità:** Capacità di risalire alla storia, all'utilizzazione o all'ubicazione di ciò che si sta considerando;

**Risk Based Thinking:** capacità di assumere decisioni e intraprendere le azioni conseguenti come risultato di una valutazione dei possibili effetti, positivi o negativi, degli eventi considerati;

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

**Sistema di Gestione Qualità:** La parte del sistema di gestione generale che comprende la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi, le risorse per elaborare, mettere in atto, conseguire, riesaminare e mantenere attive le politiche per la qualità;

**Soddisfazione del cliente:** Percezione delle esigenze presenti e future, implicite ed esplicite del cliente, rispetto e soddisfazione dei suoi requisiti e superamento delle aspettative stesse del Cliente;

**Stakeholder:** Termine inglese che vuol dire "portatore d'interesse". Soggetti interni o esterni all'impresa, con interessi ed esigenze diversi, in grado di influenzare le scelte e i comportamenti dell'impresa e di condizionarne il successo;

**Standard:** Livello di qualità minimo garantito dall'Azienda, sia esso imposto dalla Pubblica Amministrazione, previsto da un contratto o definito volontariamente all'interno di una procedura;

**Verifica:** Conferma, sostenuta da evidenza oggettive, del soddisfacimento di requisiti specificati;

**Validazione:** Conferma, sostenuta da evidenze oggettive, che i requisiti relativi ad una specifica utilizzazione o applicazione prevista sono stati soddisfatti.

### 3.2. Sigle e Abbreviazioni

RSGQ	Responsabile Sistema di Gestione per la Qualità
MQ	Manuale Qualità
PQ	Procedure
Mod.	Moduli
PdQ	Politica della Qualità
NC	Non Conformità
AC	Azione Correttiva
AP	Action Plan

## SEZIONE 4 - CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

### 4.1. Comprendere l'organizzazione ed il suo contesto

L'Agenzia svolge le funzioni relative alla riscossione nazionale nonché tutte le funzioni ed i compiti ad essa attribuiti dalle previsioni normative vigenti.

L'Agenzia opera in un contesto dinamico ed in trasformazione di cui si considerano i fattori sia esterni che interni che possono incidere sull'efficacia del proprio Sistema di Gestione per la Qualità. Di seguito si riportano gli aspetti del contesto di riferimento dell'Agenzia:

Contesto Esterno	Politiche di contrasto all'evasione e relative scelte strategiche
	Strategie del Ministero dell'economia e delle finanze che afferiscono alla riscossione
	Strategie di indirizzo operativo, controllo e monitoraggio dell'Agenzia delle Entrate che afferiscono alla riscossione
	Evoluzione della normativa e della regolamentazione del settore della riscossione
Contesto Interno	Indirizzo strategico dell'Ente e declinazione delle relative finalità
	Assetto organizzativo
	Obiettivi operativi
	Risorse e competenze dell'Agenzia

### 4.2. Esigenze ed aspettative delle parti interessate

Nel presente paragrafo l'Agenzia individua le Parti Interessate che, nel rispetto della normativa cogente, determinano un insieme dei requisiti attesi che consentono all'Ente di focalizzare le sue finalità, i suoi indirizzi strategici e di offrire con regolarità i prodotti e servizi definiti. L'Agenzia ha riportato tali requisiti all'interno del perimetro del proprio Sistema di Gestione per la Qualità affinché tali aspetti siano riesaminati allo scopo di determinarne i rischi e le opportunità nell'ottica di conseguire i risultati attesi.

Nel perseguimento della propria missione, pertanto, l'Agenzia opera nel rispetto dei seguenti principi dettati dalle Parti Interessate che monitora e riesamina:

Parti rilevanti esterne	Agenzia delle Entrate e Ministero dell'economia e delle finanze	Esecuzione dell'attività di riscossione
		Rispetto dei requisiti cogenti
		Legalità in tutti gli atti interni ed esterni dell'Agenzia
		Buon andamento ed imparzialità dell'azione amministrativa
		Economicità, efficienza e razionale impiego delle risorse disponibili
	Cittadini ed Enti creditori	Trasparenza dell'azione amministrativa
		Rispetto delle norme
		Continuità del servizio
		Puntualità nelle tempistiche di erogazione dei prodotti/servizi offerti.
		Parità di trattamento, proporzionalità, pubblicità, tutela dell'ambiente ed efficienza energetica
Parti rilevanti interne	Presidio dei Fornitori	Progressiva digitalizzazione delle modalità di erogazione dei prodotti/servizi offerti
		Semplificazione dei rapporti mediante l'adozione di procedure atte ad agevolare l'adempimento degli obblighi fiscali, la diffusione di informazioni volte ad accrescere il livello di consapevolezza e il massimo ascolto delle esigenze dei contribuenti
	Personale	Trasparenza sistema di qualifica e valutazione
		Pagamenti puntuali
		Crescita delle competenze tecniche e comportamentali
		Tutela diritti

#### 4.3. I processi del Sistema di Gestione per la Qualità dell'Agenzia.

In considerazione dei fattori esterni ed interni e delle parti interessate rilevanti identificate, l'Agenzia, per il proprio Sistema di Gestione per la Qualità, ha proceduto alla:

- determinazione dei processi che risultano rilevanti ai fini della soddisfazione del Contribuente/Ente, della corretta applicazione del modello di gestione per la qualità di riferimento e del rispetto della politica direzionale;
- diffusione delle attività che compongono i processi;
- analisi e messa sotto controllo dei processi prioritari rilevanti, attraverso opportune misurazioni e monitoraggi;
- identificazione di indicatori atti a misurare le prestazioni del processo;
- miglioramento continuo delle prestazioni del processo, attraverso l'attivazione delle risorse necessarie.

I processi sono riportati in un'alberatura suddivisa tra processi di governo (che concorrono alla definizione degli obiettivi strategici), processi di supporto (che partecipano nel tradurre gli obiettivi e ne controllano il raggiungimento) e processi operativi (necessari per la realizzazione dei servizi).

#### 4.4. Documenti del Sistema di Gestione per la Qualità

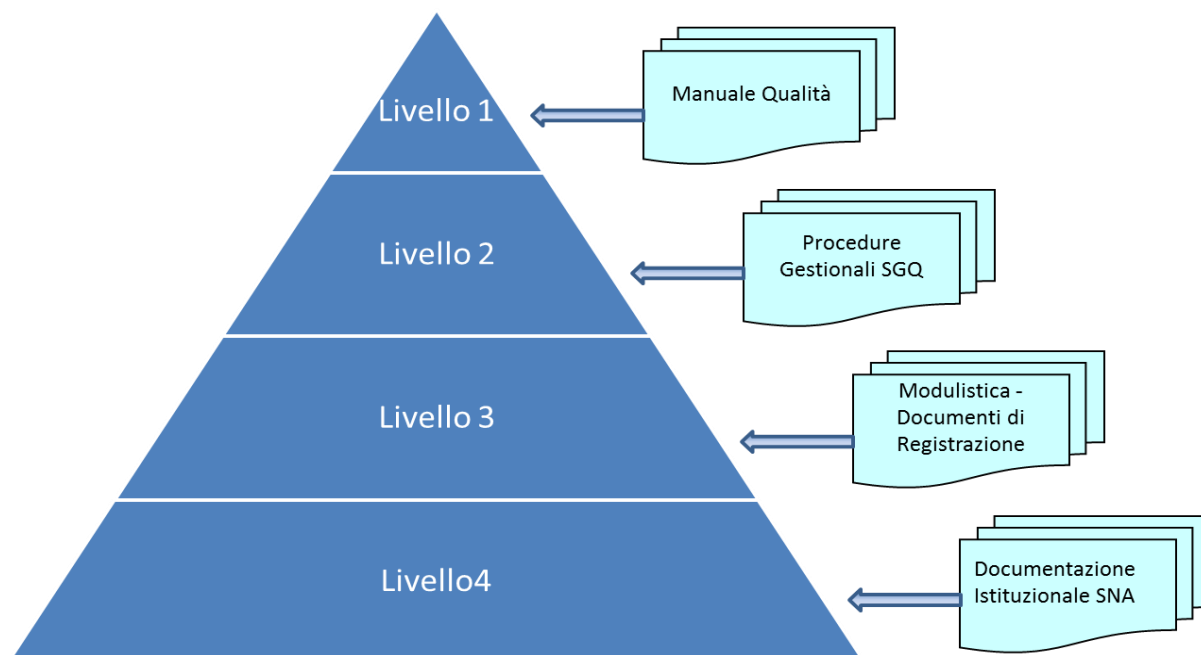
La documentazione del SGQ dell'Agenzia è costituita da un insieme di documenti quali:

- **Manuale della qualità**, che include le dichiarazioni sulla **politica della qualità**;
- **Procedure Gestionali SGQ**;
- **Modulistica/registrazioni**;
- **Documentazione istituzionale SNA (Sistema Normativo dell'Agenzia)**, Funzionigramma, Disposizioni Organizzative, Circolari, Direttive, Note informative, Manuali Unici, Documenti tecnico operativi pubblicati sulla intranet dell'Agenzia.

Lo schema che segue rappresenta la struttura della documentazione del sistema

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore





Il Manuale della Qualità definisce lo scopo, il campo di applicazione, le procedure predisposte per lo SGQ, i processi organizzativi coinvolti e le loro interrelazioni, ed è quindi l'elemento fondamentale nel processo continuo di definizione, gestione ed evoluzione del Sistema. Il Manuale Qualità:

- fornisce un'adeguata descrizione del Sistema di Gestione per la Qualità;
- costituisce un costante riferimento nell'applicazione e nell'aggiornamento del Sistema stesso;
- rappresenta una guida di riferimento per la formazione-addestramento del Personale;
- costituisce il documento base di riferimento rispetto al quale vengono effettuati gli Audit interni.

Le procedure relative al Sistema di Gestione per la Qualità sono:

- PGQ 01 Internal Quality Audit;
- PGQ 02 Gestione delle Non Conformità
- PGQ 03 Gestione delle Azioni Correttive
- PGQ 04 Gestione reclami.

Le Procedure descrivono le modalità di svolgimento delle attività previste dai processi in ambito SGQ.

La preparazione e l'aggiornamento dei documenti SGQ è effettuato dal Settore Protezione Dati e Qualità, la loro verifica è presidiata dal Responsabile del Sistema di Gestione e la successiva approvazione è effettuata dal Direttore. Nel rispetto della leadership sul Sistema di gestione per la Qualità affidata dalla norma ISO al vertice apicale dell'Ente, il processo di approvazione può essere esercitato anche attraverso specifica delega autorizzata dal Direttore.

La distribuzione del sistema documentale SGQ aggiornato è a cura del Settore Protezione Dati e Qualità, ed avviene attraverso la pubblicazione sulla Intranet dell'Agenzia.

La documentazione relativa al SGQ dell'Agenzia (Manuale della Qualità, Politica della Qualità, obiettivi, procedure) ed in generale tutte le informazioni sulla sua gestione (pianificazione IQA, programmi e rapporti IQA, misurazione degli obiettivi del SGQ, gestione non conformità ed azioni correttive, reclami, etc.) richieste dalla Norma ISO 9001:2015, sono gestite dal Settore Protezione Dati e Qualità.

La documentazione a supporto dell'operatività dei processi è invece gestita attraverso lo SNA. Le circolari, le procedure e le istruzioni di lavoro necessarie per supportare l'attuazione dei processi sono contenute nell'apposita sezione intranet "Normativa/Sistema Normativo Agenzia" dove è possibile consultare la documentazione anche attraverso appositi filtri rispetto alla tipologia (circolare/direttive, Note informative, etc.) o al tipo di processo (governo, supporto, operativo). La manutenzione del sistema Normativo Aziendale è gestita dalla Direzione Organizzazione e Processi.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

## SEZIONE 5 - L'IMPEGNO PER LA QUALITÀ

Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

L'Agenzia s'impegna a realizzare, attuare e migliorare il proprio SGQ in conformità ai migliori standard internazionali, al fine di supportare lo svolgimento della propria missione istituzionale. L'Ente intende concretizzare l'impegno nello sviluppo del proprio SGQ in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2015, facendone un elemento chiave dell'Agenzia e dei suoi processi di funzionamento.

Coerentemente con il sistema di certificazione, l'impegno a mantenere e migliorare il SGQ viene presidiato dal Direttore dell'Ente. L'Agenzia, per il tramite dell'Alta Direzione, si impegna a realizzare e attuare il Sistema di Gestione per la Qualità concorrendo al funzionamento efficiente ed efficace dello stesso.

Tra le responsabilità dell'Alta Direzione dell'Agenzia in materia di realizzazione di adeguate performance qualitative dell'Ente, ed in coerenza con quanto declinato dalla norma ISO 9001:2015 e con le previsioni del funzionigramma, si colloca:

- la verifica dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità;
- la Politica per la qualità e l'impegno costante al raggiungimento degli obiettivi relativi al Sistema di Gestione;
- il presidio relativo all'integrazione dei requisiti del Sistema di Gestione per la Qualità nei processi organizzativi dell'Ente;
- l'utilizzo dell'approccio per processi e l'utilizzo di criteri di gestione basati sulla valutazione dei rischi;
- l'impulso alla partecipazione delle Persone al miglioramento della qualità erogata a tutti i portatori di interesse (esterni e interni);
- la comunicazione a tutti i livelli dell'Agenzia dell'importanza di ottemperare ai requisiti del cliente e a quelli cogenti applicabili;
- il monitoraggio del livello di soddisfazione dei clienti ed il raggiungimento dei risultati attesi;
- il supporto al complessivo riesame periodico del SGQ per finalità di miglioramento;
- la verifica della disponibilità di risorse per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti;
- la formazione del personale riguardo il SGQ.

Al fine di definire il necessario coordinamento per il raggiungimento delle finalità del Sistema di Gestione per la Qualità, l'Agenzia ha identificato nel Responsabile SGQ la figura di raccordo, che, con il Settore Protezione Dati e Qualità (le cui competenze sono definite nel funzionigramma), si occupa di:

- assicurare la necessaria attenzione al complessivo sistema "cliente" dell'Ente (cittadini ed Enti creditori);
- presidiare che il Sistema Qualità soddisfi i requisiti della norma ISO 9001:2015, anche attraverso la selezione e la proposta di obiettivi qualità specifici da assegnare alle strutture;
- monitorare che le strutture/processi raggiungano gli obiettivi di miglioramento qualità previsti operando, nel continuo, al fine di supportare la corretta attuazione del Risk-based-thinking, coordinando le necessarie verifiche di quality audit e verificando le conseguenti azioni correttive;
- verificare l'effettiva partecipazione delle Persone al miglioramento della qualità erogata a tutti i portatori di interesse (esterni e interni);
- favorire la diffusione delle competenze per la corretta applicazione dei principi, metodi e strumenti del "Quality Management System";
- riferire le evidenze prodotte dall'Ente esterno di Certificazione proponendo i percorsi sviluppo e di implementazione del SGQ;
- riferire in merito all'andamento del Sistema Qualità e alle opportunità di miglioramento.

Ciascuna struttura è tenuta ad assicurare, in base alle competenze attribuite dal funzionigramma e in riferimento ai processi presidiati, l'efficace adozione del Sistema di Gestione per la Qualità, garantendo la definizione e la diffusione di un approccio alla qualità uniforme per il perimetro operativo dell'Ente. Il perseguimento di tali finalità deve intendersi affidato, secondo la declinazione delle responsabilità operate dal modello organizzativo, anche alle strutture coordinate.

Ad ogni struttura, inoltre, il Sistema di Gestione per la Qualità assegna il compito di assicurare la qualità dei servizi erogati, lo svolgimento dei controlli finalizzati a garantire la regolarità del servizio, il contenimento dei rischi, la completezza e correttezza dei flussi informativi.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

### 5.1. Focalizzazione sul servizio ai contribuenti/Enti

Lo scopo del Sistema di gestione per la qualità dell'Agenzia è che siano soddisfatti con regolarità i requisiti obbligatori e quelli del cittadino/ente creditore assicurando non solo il risultato ma perseguendone nel tempo la crescente soddisfazione.

La maggior soddisfazione del cittadino/ente creditore costituisce, pertanto, il valore fondamentale da diffondere a tutti i livelli gerarchici.

**A tal fine sono state individuate strutture e responsabilità preposte a mettere in atto azioni finalizzate a stimolare le necessità del “cliente” (identificato non solo dal contribuente/ente ma anche dal personale interno),** a comprendere e qualificare i requisiti richiesti e ad operare per la continua ricerca della sua soddisfazione.

L'Agenzia pertanto opera nell'ottica di:

- assicurare che le esigenze e le aspettative, presenti e future degli enti, dei contribuenti e del personale interno, comprensive degli eventuali obblighi derivanti da leggi o regolamenti, siano determinate e convertite in requisiti oggettivi e misurabili secondo una logica che costantemente orienta gli sforzi e le energie dell'Agenzia verso la soddisfazione del “cliente”;
- monitorare il proprio contesto e le Parti Interessate rilevanti, affrontandone i mutamenti, affinché l'incertezza correlata agli obiettivi per la qualità sia contenuta entro limiti tali da non pregiudicare non solo l'assicurazione del risultato, ma la crescente soddisfazione del cliente. Il fatto che la soddisfazione del cliente debba aumentare nel tempo è un preciso requisito della cui efficace applicazione l'Alta Direzione ha la responsabilità diretta.

### 5.2. Politica

Anche attraverso l'emanazione di specifica Politica per la Qualità l'Ente ha inteso sostenere, diffondere e sviluppare un approccio più concreto e partecipato alla gestione migliore della qualità offerta. Ciò per garantire la soddisfazione delle esigenze dei cittadini e degli Enti creditori.

La Politica per la Qualità viene esplicitata e aggiornata dal Vertice e rappresenta l'indirizzo strategico per il miglioramento continuo delle performance qualitative del Sistema di Gestione per la Qualità.

La stessa, che costituisce parte integrante della documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità, viene riportata come Allegato 1 al presente documento.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

La politica per la Qualità viene comunicata a tutto il personale dell'Agenzia tramite pubblicazione nella sezione intranet dedicata dell'Agenzia.

### 5.3. Ruoli, responsabilità e autorità dell'organizzazione

Le funzioni e le interdipendenze del personale dell'Agenzia, incluse le responsabilità e le autorità, sono definite attraverso il "Modello Organizzativo" e il "Funzionigramma" e diffuse tramite pubblicazione degli stessi sulla Intranet. L'aggiornamento di queste informazioni avviene per il tramite della Direzione Organizzazione e Processi.

Di seguito si riporta uno schema sinottico della relazione tra la struttura organizzativa ed il SGQ:

Ruolo	Principali Responsabilità SGQ	Responsabilità organizzativa
Alta Direzione	Vedi §5	Vedi §5
Responsabile SGQ	Vedi §5	Vedi §5
Responsabili di strutture centrali e di strutture regionali (process owner)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantire le attività previste dal Sistema di gestione per la Qualità</li> <li>Valutazione rischio associato ai propri processi</li> <li>Responsabilità delle performance qualitative dei processi gestiti e della attivazione del miglioramento</li> </ul>	Garantire l'espletamento delle attività finalizzate al raggiungimento della propria missione organizzativa
Personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuire e partecipare alle attività previste dal sistema di gestione della qualità;</li> <li>Segnalare azioni di miglioramento anche a fronte di criticità/perdite di qualità rilevate</li> </ul>	Perseguire la missione affidata

L'attuazione dei processi del Sistema di Gestione per la Qualità, l'adeguamento dei comportamenti derivanti dall'aggiornamento degli stessi realizzato considerando la variabilità delle condizioni del contesto esterno e interno di riferimento e le esigenze specifiche di miglioramento, sono pertanto perseguiti da figure appartenenti alle varie

strutture/processi dell'Agenzia e sono oggetto di reporting ai Responsabili apicali delle strutture centrali e delle strutture regionali.

Questi ultimi forniscono al Responsabile SGQ, attraverso il Settore Protezione Dati e Qualità, gli elementi richiesti per il coordinamento delle iniziative, dei risultati e per lo sviluppo continuo del SGQ secondo quanto in precedenza definito in riferimento all'impegno dell'Alta Direzione (leadership).

Il Responsabile del Sistema di Gestione per la Qualità, nell'ambito del complessivo coordinamento operato, ha la responsabilità e l'autorità per:

- curare la definizione e il mantenimento dei processi del Sistema di Gestione per la Qualità assicurando che lo stesso sia definito, applicato ed aggiornato secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015;
- riferire circa le prestazioni del Sistema di Gestione per la Qualità e le necessità di miglioramento al Direttore al fine di garantire l'adozione dei requisiti dei Clienti nell'ambito dell'Ente;
- mantenere i rapporti con l'Ente esterno in materia di certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

## SEZIONE 6 - PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

Il perimetro e i processi del Sistema di Gestione sono stati definiti considerando i rischi/opportunità del contesto di riferimento e valutando le richieste delle "Parti interessate" rilevanti.

Sempre dai rischi e dalle opportunità del contesto e dai requisiti espressi dalle Parti interessate occorre partire affinché il Sistema di Gestione sia attuato, producendo i risultati attesi, prevenendo gli eventi negativi e migliorando con continuità, attraverso la ricorsiva capitalizzazione dell'esperienza, a tutti i livelli.

Per fare ciò l'Agenzia ha predisposto:

- le azioni per affrontare i rischi/opportunità, anche definendo le logiche i criteri di attuazione del Risk-based thinking e della partecipazione del Personale al miglioramento del proprio SGQ (es. iniziative di miglioramento sul campo);
- le modalità per far sì che tali azioni siano integrate nei processi e siano valutate in termini di risultati. Tale integrazione avviene anche per mezzo della definizione degli obiettivi, del controllo operativo o di altri requisiti specifici del sistema di gestione, come quelli che riguardano le risorse o le competenze.

L'Agenzia attua tali **azioni secondo le priorità derivanti dall'analisi del rischio associato al raggiungimento degli obiettivi fondamentali** del proprio sistema di gestione per la qualità quali:

- fornire assicurazione riguardo l'ottenimento dei risultati attesi;
- prevenire o ridurre gli effetti indesiderati;
- conseguire il miglioramento continuo.

Tali azioni derivano dalla valutazione del rischio che l'Agenzia ha deciso di attuare, in modo incrementale su tutti i processi, rispetto ai criteri già enunciati in riferimento al criterio "Risk Based Thinking".

Operando in continuità rispetto a quanto già attivato per alcuni processi prioritari, l'Agenzia, per il tramite del Settore Protezione Dati e Qualità, ha pianificato la progressiva attivazione ulteriori modelli di misurazione specifica delle variabili qualitative critiche per il miglioramento della qualità percepita dal cittadino/Ente creditore (cfr. Quality Outlook).



Tali misurazioni sono state attuate e pianificate al fine di determinare, in riferimento ai processi analizzati, la variabilità nella performance qualitative rispetto agli standard attesi dall'Ente.

Attraverso l'analisi delle cause della variabilità delle performance ottenute, è possibile valutare a livello complessivo dell'Ente i rischi qualità e promuovere azioni di miglioramento adeguate a supportare la migliore conformità del prodotto/servizio.

### **6.1. Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento.**

In coerenza con la valutazione dei rischi e con i risultati del sistema di misurazione delle variabili qualitative critiche associate ai processi prioritari, l'Agenzia, all'interno del Sistema di Gestione per la Qualità, definisce obiettivi periodici di miglioramento da assegnare in maniera specifica alle strutture.

Tali obiettivi per la qualità sono misurabili ed espressi in coerenza con la politica per la qualità e sono volti a sviluppare l'impegno per il miglioramento continuo attraverso la definizione di percorsi condivisi e razionali che prevedono in maniera stabile la verifica periodica dell'efficacia delle azioni intraprese.

Supportare la partecipazione diffusa del Personale al SGQ costituisce un rilevante obiettivo dell'Ente. Al riguardo l'Agenzia ha previsto, mediante la pubblicazione di uno specifico quaderno della collana interna dedicata alla qualità, l'introduzione di "iniziative di miglioramento sul campo" finalizzate a conseguire con il coinvolgimento diffuso di risorse e competenze dell'Ente, l'eliminazione degli "sprechi" o attività non a valore aggiunto dalle strutture/processi che sono selezionate/i sulla base di un modello priorità definito in base al rischio.

Sono pertanto pianificati percorsi, risorse, responsabilità, tempi e verifiche necessari ai fini di una gestione degli obiettivi concreti di miglioramento effettivamente incorporata nei processi dell'Agenzia. Le eventuali variazioni organizzative e/o di processo vengono condotte in modo pianificato e controllato per garantire la continua operatività e conformità verso i requisiti applicabili del Sistema di Gestione per la Qualità, anche durante l'attuazione delle iniziative. Il cambiamento viene pertanto gestito in modo da non pregiudicare la coerenza complessiva dell'impianto organizzativo.

Le variazioni all'impianto del Sistema di Gestione per la Qualità sono anch'esse oggetto di pianificazione e sono condotte in conformità con gli iter autorizzativi previsti per l'aggiornamento della documentazione SGQ.

## SEZIONE 7 –SUPPORTO

Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

### 7.1. Risorse

L'Agenzia assicura che le Risorse (umane e infrastrutturali) siano sempre adeguate alle attività svolte, in ottemperanza a quanto previsto dal requisito della ISO 9001 ed in coerenza con quanto indicato nella Politica per la Qualità.

**Sulla base dell'andamento gestionale dell'Agenzia, e/o a seguito di specifiche esigenze che scaturiscono dalle attività di controllo e previsione in occasione del Riesame della Direzione, l'Agenzia identifica le risorse necessarie all'efficacia del SGQ e al miglioramento continuo dei processi dello stesso.**

Nello specifico viene valutato ed assicurato che:

- siano disponibili Risorse umane (siano esse interne, esterne, partner o collaboratori) e tecniche;
- il personale sia adeguato alle attività cui è preposto e istruito secondo le necessità al fine di diventare consapevole della rilevanza dell'attività svolta;
- siano disponibili infrastrutture adeguate e conformi a quanto previsto dalla Norma e dalla normativa vigente;
- sia disponibile un ambiente di lavoro conforme ai requisiti prescritti dalla Norma e della normativa vigente in materia di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Con riferimento all' individuazione delle **Persone** necessarie per l'efficace attuazione del proprio Sistema di Gestione, l'Alta Direzione definisce incarichi e responsabilità nella gestione delle attività e si accerta che chi li riceve abbia le necessarie competenze considerando il loro grado d'istruzione, di formazione-addestramento, di esperienza e le abilità acquisite.

La gestione delle persone viene effettuata attraverso la competente Direzione Risorse Umane dell'Agenzia. Quest'ultima utilizza per finalità di gestione del Personale opportuni strumenti informatici che permettono di registrare e tenere sotto controllo le informazioni necessarie (anagrafica, esperienza professionale, formazione-addestramento, etc.).

L'Agenzia garantisce che i propri collaboratori, ai quali vengono assegnate responsabilità identificate nell'ambito del Sistema di Gestione per la Qualità, siano competenti per l'attività svolta.

Con riferimento alle **infrastrutture** necessarie per il funzionamento dei suoi processi, L'Agenzia ha selezionato, fornito e cura la manutenzione delle dotazioni SW e HW necessarie per realizzare efficacemente le attività di erogazione dei servizi offerti, in conformità alle leggi in vigore. Tutte le attrezzature sono idonee all'uso, sono provviste di marchio CE e conformi alle altre normative applicabili.

Rientrano tra queste infrastrutture:

- spazi di lavoro adeguatamente attrezzati;
- apparecchiature hardware e software e attrezzature per l'espletamento dei servizi di ordinaria e straordinaria attività;
- computer idonei collegati in rete, stampanti a varie tecnologie, linee telefoniche, fax e scanner.

La gestione logistica include tutte le attività di gestione dei cespiti, dell'uso delle strutture fisiche, degli impianti e del materiale di consumo.

Il servizio relativo alla gestione dell'elaboratore centrale e delle annesse infrastrutture viene svolto dal partner tecnologico Sogei SpA. Nello specifico, Sogei SpA cura la gestione dei sistemi centrali di elaborazione e memorizzazione dei dati, collabora con l'Agenzia per la realizzazione e gestione di una parte delle applicazioni software costituenti il sistema informativo aziendale. Sogei SpA provvede inoltre ad assicurare l'archiviazione dei dati relativi agli accessi eseguiti sui sistemi centrali.

L'Agenzia garantisce la definizione e l'applicazione delle misure di sicurezza e la conformità alla normativa vigente delle stesse, in particolare in riferimento ai requisiti connessi al Codice della Privacy, al Regolamento Europeo 679/2016 (GDPR) ai provvedimenti dell'autorità Garante ed alle Policy dell'Agenzia.

L'Agenzia individua e gestisce adeguatamente i fattori connessi all'ambiente di funzionamento dei processi necessari al raggiungimento della conformità dei servizi offerti, garantendo il rispetto dei requisiti obbligatori per la sicurezza e la tutela della salute dei lavoratori e curando la creazione delle condizioni sociali, psicologiche e fisiche adeguate.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

L'Agenzia, inoltre, provvede a:

- individuare e a valutare i fattori di rischio e a pianificare le misure per la sicurezza degli operatori, l'ergonomicità e la salubrità degli ambienti;
- elaborare e applicare le misure protettive e preventive e le procedure di sicurezza per le varie attività interne all'Agenzia;
- controllare e, se del caso, incrementare la sicurezza dei mezzi di produzione e di controllo, applicando i dispositivi adeguati;
- formare ed informare gli operatori sui rischi cui sono soggetti;
- fornire agli operatori i necessari mezzi di protezione;
- effettuare riunioni periodiche, con cadenza almeno annuale, in materia di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro;
- garantire la compatibilità ambientale delle attività svolte.

## 7.2. Competenza

L'Agenzia basa la propria **conoscenza organizzativa** attraverso la definizione di un modello di funzionamento strutturato dei propri processi che si evolve, nel rispetto della normativa cogente, sulla base delle evidenze derivanti delle misurazioni di efficienza ed efficacia delle azioni intraprese, della stratificazione dei risultati e delle esperienze, sulla valorizzazione e capitalizzazione dei contributi individuali, sulla sedimentazione e rielaborazione dei dati e delle informazioni. Tutto ciò contribuisce alla creazione un patrimonio di conoscenza che l'Agenzia gestisce razionalmente in ottica di salvaguardia e di sviluppo.

L'Agenzia assicura l'adeguatezza al ruolo assegnato al Personale di tutte le Strutture a tutti i livelli organizzativi e allo scopo, per quanto concerne **le competenze**:

- individua le competenze necessarie per il personale, anche esterno, che svolge attività che influiscono sulla conformità ai requisiti dei prodotti/servizi;
- individua le esigenze formative in base alle informazioni raccolte dalla Direzione Risorse Umane, alle competenze registrate, alle indicazioni da parte delle competenti strutture;
- pianifica e provvede alla formazione ed all'addestramento del Personale, ricorrendo ad Enti di formazione qualificati o a docenti interni e mantenendo le necessarie registrazioni. In particolare, tali interventi possono riguardare:
  - le conoscenze tecniche e le abilità realizzative;

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

- le capacità e gli strumenti gestionali;
- gli aspetti di relazione;
- la conoscenza delle esigenze e delle aspettative degli Enti e dei Cittadini Contribuenti;
- la conoscenza dei requisiti statutari e degli ambiti regolamentati;
- la conoscenza della normativa interna dell'Agenzia;
- la conoscenza di norme esterne;
- la documentazione necessaria per eseguire i lavori.

Relativamente alle informazioni documentate richieste dalla norma, attraverso le competenti strutture l'Agenzia:

- registra la formazione erogata ed applica metodi (es.: questionari per il rilievo della qualità della formazione erogata; riscontri oggettivi nell'esecuzione delle attività) per valutare l'efficacia delle attività di formazione-addestramento a cui hanno preso parte i propri collaboratori;
- mantiene registrazioni per il personale relativamente al loro grado di istruzione, esperienza, formazione-addestramento ed eventuali qualificazioni.

Le necessità di formazione-addestramento del personale vengono individuate, oltre che in base alle competenze richieste, facendo riferimento:

- all'ingresso di nuove risorse o all'assegnazione di nuove mansioni;
- ai risultati delle verifiche ispettive, delle azioni correttive e preventive intraprese;
- agli obiettivi per la qualità.

La formazione-addestramento di Personale destinato a mansioni specifiche avviene generalmente per affiancamento a personale esperto, sotto la responsabilità del Responsabile della Struttura interessata. La durata dell'affiancamento è decisa dal Responsabile della Struttura, di volta in volta, sulla base delle necessità e della preparazione del personale.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

### 7.3 Consapevolezza

L'adeguatezza al ruolo assegnato dipende anche dalla consapevolezza dell'importanza di quanto eseguito e pertanto l'Agenzia:

- divulga la Politica per la qualità quale indirizzo strategico da seguire;
- sensibilizza e motiva il proprio personale, informandolo circa l'importanza e la rilevanza delle attività svolte nel contesto del Sistema di Gestione per la Qualità e come queste contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi per la qualità fissati per l'Agenzia e per ogni livello organizzativo;
- informa il personale degli obiettivi per la qualità e delle implicazioni derivanti dal non essere conforme ai requisiti del sistema di gestione per la qualità;
- fissa obiettivi individuali e di gruppo, gestendo le prestazioni e valutando i risultati raggiunti;
- facilita il coinvolgimento nello stabilire obiettivi e nel prendere decisioni;
- gestisce opportunamente riconoscimenti e incentivi;
- facilita il dialogo, nei due sensi, tra i vari livelli organizzativi;
- crea le condizioni per incoraggiare l'innovazione e il miglioramento;
- promuove il lavoro di gruppo.

Tali requisiti sono dettati anche a tutti i soggetti esterni sotto il controllo dell'Agenzia che ne influenzano la capacità di fornire prodotti e servizi conformi, ai quali viene richiesta la stessa consapevolezza sui temi sopra esposti come per il personale interno.

### 7.4 Comunicazione

L'Agenzia **mantiene un canale continuo di comunicazione interna per diffondere a tutto il Personale informazioni relative allo SGQ in quanto ritiene strategico e fonte di nuove opportunità, aggiornare costantemente le risorse rispetto all'andamento del sistema stesso.** L'obiettivo è quello di diffondere la consapevolezza di quanto realizzato e permettere all'organizzazione di avanzare eventuali suggerimenti per una migliore gestione del sistema in coerenza con il ciclo PDCA.

La comunicazione interna è gestita mediante:

- riunioni periodiche che permettono il confronto sulle principali evidenze delle analisi e misurazioni della qualità dei processi;

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

- sezione dedicata all'interno della intranet aziendale nella quale sono disponibili tutti i documenti che compongono il Sistema (Manuale, Procedure, Registrazioni);
- specifico Tavolo di Lavoro del Sistema, pubblicato nella intranet aziendale, che costituisce un luogo di condivisione delle principali componenti del sistema (Politica, Piano della qualità e Obiettivi, Riesame della Direzione, Audit, Anomalie/Action Plan, Analisi SGQ).

## 7.5 Informazioni documentate

Le "informazioni documentate" rappresentano le evidenze che Agenzia delle Entrate – Riscossione riconosce, seleziona, gestisce e manutiene:

- Come strumento a supporto per comunicare elementi e informazioni rilevanti che possono afferire ad esempio: alla natura dei prodotti e dei processi dell'organizzazione, a specifiche necessità dei contribuenti e degli Enti, alla competenza del Personale, alla tipologia di rischi presenti etc.;
- Come mezzo per fornire l'evidenza di conformità rispetto a quanto pianificato dall'organizzazione;
- Come strumento di condivisione della conoscenza e come supporto per condividere le esperienze.

**L'Agenzia utilizza le informazioni documentate per rendere evidenti e condividere le conoscenze più critiche anche per valutare i rischi e le opportunità dell'ambiente in cui opera e poter, in relazione ad esse, assumere decisioni su dati di fatto e orientare correttamente la gestione.**

Il Sistema di Gestione per la Qualità dell'ente utilizza:

- le **informazioni documentate richieste dalla Norma ISO 9001:2015 per l'adeguata verifica dello standard;**
- le **informazioni documentate che l'Agenzia ritiene necessarie per lavorare meglio.**

Tra queste, l'Ente considera quelle che possono aggiungere valore, fra cui istruzioni e prassi documentate per supportare la realizzazione dei punti forza dell'organizzazione, nonché quelle che emergono come necessarie per effetto di analisi dei rischi/opportunità applicate ai processi.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore



Le informazioni relative al Sistema di Gestione per la Qualità dimostrano l'evidenza oggettiva di:

- attività eseguite;
- risultati ottenuti in termini di soddisfacimento di requisiti tecnici o contrattuali relativi al prodotto o servizio fornito;
- efficacia operativa di un processo o di un elemento del SGQ dell'Agenzia.

Tali documenti facilitano l'analisi dei processi di lavoro e permettono di ricavare dati di tendenza al fine di migliorare l'attuazione e l'efficacia dello SGQ.

L'Agenzia mantiene sotto controllo il processo di gestione delle informazioni documentate durante tutte le sue fasi: identificazione, definizione dei loro contenuti, conservazione e protezione, rintracciabilità, archiviazione e distruzione.

**L'Agenzia, nelle fasi di generazione dei documenti assicura appropriata identificazione e descrizione (ad esempio titolo, data, autore, ecc.), formato e supporto, oltre che la realizzazione del riesame e approvazione per quanto riguarda idoneità e adeguatezza.**

L'Agenzia ha pertanto definito le modalità con le quali creare, distribuire, accedere, utilizzare, archiviare, gestire le modifiche, conservare ed eventualmente eliminare tutte le tipologie di documento necessarie al suo funzionamento.

Nell'ambito del proprio Sistema di Gestione per la Qualità la documentazione SGQ viene gestita secondo le modalità di seguito descritte.

Oltre a quanto specificamente riportato nella sezione 4.4, il Manuale Qualità può essere modificato a seguito di cambiamenti nell'organizzazione nei suoi processi e a seguito di variazioni normative della famiglia ISO. A ogni modifica fa seguito l'aggiornamento della versione e dello stato di revisione.

La documentazione SGQ relativa alle procedure gestionali è dotata di una copertina standardizzata e sono redatte secondo un indice uniforme strutturato con i seguenti campi:

- 1) Contesto di riferimento;
- 2) Scopo e Ambito di Applicazione;
- 3) Definizioni;
- 4) Riferimenti Normativi e Documenti Applicabili;
- 5) Governo della Procedura;

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore



- 6) Descrizione della procedura;
- 7) Matrice delle Responsabilità;
- 8) Allegati.

si riportano inoltre:

1. *Lista di diffusione del documento;*
2. *Destinatari della Procedura;*
3. *Storia delle revisioni (N° Revisione - data - Motivo).*

Tutti i documenti dello SGQ riportano nell'intestazione:

1. *Titolo documento;*
2. *Codice del documento (Codice di Identificazione);*
3. *Tipo del documento;*
4. *Versione e Revisione;*
5. *Data di Autorizzazione;*
6. *Status.*

I documenti interni al SGQ sono presenti nella sezione intranet dedicata dell'Agenzia...

Ai documenti interni dello SGQ viene attribuito un **Codice di Identificazione** univoco (denominato "Codice Documento"). La codifica delle Procedure Gestionali del SGQ risponde ai seguenti criteri:

- tre caratteri alfabetici "PGQ" che indicano la natura del macro-processo;
- due caratteri numerici progressivi "nn" che identificano il documento/procedura.

La codifica dei Moduli con finalità di Registrazione risponde ai seguenti criteri di codifica:

- due caratteri alfabetici "MR";
- tre caratteri alfabetici "PGQ" che indicano i macro-processi connessi;
- tre caratteri numerici progressivi "nnn" che identificano il modulo stesso.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

La **versione** del documento è indicata da una coppia di numeri del tipo “X.Y” che rappresentano un codice progressivo identificativo del documento in oggetto seguito dal numero della versione preceduto dalla lettera “V” (es. V3.0.)

L'ultima versione e la relativa data di ogni documento sono presenti nel **Registro della documentazione della Qualità (MR PGQ 002\_ Registro della Documentazione della Qualità)**. In tale registro, allegato al presente manuale, è inoltre definita la funzione deputata alla gestione del ciclo di vita del documento e le indicazioni per la sua reperibilità.

La tenuta di un Registro della documentazione/registrazioni della Qualità ha lo scopo di assicurare che:

- sia sempre disponibile l'ultima versione dei documenti;
- i documenti obsoleti siano prontamente rimossi dalla possibilità di consultazione ed archiviati secondo le regole interne;
- esista e sia sempre disponibile un elenco dei documenti che consente di identificare l'ultima versione onde prevenire ulteriormente l'utilizzo di documenti superati.

Lo “**stato**” indica la situazione ufficiale in cui si trova un documento SGQ in un dato momento e fornisce informazioni circa la sua validità ed effettiva attualità rispetto alle fasi del ciclo di vita. Lo status di “Bozza” identifica un “documento ex-novo” o un “documento esistente in fase di revisione”, ma non ancora autorizzato e che pertanto non può essere utilizzato come riferimento per l'esecuzione delle attività. Lo status “In vigore” identifica un documento che è stato autorizzato. La **data di autorizzazione** definisce il momento in cui i documenti sono considerati ufficiali ed i relativi contenuti e prescrizioni sono ritenuti validi per tutti i destinatari. Può essere inoltre prevista una specifica data di decorrenza successiva a quella di autorizzazione per consentire ai destinatari la preventiva disamina dei contenuti.

La **divulgazione** di un documento viene effettuata nei confronti di tutto il personale mediante pubblicazione nella Intranet accompagnata da un'apposita comunicazione via e-mail o attraverso la intranet aziendale. Per quanto riguarda la reperibilità del documento pubblicato si fa riferimento al Registro della documentazione della qualità.

Relativamente alla documentazione esterna e di supporto allo SGQ, il processo di redazione, verifica e pubblicazione dei documenti dello SNA è disciplinato dalle circolari vigenti. La documentazione di origine esterna, opportunamente controllata e identificata, è anch'essa disponibile su Internet o su Intranet oppure archiviata su appositi “repository” su server il cui accesso è limitato agli utilizzatori autorizzati.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

La documentazione esterna, ma rilevante ai fini della Qualità, è comunque elencata nel Registro "MRPGQ001 Registro Documentazione della Qualità" insieme alla documentazione interna al SGQ.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

## SEZIONE 8 - ATTIVITÀ OPERATIVE

Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

### 8.1. Pianificazione e controllo operativi

L'Agenzia pianifica, attua e tiene sotto controllo i processi definiti per la realizzazione dei prodotti/servizi offerti al contribuente/ente necessari per soddisfare i requisiti e per attuare le azioni relative ai rischi e opportunità derivanti dalla comprensione del contesto e dalla individuazione delle parti interessate.

I processi si dividono in:

- **processi di governo**, volti a definire le strategie e le politiche per la gestione e il controllo delle attività poste in essere dall'Agenzia per il raggiungimento degli obiettivi;
- **processi di supporto** che non contribuiscono direttamente alla realizzazione dei prodotti/servizi caratteristici dell'Agenzia, ma che sono necessari affinché questi si realizzino;
- **processi operativi, relativi alle attività caratteristiche della riscossione**, che comprendono le attività riguardanti la riscossione dei tributi.

I processi sono censiti in base ad una alberatura nella quale sono suddivisi secondo aree di riferimento e macroprocessi costruiti secondo una logica di prodotto (ad esempio: area: carico e cartellazione; macroprocesso: produzione stampa cartelle/avvisi).

Il processo, i ruoli, le responsabilità e le modalità operative per lo svolgimento delle attività di gestione sono specificati nelle procedure di riferimento disponibili all'interno della intranet dell'Agenzia.

Nel pianificare la realizzazione del prodotto/servizio, l'Agenzia determina le risorse necessarie ad ottenere la conformità dei prodotti/servizi ai requisiti e, pertanto, definisce:

- gli obiettivi per la qualità ed i requisiti relativi al prodotto/servizio richiesto;
- l'esigenza di stabilire processi e documenti e di fornire risorse specifiche per il prodotto/servizio (Hardware, Software, strumenti, strutture, personale);
- le procedure che descrivono modalità operative, responsabilità, registrazioni necessarie, controlli puntuali;

- le richieste relative alle attività di verifica, validazione, monitoraggio, ispezione e prova specifiche per il servizio ed i relativi criteri di accettazione;
- le risorse necessarie per conseguire i requisiti dei prodotti/servizi;
- le azioni per tenere sotto controllo i processi, in accordo con i criteri stabiliti;
- le informazioni documentate necessarie per conseguire la fiducia che i processi siano condotti come previsto e per dimostrare la conformità dei prodotti/servizi ai requisiti.

L'Agenzia tiene sotto controllo le revisioni delle pianificazioni dei processi, al fine di evitare derive indesiderate, e mette in atto azioni per mitigarne gli effetti, se necessario.

## **8.2. Requisiti per i prodotti e servizi**

Nella realizzazione della propria attività, l'Agenzia opera ricercando la soddisfazione delle esigenze degli Enti e dei Contribuenti. Le esigenze manifestate dalle diverse tipologie di "clienti" individuati sono di natura specifica e, talvolta, di interesse contrapposto.

Con riferimento agli Enti, questi ultimi affidano all'Agenzia il proprio fabbisogno di riscossione che viene realizzato dall'Agente della riscossione nel rispetto della vigente normativa. Ai fini della corretta comunicazione con gli Enti, l'Agenzia stabilisce ed attiva, modalità efficaci per comunicare informazioni relative al servizio di riscossione ed allo stato dello stesso. L'Agenzia si è dotato di un servizio di Help Desk centralizzato multicanale (all'interno della Direzione Produzione Ruoli e Gestione Documentale) attraverso il quale gli Enti possono richiedere informazioni, assistenza o effettuare la segnalazione di disservizi.

Con riferimento ai Contribuenti, l'Agente della riscossione cura i servizi (anche informativi) oltre ad effettuare nei confronti degli stessi, in presenza di morosità, attività di riscossione anche mediante procedure cautelari ed esecutive previste dalla vigente normativa. La comunicazione con i Contribuenti viene realizzata attraverso i canali di comunicazione attivati, con i quali sono gestite anche le informazioni di ritorno da parte dei Contribuenti, inclusi i reclami.

A tale riguardo, si segnalano, oltre ai canali tradizionali (posta e sportello), i seguenti canali di comunicazione:

- telefonico, attraverso l'indicazione al contribuente del numero dedicato;
- posta elettronica, caselle funzionali e/o PEC dedicate al contribuente per istanze e richieste di informazioni;
- internet, relativamente alla compilazione dell'apposito form disponibile tramite il sito web [www.agenziariscossione.gov.it](http://www.agenziariscossione.gov.it);

- app (Equiclick, Equipro, etc...);

In particolare, al fine di garantire il miglioramento continuo dei livelli di servizio erogati al contribuente e una tempestiva risoluzione delle istanze e delle richieste dallo stesso avanzate, è attivo il servizio di Customer Service finalizzato all'unificazione delle attività di informazione e contatto con il contribuente tramite i suddetti canali sotto un'unica struttura di riferimento – Settore Relazione e Assistenza Contribuenti.

Nell'ambito dei processi di progettazione e di sviluppo dei servizi l'Agenzia ha identificato, all'interno del funzionigramma, apposite strutture deputate allo svolgimento di tali attività.

Per l'attività istituzionale affidata all'Ente, i requisiti cogenti di sono quelli determinanti per la realizzazione del servizio di riscossione. Specifici requisiti sono definiti dall' Agenzia nella prospettiva del miglioramento continuo dei servizi erogati ai cittadini e agli Enti.

Altri requisiti di progettazione sono specificati dagli Enti con particolare riferimento al settore della Fiscalità locale.

Il riesame dei requisiti viene realizzato dall'Agenzia, al fine di assicurare che:

- i requisiti del servizio da erogare siano stati correttamente specificati;
- siano state risolte le eventuali divergenze tra i requisiti specificati rispetto a quelli espressi in precedenza;
- si abbiano le capacità per soddisfare i requisiti definiti.

La documentazione relativa alla specificazione dei requisiti e il risultato del loro riesame è gestita, anche attraverso specifici sistemi informativi, a cura delle competenti strutture.

Qualora le specifiche del servizio vengano modificate, si assicura che siano variati i relativi documenti e che il personale coinvolto sia messo a conoscenza delle modifiche ai requisiti.

### **8.3. Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi**

Nell'ambito dei processi di progettazione e sviluppo dei servizi, l'Agenzia ha definito le fasi di pianificazione e tenuta sotto controllo degli stessi mediante la creazione di specifici processi e strumenti attraverso i quali documentare il soddisfacimento dei requisiti a cui le attività di progettazione e sviluppo devono corrispondere. Tali procedure seguono la progettazione del servizio fino alle fasi di verifica e di successivo esercizio.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

Tali procedure prevedono:

- le fasi di analisi di fattibilità, progettazione e sviluppo, verifica e rilascio sia nel caso della creazione di un nuovo servizio che della modifica/evoluzione di uno già esistente;
- i principi e le regole per gestire:
  - le modalità di organizzazione di SAL e incontri di progetto;
  - i template documentali;
  - le modalità di approvazione degli output;
  - la gestione delle varianti;
- la pianificazione, l'esecuzione ed il controllo delle attività;
- la modalità di gestione dei rischi e delle criticità;
- le responsabilità e le autorità per lo svolgimento delle attività.

Le informazioni inerenti alla progettazione e sviluppo di prodotti e servizi contengono molteplici tipologie di documenti che possono comprendere:

- documentazione di origine esterna (manuali, prescrizioni obbligatorie, requisiti contrattuali, etc.);
- elenco dei documenti (elaborati, grafici, relazioni, etc.) da produrre;
- elenco delle persone coinvolte nella progettazione;
- programmi di processo di progettazione e sviluppo, con indicazione dei periodi in cui dovranno tenersi incontri fra le parti interessate al progetto;
- resoconto degli incontri;
- scambi di informazioni tra le parti interessate, per esempio tramite email;
- bozze di progetto, prodotte con l'evolversi del processo di progettazione;
- eventuali simulazioni condotte con l'ausilio di SW o registrazioni di prove prototipali;
- autorizzazioni e approvazioni da parte delle strutture competenti.

A fronte di un'esigenza di sviluppo/progettazione di un servizio le strutture proponenti, oltre a considerare i requisiti funzionali espressi dalla norma, dall'Ente creditore o dall'owner di processo, tengono conto anche dei seguenti requisiti:

- requisiti di esercibilità;
- requisiti di erogabilità;

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore



- requisiti di sicurezza;

Tali requisiti sono espressi in appositi documenti standard (cosiddetta Richiesta Funzionale). L'avvio della richiesta comporta:

- l'analisi di contesto del servizio;
- la definizione dei requisiti con elaborazione del progetto di massima della soluzione (requisito Utente e requisito Funzionale);
- gli impatti contabili;
- i monitoraggi attesi;
- la valutazione degli elementi di rischio connessi al progetto che possono generare impatti negativi per l'Agenzia, il Contribuente e l'Ente Creditore;
- la pianificazione/priorità del progetto;
- l'analisi costi-benefici della soluzione proposta al livello di dettaglio sufficiente per consentire di prendere una decisione sulla fattibilità;

Le richieste sono sottoposte all'approvazione sia del Responsabile della struttura proponente che della Direzione Organizzazione e Processi. I risultati ottenuti in fase di esecuzione della progettazione sono sottoposti a controllo, al fine assicurare che gli elementi in uscita della progettazione siano compatibili con i relativi requisiti in ingresso. Il controllo della progettazione riguarda gli aspetti tecnici e si attua attraverso il confronto fra i risultati delle attività di progettazione e i dati e requisiti di base al fine di assicurarne l'adeguatezza. Qualora emergano delle incongruenze o delle carenze il responsabile di progetto li chiarisce e identifica le opportune soluzioni con i soggetti coinvolti.

I controlli effettuati sulle attività di progettazione e sviluppo e alle eventuali modifiche alla produzione o all'erogazione dei servizi sono conservati tramite apposite informazioni documentate gestite dalle strutture di competenza.

Gli output della progettazione si attengono a questi principi di base:

- soddisfare i requisiti considerati come base della programmazione;
- includere o fare riferimento a precisi criteri di verifica e valutazione nel corso dell'erogazione del servizio;
- identificare i parametri che durante l'erogazione del servizio possono rivelarsi critici, da monitorare e misurare.

Le modifiche riguardano ogni variazione effettiva rispetto al progetto definitivo. Tutte le modifiche al progetto vengono discusse, controllate, approvate e verificate in modo da

garantire che sia tenuta traccia delle variazioni attuate, conservando le evidenze oggettive delle necessità di modifiche tramite apposita documentazione.

#### **8.4. Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno.**

L'Agenzia ha identificato uno specifico processo, supportato da un'applicazione informatica, e predisposto le relative procedure al fine di definire responsabilità e le modalità operative da seguire nello svolgimento delle attività relative all'intero ciclo di approvvigionamento per servizi e forniture, ossia per gestire:

- la pianificazione dei fabbisogni annuali;
- l'emissione delle richieste d'acquisto;
- la procedura di scelta del contraente;
- la stipula del contratto;
- la verifica di conformità della prestazione ricevuta.

Il processo di acquisto si attiva in maniera differente secondo fattori quali la natura e l'importo della fornitura, eventuali condizioni di esclusiva, ecc., in coerenza con quanto previsto dalla normativa di settore (Decreto legislativo 18 aprile 2016 n. 50 c.d. "Codice dei Contratti pubblici").

I contratti e gli ordini d'acquisto che impegnano l'Agenzia nei confronti dei fornitori devono essere sottoscritti dai soggetti dotati di idonei poteri di rappresentanza e di spesa, nel rispetto delle deleghe ad essi conferite.

L'Agenzia agisce, pertanto, quale Organismo di diritto pubblico ed opera nel rispetto delle previsioni normative contenute nel Codice dei Contratti pubblici. A questo proposito si fa riferimento anche alla specifica regolamentazione in corso di validità.

L'Agenzia conserva registrazioni delle attività di valutazione, scelta, monitoraggio delle prestazioni e ri-valutazioni dei propri fornitori.

L'Agenzia, al fine di assicurare che i processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno non influenzino negativamente la capacità di rilasciare con regolarità prodotti e servizi conformi, definisce i controlli da applicare agli output risultanti sulla regolarità dell'attività svolta dal fornitore. La tipologia di controllo è, in via generale, definita per presidiare la capacità di soddisfare i requisiti; la scelta può quindi ricadere su una vasta gamma di tipologie tra cui il controllo puntuale o campionario.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

L'Agenzia, per il tramite dei process owner impattati dall'approvvigionamento dall'esterno, effettua monitoraggi sulle performance dei fornitori sulla base di criteri determinati.

L'Agenzia provvede, in fase di definizione degli elementi di servizio oggetto del contratto, inoltre a comunicare ai fornitori anche i requisiti riguardanti il rilascio dei prodotti/servizi, la competenza del personale, le interazioni nell'ambito del rapporto di fornitura.

A tale scopo ha predisposto una specifica procedura per la definizione dei requisiti del prodotto/servizio/processo da approvvigionare tramite fornitura esterna. Attraverso specifica modulistica la struttura richiedente descrive i requisiti relativi a:

- prodotto/processo/servizio richiesto;
- criteri di approvazione degli output;
- competenza del personale ai fini dell'erogazione del servizio;
- le interazioni tra fornitore ed Agenzia;
- i controlli ed il monitoraggio applicati alle prestazioni richieste al fornitore.

### **8.5. Produzione ed erogazione dei servizi**

L'Agenzia mira a realizzare i processi in condizioni controllate. Attuare un processo in condizioni controllate significa aver individuato le cause di variabilità e di mancato rispetto degli obiettivi dei processi di realizzazione ed aver attivato tutti i mezzi per ridurre tale variabilità.

In particolare, l'Agenzia si attiva per:

- fornire adeguate informazioni che descrivono le modalità operative;
- il mantenimento dell'idoneità delle apparecchiature delle attività produttive (software applicativo);
- l'utilizzo di adeguati strumenti di monitoraggio;
- le attività realizzative sono tenute sotto controllo attraverso il monitoraggio e le misurazioni attuate sui processi operativi e attraverso i controlli di linea programmati.

L'attività dell'Agenzia viene svolta assicurando che i processi che gestisce conducano, nel rispetto della normativa vigente, all'erogazione di servizi corrispondenti ai requisiti

cogenti e alle richieste provenienti dal cliente, anche attraverso adeguati strumenti di verifica.

A tale scopo l'Agenzia predispone specifica documentazione con la quale definisce le caratteristiche dei prodotti e servizi da realizzare ed i risultati da ottenere. Le regole di funzionamento ed il sistema dei controlli interni sui processi dell'Agenzia sono disciplinati secondo le indicazioni fornite dal Sistema Normativo dell'Agenzia e sulla base delle attribuzioni di responsabilità previste dal Funzionigramma.

Il funzionamento dei processi e la relativa regolamentazione vengono realizzati, come già riportato nel presente Manuale, anche attraverso emissione di specifica normativa (Circolari e Processi) che è disponibile sulla Intranet all'indirizzo <http://openspace.agenziaiscossione.gov.it/Normativa/Pagine/default.aspx>.

L'Agenzia conserva informazioni documentate che restituiscono evidenza di riesame anche della documentazione e normativa a supporto dei processi/prodotti e servizi erogati. Tali variazioni vengono gestite dalla Direzione Organizzazione e Processi e dalle altre Direzioni di competenza rispetto alla ownership del processo.

La misurazione della qualità dei processi/prodotti/servizi offerti al contribuente/Ente viene realizzata attraverso la selezione e definizione delle variabili critiche del processo/prodotto/servizio prioritario, traguardando i requisiti cogenti del settore e la prospettiva del cliente. La misurazione di questi parametri consente all'Agenzia di individuare le priorità di intervento e le aree di miglioramento sulle quali attuare azioni e concentrare gli sforzi.

Eventuali modifiche ai processi realizzativi necessari, ad esempio, per il mutamento delle condizioni di contesto, o nuovi input o nuovi vincoli, vengono realizzate attraverso opportuni riesami che ne confermino la continua conformità ai requisiti.

**L'Agenzia soddisfa i requisiti d'identificabilità e rintracciabilità degli output prodotti attraverso l'utilizzo di opportune codifiche e numeri identificativi.**

All'interno del ciclo operativo della riscossione sono, infatti, adottati opportuni codici identificativi degli output riferiti a ciascun Contribuente (es codice identificativo del ruolo, delle partite riferite all'Ente creditore, altri elementi identificati riportati sui documenti della riscossione).

Tutti i documenti destinati al Contribuente sono identificati da un codice numerico o altro riferimento che permette, di risalire a tutte le informazioni più significative, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo la struttura dell'Agente della riscossione competente, l'anno di emissione del documento, la data di notifica quando necessaria etc. Attraverso il sistema gestionale dell'Agenzia è anche possibile richiamare (e, quindi,

rintracciare) ogni singolo Contribuente identificato in modo univoco ed avere visione immediata della sua situazione debitoria complessiva.

L'Agenzia identifica lo stato degli output per finalità di monitoraggio e verifica durante tutto il ciclo delle lavorazioni.

Nel corso dell'attività caratteristica, l'Agenzia acquisisce informazioni sugli Enti e sui Contribuenti che vengono gestiti e trattati nel rispetto delle normative vigenti (Regolamento europeo 679/2016 per la protezione dei dati personali, Codice privacy normativa antiriciclaggio, etc.). Inoltre, la documentazione e le registrazioni soggette a vincoli normativi sono archiviate e conservate in modo adeguato. Gran parte di queste registrazioni sono gestite all'interno del software applicativo dell'Agenzia. I documenti relativi all'attività caratteristica sono oggetto di conservazione attraverso il software applicativo dell'Agenzia (Database informatici e copie di backup).

La natura dei prodotti/servizi messi a disposizione del contribuente/ente dall'Agenzia comporta una necessaria assistenza agli stessi in caso di richieste informazioni, chiarimenti, informazioni di ritorno o eventuali disservizi.

L'assistenza agli Enti viene assolta attraverso il servizio di Help Desk gestito da specifica struttura che si occupa di raccogliere, monitorare, classificare e gestire le richieste di assistenza provenienti dagli Enti stessi, dalle pubbliche amministrazioni e da altri soggetti esterni al fine di fornire soluzioni per le problematiche inerenti ai software di gestione a loro disposizione. La competente struttura organizzativa raccoglie le informazioni documentate relative alla reportistica dei servizi offerti.

L'assistenza al contribuente si esplica attraverso servizi disponibili sul WEB come "Contattaci" o tramite canali tradizionali come posta o telefono attraverso i quali vengono gestite le segnalazioni indirizzandole alle opportune strutture per la loro evasione.

Le istanze provenienti dal contribuente/ente costituiscono una fonte di opportunità per migliorare le performance del prodotto/servizio, per accrescere la soddisfazione del contribuente/ente, superando le sue aspettative in relazione alla gestione di un reclamo.

## **8.6. Rilascio di prodotti e servizi**

L'Agenzia monitora le caratteristiche del servizio/prodotto lungo la filiera realizzativa, attraverso punti di controllo in fasi appropriate del processo di erogazione finalizzati a:

- verificare la rispondenza del servizio ai requisiti mediante apposita strumentazione. In caso di non conformità, rilevare e tracciare l'anomalia ed innescare i necessari processi risolutivi;
- apporre, in tutti gli altri casi, fornire il benessere al rilascio del servizio al cliente.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

Le attività di analisi effettuate su tali informazioni consentono di identificare ed attuare azioni di miglioramento al fine di garantire che il SGQ, i processi ed i Servizi siano conformi ai requisiti.

L'Agenzia registra l'evidenza della conformità ai criteri di accettazione, ad esito delle verifiche che precedono la consegna del prodotto/erogazione del servizio, e traccia il personale che rilascia l'autorizzazione secondo quanto previsto dai ruoli e dalle responsabilità descritte nel funzionigramma.

### **8.7. Controllo degli output non conformi**

Output non conformi possono essere rilevati a seguito di:

- esiti negativi di controlli effettuati durante e al termine dell'erogazione di prodotti/servizi;
- reclami provenienti da clienti/fornitori;
- verifiche ispettive interne o dell'Ente di certificazione.

L'Agenzia, nella definizione dei propri processi, ha individuato specifici controlli per rilevare la presenza di prodotti non conformi e provvedere alla rilavorazione/scarto prima del suo rilascio al cliente. Le relative registrazioni riportano la descrizione della non conformità, le azioni intraprese con le eventuali concessioni ottenute e l'identificazione della struttura competente che ha deciso tali azioni.

Qualora l'owner di processo rilevasse un'anomalia tale da compromettere in modo seriale la conformità del prodotto/servizio, lo stesso segnala al responsabile SGQ la problematica per le opportune analisi e azioni di miglioramento. A tale scopo il sistema di gestione per la qualità prevede una specifica procedura di riferimento (PGQ 02 Procedura di Gestione delle Non Conformità) con modulistica allegata.

Nel caso di reclami presentati dai clienti/fornitori, l'Agenzia gestisce tali fattispecie secondo quanto previsto dalla procedura "PGQ 04 Gestione reclami". La stessa prevede che tutti i reclami vengano censiti all'interno di un registro elettronico al fine di condurre le opportune analisi sulle cause che li hanno generati, anche in considerazione della tipologia ed incidenza sui processi dell'Agenzia.

La rilevazione di output non conformi nel corso di audit di qualità interni o da parte dell'organismo di certificazione è normata dalla procedura del sistema di gestione per la qualità sulla gestione delle non conformità (PGQ 02 Procedura di Gestione delle non conformità).

## SEZIONE 9 - VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

### 9.1. Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione

L'Agenzia ha identificato e attuato i processi, prodotti/servizi da sottoporre a monitoraggio e misurazione in un sistema di controllo e raccolta dei dati della gestione che consente di:

- evidenziare i risultati conseguiti;
- supportare l'analisi di elementi o aspetti specifici della gestione per finalità di indirizzo, coordinamento e controllo;
- valutare le prestazioni e l'efficacia del proprio Sistema di Gestione per la qualità.

Le attività di analisi prevedono la definizione di indicatori di processo che permettono il miglioramento dei processi attraverso un insieme di parametri (caratteristiche di qualità) definiti e un sistema di misura degli stessi.

Uno specifico sistema di misurazione della qualità (*Quality measurement system*) è stato attivato a partire dai processi prioritari dell'Ente per presidiare il rispetto di requisiti cogenti e nella prospettiva del miglioramento della qualità resa ai cittadini e/o enti creditori.

Tale sistema opera, attraverso l'impiego della metodologia Lean Six Sigma, la misurazione di quelle variabili caratteristiche di un prodotto/servizio o di un processo, definite critiche per la qualità erogata, le cui performance qualitative devono tendere al valore standard identificato (6 sigma) per assicurare la soddisfazione cliente e/o di un requisito cogente.

Attraverso rilevazione del livello di sigma (cd Sigma Quality Level o SQL) rilevato, può essere identificato il profilo di rischio da cui valutare la possibile attivazione di percorsi di miglioramento, la definizione di obiettivi e/o la definizione di azioni correttive.

L'analisi e la valutazione delle variabili critiche scelte viene eseguito secondo un calendario stabilito dal Responsabile SGQ e condiviso con le strutture coinvolte.

I risultati del monitoraggio sono destinati:



- all'Alta Direzione, per la quale è necessaria una sintesi che consenta di valutare lo stato della qualità e il trend di miglioramento in relazione agli obiettivi posti;
- ai gestori dei processi, ai quali occorrono tutte quelle informazioni necessarie per monitorare e controllare il processo e per individuare le cause di eventuali malfunzionamenti.

Gli obiettivi di misurazione e gli "indicatori di processo" da monitorare per i diversi processi/servizi sono identificati dal Responsabile del SGQ con il supporto del Settore Protezione Dati e Qualità e dei responsabili dei processi interessati.

La registrazione degli indicatori e dei dati misurati avviene tramite il modulo "MR PGQ 003 Metriche e indicatori" connesso al presente manuale.

I responsabili di processo preposti all'erogazione dei servizi raccolgono, con la frequenza prevista o comunque su richiesta, i dati primari relativi agli "indicatori di processo" da monitorare e li trasmettono al Settore Protezione Dati e Qualità. I dati richiesti, laddove disponibili in modalità stabile e ripetibile, possono essere oggetto di estrazione dai sistemi informativi da parte del Settore Protezione Dati e Qualità.

Il Responsabile SGQ, avvalendosi del Settore Protezione Dati e Qualità e, se necessario dell'ulteriore supporto delle strutture interessate, effettua le seguenti operazioni:

- elabora i dati primari, ne ottiene le misurazioni di sintesi e ne effettua registrazione sul modulo "MRPGQ 003 Metriche e indicatori";
- effettua una interpretazione dei dati a fini valutativi e predispone le necessarie analisi.

Le analisi di cui sopra costituiscono elemento di ingresso per il Riesame della Direzione e possono essere origine di azioni correttive o migliorative.

L'Agenzia provvede a monitorare le informazioni circa la soddisfazione e/o insoddisfazione del cliente, come una misura delle prestazioni del sistema. Il grado di soddisfazione degli Enti e dei cittadini/contribuenti è considerato uno degli indicatori più rappresentativi della efficacia/efficienza del Sistema di Gestione per la Qualità.

Per monitorare la percezione del contribuente/ente riguardo al grado in cui le sue esigenze e aspettative sono state soddisfatte l'Agenzia si avvale anche di indagini di "Customer Satisfaction", che possono costituire un punto di partenza per iniziative di:

- definizione degli obiettivi di miglioramento del servizio al cliente;
- azioni migliorative sui processi interni;
- iniziative di innovazione dei processi, delle metodologie e delle tecnologie.

Il Settore Relazione e Assistenza Contribuenti è responsabile della pianificazione periodica dell'indagine di Customer Satisfaction, al fine di:

- definire gli obiettivi dell'indagine e le relative modalità di esecuzione (ambito di rilevazione, destinatari, modalità di rilevazione);
- predisporre un piano di massima, contenente una stima di tempi e delle risorse.

Il Settore Relazione e Assistenza Contribuenti, sulla base di quanto pianificato e interfacciandosi con le altre strutture interessate, attiva le azioni necessarie per la realizzazione dell'indagine, e nello specifico:

- definisce la base di rilevazione (campione clienti);
- progetta il questionario da somministrare ai Clienti;
- definisce ed attiva le modalità operative di somministrazione, raccolta ed analisi dei Questionari.

Per la definizione dell'indagine Settore Relazione e Assistenza Contribuenti coinvolge preventivamente il Responsabile della Direzione Organizzazione e Processi ed il Settore Protezione Dati e Qualità. I questionari sono somministrati al campione di clienti selezionato secondo le modalità definite in fase di Progettazione dal Settore Relazione e Assistenza Contribuenti. A seguito della loro restituzione, viene avviata la fase di analisi a cura del Settore Relazione e Assistenza Contribuenti.

Il risultato dell'indagine di Customer Satisfaction viene inoltrato per il tramite della Direzione Organizzazione e Processi al Responsabile del SGQ, il quale individua in riferimento al Sistema di Gestione per la Qualità dell'Agenzia le eventuali iniziative/azioni necessarie al miglioramento continuo dei processi sulla base di quanto emerso.

I risultati della Customer Satisfaction rappresentano uno degli elementi in ingresso del Riesame della Direzione oggetto di monitoraggio/misurazione. Il Settore Protezione Dati e Qualità, provvede all'archiviazione e conservazione dei dati, delle procedure e dei risultati.

Nell'ambito della misurazione della soddisfazione del contribuente/ente, l'Agenzia:

- gestisce i reclami e le richieste di informazioni;
- persegue il costante miglioramento dei servizi offerti ai Contribuenti attraverso il Customer Service;
- persegue il costante miglioramento dei servizi offerti agli Enti tramite l'attivazione di un sistema di Help Desk, al fine di garantire il presidio unitario delle richieste pervenute dagli stessi.

Le informazioni sono elaborate ed i risultati ottenuti sono discussi in sede di Riesame della Direzione.

Le informazioni derivanti dal monitoraggio e misurazione dei prodotti/processi/servizi erogati costituiscono una fonte di dati rilevante ai fini della valutazione della conformità ai requisiti, del grado di soddisfazione del contribuente/ente, delle prestazioni e dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

Nello specifico, la misurazione delle variabili qualitative critiche di un prodotto/servizio o processo, permette di rilevare eventuali cause speciali di variabilità nella gestione che conducono ad una diminuzione delle performance offerte, anticipando l'insorgenza di rischi nella gestione e guidando l'Agenzia verso azioni di miglioramento complessive per il sistema di gestione per la qualità.

Costituiscono elementi e dati di analisi:

- le registrazioni delle Non Conformità;
- i risultati degli Internal Quality;
- informazioni sulla Soddisfazione del Contribuente/ente;
- dati inerenti alle performance dei processi dell'Agenzia;
- dati inerenti al monitoraggio sul servizio/prodotto;
- le prestazioni dei fornitori esterni.

Tali dati sono analizzati ed elaborati mediante l'uso di tecniche appropriate in funzione della complessità e della quantità dei dati in esame; tali elaborazioni sono oggetto di valutazione nel corso del Riesame di Direzione.

I risultati di analisi sono utilizzati per individuare:

- tendenze;
- prestazioni operative;
- soddisfazione e insoddisfazione dei contribuenti/enti e delle altre parti interessate;
- grado di conformità ai requisiti dei contribuenti/enti;
- efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

## 9.2. INTERNA Quality Audit

L'Agenzia effettua un Programma di Internal Quality Audit (IQA) annuale volto ad accertare che le attività sottoposte al SGQ vengano effettuate in conformità ai requisiti della norma ISO 9001:2015 e a quelli del SGQ stabiliti dall'organizzazione stessa.

A tal fine è stata predisposta la procedura "PGQ 01 Procedura di Internal Quality Audit" che definisce le responsabilità ed i criteri inerenti:

- la pianificazione degli audit interni;
- l'esecuzione degli audit interni;
- la predisposizione delle registrazioni e dei risultati.

La pianificazione degli IQA viene attuata in modo da coprire, con criteri di campionamento, tutti i processi del SGQ, con approfondimenti diversificati in rapporto all'impatto degli stessi sulla qualità del servizio erogato. Affinché gli IQA siano efficaci:

- è identificato personale idoneo indipendente dall'attività da verificare;
- è predisposto un piano di Audit tale da individuare i punti chiave del sistema e seguirne l'evoluzione nel tempo;
- sono definiti i contenuti da sottoporre a verifica per ogni singola area e i criteri di oggettivazione dei risultati;
- vengono formalizzati gli esiti;
- vengono analizzati e valutati i risultati delle verifiche pianificando le eventuali azioni correttive o di miglioramento.

Viene conservata la documentazione relativa ai risultati degli IQA, alle segnalazioni effettuate ai responsabili delle strutture interessate ed alle azioni correttive intraprese.

Gli esiti e le informazioni emerse dagli IQA, oltre a innescare azioni correttive immediate e mirate alle singole aree, costituiscono lo strumento fondamentale per l'effettuazione del Riesame del Sistema.

Nel corso del Riesame della Direzione il Vertice dell'Agenzia verifica le attività svolte per l'attuazione, il mantenimento e lo sviluppo del SGQ. Nel corso del Riesame della Direzione, il Vertice può evidenziare al Responsabile SGQ eventuali e specifiche iniziative da adottare per il miglioramento del Sistema di Gestione.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

### 9.3. Riesame di Direzione

Il Responsabile del SGQ riesamina con il Direttore, con cadenza almeno annuale, il SGQ al fine di verificarne l'andamento, valutarne l'adeguatezza e adottare azioni di miglioramento per garantirne l'efficacia nel tempo.

Il processo di Riesame del SGQ, realizzato nel rispetto dei punti 9.3.2 e 9.3.3 della Norma, è riportato, in maniera sintetica, esplicitando di seguito alcuni elementi specifici di Agenzia delle entrate-Riscossione:

#### **Elementi in ingresso** e documentazione a supporto:

- le azioni susseguenti ai precedenti riesami da parte della Direzione;
- l'analisi del contesto e gli impatti sul SGQ;
- i risultati degli audit interni e di quelli dell'Ente di Certificazione;
- le non conformità riscontrate;
- le azioni correttive;
- evidenze della soddisfazione del cliente e informazioni di ritorno da Parti interessate;
- le prestazioni dei processi e la conformità dei prodotti/servizi ai requisiti specificati;
- le proposte e i risultati delle attività di miglioramento;
- gli obiettivi per la qualità e opportunità di miglioramento;
- le risorse (umane e strumentali);
- i programmi di formazione-addestramento;

#### **Elementi in uscita:**

- eventuali nuovi obiettivi per la Qualità;
- ulteriori azioni preventive e correttive per il miglioramento dei processi e dei prodotti;
- esigenze di risorse (Personale, infrastrutture);
- esigenze di formazione del Personale;
- elementi per la creazione di maggiore valore aggiunto per tutte le parti interessate all'Agenzia;
- esigenze di modifica del SGQ.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

## SEZIONE 10 - Miglioramento

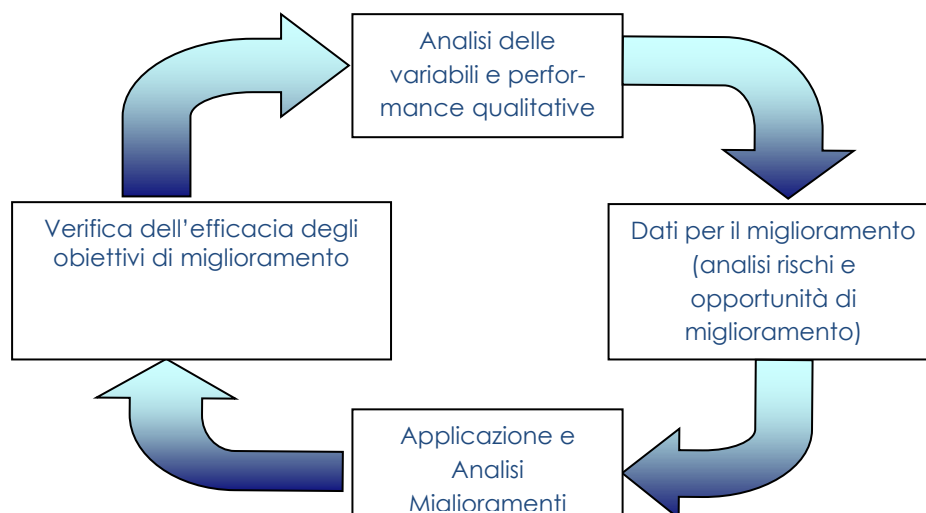
Revisioni	Data Modifica	Descrizione delle modifiche	Natura delle modifiche

### 10.1 Generalità

Il miglioramento si applica a tutte le attività ed a tutti i processi del Sistema di Gestione per la Qualità. La gestione del miglioramento della qualità dei processi, prodotti e servizi dell'Ente richiede il massimo coinvolgimento di tutte le strutture e la partecipazione attiva del Personale. L'approccio utilizzato dall'Ente si fonda:

- sulla corretta gestione dei rischi e delle opportunità attuali e future;
- sul miglioramento dell'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità dell'ente che viene realizzato basandosi:
  - sull'impiego di tecniche e metodi statistici (Lean Six Sigma);
  - sulla pianificazione di obiettivi di miglioramento;
  - sulla pianificazione delle attività;
  - sull'analisi dei reclami;
  - sulla guida e l'indirizzo del Responsabile SGQ con il coordinamento del Settore Protezione Dati e Qualità.
- sulla correzione, la prevenzione o la riduzione degli eventi indesiderati che impattano sulla qualità dei processi, prodotti e servizi. Tali finalità si perseguono attraverso le seguenti fasi:
  - analisi e diagnosi degli elementi che possono generare, un aumento dell'efficienza e/o la riduzione della variabilità delle performance qualitative rispetto agli standard progettati o derivati dalle norme di riferimento del settore;
  - quantificazione e misurazione delle performance qualitative erogate mediante l'impiego di indicatori (di variabilità o di capacità del processo);
  - applicazione delle azioni di miglioramento:
    - identificazione e scelta delle soluzioni;
    - implementazione delle soluzioni;
  - verifica dell'efficacia delle azioni individuate;
  - analisi dei risultati;
  - documentazione e monitoraggio delle performance raggiunte.

Quanto esposto viene illustrato graficamente secondo la rappresentazione del Ciclo di Deming (PDCA) nella figura che segue:



Per promuovere la partecipazione del Personale al miglioramento delle performance qualitative dell'Agenzia, si è scelto di pianificare e avviare iniziative di miglioramento specifiche presso le strutture operative al fine di fornire impulso a ricercare l'adesione diffusa al cambiamento, a qualificare l'impegno della Direzione a percorrere un sentiero stabile e duraturo di ascolto delle esigenze di tutte le parti interessate e, non da ultimo, a condurre ad una più efficace selezione delle scelte da assumere anche a presidio dei rischi.

Le metodologie di intervento prevedono iniziative di miglioramento tempificate presso le singole strutture, opportunamente organizzate con un coinvolgimento coordinato delle migliori competenze disponibili.

In tale contesto si collocano anche le iniziative di miglioramento condotte sul campo la cui gestione è definita nel Quaderno Qualità n.1 pubblicato sulla intranet aziendale.

## 10.2 Non conformità e azioni correttive

L'Agenzia ha predisposto ed attua un processo per la gestione delle non conformità, finalizzato alla tempestiva rimozione delle anomalie che si manifestano durante l'iter di erogazione dei servizi certificati. Le non conformità possono essere rilevate in qualsiasi fase del processo e sono gestite secondo la procedura "PGQ 02 Procedura di Gestione delle Non Conformità".

Le non conformità possono scaturire da:



- rapporti di Internal Quality Audit;
- misurazioni e monitoraggi dei processi;
- attività di Internal Auditing;
- visite ispettive dell'Ente di certificazione;
- segnalazioni degli operatori o altro personale;
- segnalazioni/reclami dei clienti.

Il processo di analisi e gestione delle non conformità, che può condurre anche ad una modifica del Sistema di Gestione per la Qualità comprende:

- l'individuazione;
- la registrazione delle non conformità;
- la valutazione delle non conformità;
- l'attuazione e verifica delle disposizioni definite;
  - la definizione di eventuali Azioni Correttive necessarie per eliminare la ricorrenza/ripetitività delle non conformità riscontrate.

Attraverso la procedura documentata "PGQ 03- Gestione delle azioni correttive" l'Agenzia gestisce il processo di pianificazione ed attuazione delle Azioni Correttive. Nella pianificazione delle azioni correttive viene valutato il livello delle criticità che devono essere risolte. La valutazione tiene conto del loro impatto potenziale sulle attività produttive, sulle non conformità, sulle prestazioni e sulla soddisfazione del Cliente.

Le azioni correttive sono intraprese per eliminare le cause di esistenti non conformità, difetti o altre situazioni non desiderate al fine di prevenirne il ripetersi.

Gli esiti delle azioni correttive sono oggetto di riesame da parte dell'Alta Direzione. La documentazione relativa alle azioni correttive implementate è conservata in conformità a quanto previsto dalla procedura di riferimento.

Il processo di gestione delle Azioni Correttive prevede:

- identificazione delle non conformità;
- la definizione delle cause delle non conformità;
- la eliminazione delle cause delle non conformità;
- azioni appropriate per evitare il ripetersi della non conformità;
- la verifica dell'efficacia delle Azioni Correttive attuate.

### 10.3 Miglioramento continuo

L'Agenzia attua tutte le necessarie azioni per monitorare, misurare, analizzare e migliorare le proprie performance, al fine di assicurare la conformità del SGQ e migliorarne in modo continuativo l'efficacia.

Colmare il divario tra Qualità programmata e Qualità realizzata/percepita significa mettere in atto iniziative che richiedono a volte tempi di attuazione consistenti.

In uno scenario molto dinamico in cui le esigenze dei Clienti evolvono con rapidità ed in ottica di miglioramento continuo, è necessario ritarare continuamente gli obiettivi di Qualità in modo da garantirne il costante allineamento con le aspettative dei Clienti.

A questo scopo è previsto che le attività di miglioramento della Qualità vengano pianificate a tre livelli diversi per dettaglio e orizzonte temporale:

- un livello strategico, definito dall'Alta Direzione, anche in sede di Riesame del Sistema, che identifica, con un orizzonte temporale medio, la futura posizione in termini di qualità e le principali strategie necessarie per raggiungere tale posizione;
- un livello tattico/programmatico attraverso una adeguata determinazione di processi organizzativi, di sistemi operativi e strumenti specifici che supportano la qualità ricercata dall'Ente;
- un livello operativo che specifica invece le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi previsti anno per anno con le relative scadenze.

L'Agenzia ha previsto di pianificare delle iniziative sul campo, sulla scorta di priorità d'intervento derivanti dai modelli di misurazione e dai rischi associati, volte a costruire il miglioramento continuo a partire dal territorio attraverso la partecipazione concreta e fattiva del personale a tutti i livelli organizzativi.

La pianificazione annuale prevede la definizione delle attività previste per l'anno successivo definendo:

- la situazione di partenza;
- le linee di indirizzo complessive (obiettivi, strategie, priorità);
- le aree di miglioramento;
- gli obiettivi specifici e i modi attraverso i quali si intende raggiungerli nel periodo di riferimento, identificando le Unità Organizzative coinvolte e i responsabili delle aree di miglioramento e/o dei processi.

## ALLEGATO 1 - Politica per la Qualità

Agenzia delle entrate - Riscossione persegue con determinazione il miglioramento continuo quale strategia di intervento finalizzata al conseguimento, tanto nel breve che nel lungo periodo, dei seguenti obiettivi:

- **la qualità dei processi organizzativi e dei servizi forniti;**
- **la soddisfazione delle esigenze espresse ed implicite dell'Agenzia e del Cittadino/contribuente;**
- **il successo dell'Agenzia, dei suoi collaboratori e di tutte le altre parti interessate.**

L'impegno dell'Agenzia nel perseguire tali obiettivi è definito dall'adozione, in coerenza con le previsioni della ISO, di un Sistema di Gestione per la Qualità finalizzato alla tenuta sotto controllo dei processi di governo, supporto ed operativi, curando tutte le fasi di attuazione, verifica e miglioramento continuo delle iniziative secondo quanto descritto nel Manuale della Qualità.

Questi obiettivi si inseriscono nel più ampio programma di Agenzia delle entrate - Riscossione di favorire il regolare adempimento dei contribuenti in modo da garantire, al contempo, l'esatta osservanza della legge, la massima efficienza della propria organizzazione e la corretta percezione della funzione delle entrate pubbliche come vantaggio esclusivo della collettività.

Nel perseguimento della propria missione, L'Agenzia opera nel rispetto dei seguenti principi:

- **legalità** in tutti gli atti interni ed esterni dell'Agenzia e nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, prevedendo e reprimendo qualunque comportamento irregolare;
- **buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa;**
- **economicità, efficienza e razionale impiego** delle risorse disponibili;
- **trasparenza** dell'azione amministrativa;
- **parità di trattamento, proporzionalità, pubblicità, tutela dell'ambiente ed efficienza energetica**
- **semplificazione dei rapporti con i contribuenti** mediante l'adozione di procedure atte ad agevolare l'adempimento degli obblighi fiscali, la diffusione di informazioni

volte ad accrescere il livello di consapevolezza e il massimo ascolto delle esigenze dei contribuenti

È convinzione dell'Alta Direzione che per svolgere efficacemente e migliorare nel tempo le proprie attività è indispensabile porsi gli obiettivi generali di qualità:

- **facilitazione dell'accesso ai servizi di assistenza e di pagamento**, privilegiando lo sviluppo dei più moderni canali di comunicazione telematica;
- **efficacia ed efficienza** della gestione con il perseguimento di obiettivi in termini di economicità della gestione, di soddisfazione dei contribuenti per i servizi prestati e di ammontare delle somme riscosse, tenendo conto, al riguardo, di quanto stabilito nell'atto aggiuntivo alla convenzione di cui all'articolo 59 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300;
- **flessibilità organizzativa** nello svolgimento dei **servizi di riscossione**, per tenere conto della necessità di specializzazioni tecnico-professionali, sulla base di criteri oggettivi preventivamente definiti, finalizzati ad ottimizzare il risultato della riscossione;
- **sviluppo di aggiornati metodi di pianificazione e di organizzazione del lavoro** basati sulla attivazione di logiche di controllo dei risultati, anche ai fini di una efficace integrazione delle attività e nell'ottica di una costante modernizzazione degli strumenti di lavoro;
- **valorizzazione di stili di gestione orientati al conseguimento dei risultati**, alla sperimentazione di soluzioni innovative, all'assunzione responsabile di decisioni, allo sviluppo di rapporti cooperativi, alla consapevolezza della dimensione economica delle scelte gestionali, all'affermazione del senso etico dei fini pubblici perseguiti;
- **valorizzazione delle professionalità del personale**, mediante percorsi di carriera, attività formative, politiche di remunerazione e politiche di assegnazione delle mansioni volte a rafforzare la motivazione e l'impegno di tutti i dipendenti, anche prevedendo l'allocatione di attività laddove vi siano competenze e risorse adeguate a presidiarle;
- **gestione per progetti** di attività a termine di carattere innovativo e di particolare rilevanza e complessità.
- **approccio basato sui processi**: Ottenere con maggior efficienza i risultati attesi.

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

- **approccio sistemico della gestione**: Identificare, capire e gestire il sistema dei processi che sono interconnessi per perseguire gli obiettivi stabiliti e per contribuire all'efficacia ed all'efficienza dell'Agenzia.
- **leadership dei capi**: Stabilire unità di intenti, indirizzi e l'ambiente interno dell'Agenzia mirato a determinare il pieno coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi dell'Agenzia.
- **decisioni basate su dati di fatto**: Le decisioni efficaci si basano sull'analisi, logica ed intuitiva, di dati ed informazioni reali.
- **rapporti con i fornitori**: Il processo acquisitivo dell'Agenzia si realizza nel pieno rispetto della normativa di settore tempo per tempo vigente (D. lgs. n. 50/2016 e successive modifiche ed integrazioni). L'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture, nel rispetto della normativa, garantisce la qualità delle prestazioni e si svolge nel rispetto dei principi di economicità, efficacia, tempestività, correttezza, trasparenza, parità di trattamento, concorrenza e proporzionalità. Tali principi fondamentali contribuiscono a migliorare la potenzialità interna dell'Agenzia che trova grande giovamento anche dal coinvolgimento, motivazione e sensibilizzazione di tutte le persone che assumono il duplice ruolo di Cliente e Fornitore:
  - come **Cliente**, nel ricercare il massimo livello di qualità da chi esegue il lavoro a monte della sua posizione;
  - come **Fornitore**, nel ricercare il massimo livello di qualità nel prodotto/servizio del suo lavoro, proponendo miglioramenti e impegnandosi a svolgerlo correttamente in modo da evitare rifacimenti.

Tali obiettivi, periodicamente monitorati tramite adeguati indicatori e annualmente revisionati dalla Direzione, si declinano all'interno del Sistema di Gestione per la Qualità dell'Agenzia come segue:

- garantire efficienza ed efficacia dei propri processi ed il mantenimento dei livelli di servizio previsti, assicurando la piena soddisfazione degli interlocutori;
- assicurare assistenza continua ai Contribuenti e agli Enti con risposte puntuali in rapporto ai livelli di servizio erogati e offrendo un servizio informativo, di assistenza tecnica e di trattamento dei reclami;
- perseguire il costante miglioramento del servizio offerto, proponendo e stimolando l'attuazione di iniziative che aumentino l'efficienza operativa;

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

- assicurare, nella prospettiva del complessivo coordinamento interno, l'adeguatezza dei processi transazionali.

Per il raggiungimento degli obiettivi previsti, ogni struttura dell'Agenzia deve concorrere, per le proprie competenze e con le modalità e le responsabilità stabilite, allo sviluppo, al miglioramento ed al mantenimento del Sistema di Gestione per la Qualità, con il fine ultimo di essere attori responsabili nel ricercare e favorire la piena soddisfazione degli Enti e dei Cittadini/contribuenti.

**IL DIRETTORE DI AGENZIA DELLE ENTRATE - RISCOSSIONE**

**Avv. Ernesto Maria Ruffini**

---

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore

## ALLEGATO 2 - Elenco dei processi

Tipo processi	Area	Macro-processo
<b>Governo</b>	Rischi aziendali	Risk assessment
		Internal Audit
		Anticorruzione e trasparenza
	Comunicazione	Comunicazione interna
		Relazioni esterne ed istituzionali
		Media, web, social
	Affari Generali	Adempimenti societari
		Attività segretariale
		Sviluppo organizzativo
	Organizzazione	Processi
		Qualità
		Programmi/progetti
	Pianificazione aziendale	Programmazione strategica
		Budget
		Controllo di gestione
	Legale	Contabilità analitica
		Analisi e diffusione normativa
		Consulenza e pareristica
	Pianificazione riscossione	Contenzioso corporate
		Organismi inquirenti
		Pianificazione produzione
	Normativa riscossione	Strategie e governo riscossione
		Coordinamento riscossione
		Sviluppo servizi di riscossione
		Analisi e diffusione normativa
		Consulenza e pareristica





Tipo processi	Area	Macro-processo
Supporto	Risorse umane e Organizzazione	Gestione risorse
		Sviluppo e formazione risorse
		Amministrazione del personale
		Relazioni industriali
		Selezione e assunzione
	ICT	Demand
		Implementazione
		Esercizio
		Sicurezza IT
		IT Governance
	Amministrazione Finanza e Controllo	Contabilità generale
		Bilancio
		Tesoreria e finanza
		Fiscale
		Amministrazione riscossione
	Logistica e infrastrutture	Immobili
		Logistica distributiva
	Documentale e protocollo	Protocollo
		Documentale
	Sicurezza	Sicurezza sul lavoro (safety)
		Sicurezza fisica (security)
Operativi	Acquisti	Pianificazione e programmazione
		Approvvigionamento
		Contratti
	Carico e cartellazione	Carico
		Produzione stampa cartelle/avvisi
	Notifica e postalizzazione	Notifica via PEC
		Notifica via Messo
		Notifica altre modalità
		Invio/postalizzazione
	Analisi morosità	Analisi dei soggetti (AT e possidenze)
		Accessi ARF
		Analisi morosità rilevante
	Incassi, Rimborsi e Compensazioni	Incassi sportello
		Incassi altri canali
		Compensazioni
		Rimborsi eccedenze
		Rimborsi conto fiscale
	Relazione contribuenti	Informazioni allo sportello

Tipo processi	Area	Macro-processo
		Contact center
		Relazione con garante e difensore civico
		Accesso agli atti
	Rateizzazioni, sospensioni e discarichi	Rateizzazioni
		Sospensioni ex l. 228
		Sospensioni altre
		Discarichi
	Procedure di riscossione	Procedure cautelari ed esecutive
		Procedure concorsuali e speciali
		Procedure di riscossione sul territorio
	Riversamento e Rendicontazione	Riversamento
		Rendicontazione
	Contenzioso riscossione	Contenzioso esattoriale
		Contenzioso enti
		Indennizzi
	Inesigibilità	Produzione e invio CI
		Richieste enti
	Fiscalità locale e territoriale	Gare e convenzioni
		Relazione con enti territoriali
		Recupero crediti enti locali e territoriali

## ALLEGATO 3 - Matrice di correlazione tra il Manuale Qualità dell'Agenzia e la Norma ISO 9001:2015

UNI EN ISO 9001:2015		Manuale della Qualità dell'Agenzia	
Titolo	§	§	Titolo
INTRODUZIONE	0		INTRODUZIONE
			Agenzia delle entrate - Riscossione
			Il Sistema di Gestione per la Qualità
			L'approccio per processi
			Risk Based Thinking
			Ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA)
			L'architettura organizzativa di Agenzia delle entrate – Riscossione
SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	1	1	Scopo e campo di applicazione
RIFERIMENTI NORMATIVI	2	2	RIFERIMENTI NORMATIVI
		2.1	Normativa e documentazione di riferimento
		2.2	Correlazione tra manuale e requisiti della norma
TERMINI E DEFINIZIONI	3	3	TERMINI E DEFINIZIONI
CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE	4	4	CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE
Comprendere l'organizzazione ed il suo contesto	4.1	4.1	Comprendere l'organizzazione ed il suo contesto
Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate	4.2	4.2	Esigenze e aspettative delle parti interessate



UNI EN ISO 9001:2015		Manuale della Qualità dell'Agenzia	
Titolo	§	§	Titolo
Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità	4.3	---	vedi § 1
Sistema di gestione per la qualità ed i suoi processi	4.4	4.3	I processi del Sistema di Gestione per la Qualità dell'Agenzia
		4.4	Documenti del Sistema di Gestione per la Qualità
LEADERSHIP	5	5	L'impegno per la Qualità
Leadership e impegno	5.1	---	vedi § 5
Generalità	5.1.1	---	vedi § 5
Focalizzazione sul cliente	5.1.2	5.1	Focalizzazione sul contribuente/ente creditore
Politica	5.2	5.2	Politica
Stabilire la politica per la qualità	5.2.1	---	vedi § 5.2
Comunicare la politica per la qualità	5.2.2	---	vedi § 5.2
Ruoli, responsabilità e autorità dell'organizzazione	5.3	5.3	Ruoli, responsabilità e autorità dell'organizzazione
PIANIFICAZIONE	6	6	Pianificazione Del Sistema di Gestione Per La Qualità
Azioni per affrontare rischi e opportunità	6.1	---	vedi § 6
Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento	6.2	6.1	Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento
Pianificazione delle modifiche	6.3	---	vedi § 6.1
SUPPORTO	7	7	Supporto
Risorse	7.1	7.1	Risorse
Generalità	7.1.1	---	vedi § 7.1

UNI EN ISO 9001:2015		Manuale della Qualità dell'Agenzia	
Titolo	§	§	Titolo
Persone	7.1.2	7.1	Persone
Infrastrutture	7.1.3	7.1	Infrastrutture
Ambiente per il funzionamento dei processi	7.1.4	7.1	Ambiente per il funzionamento dei processi
Risorse per il monitoraggio e la misurazione	7.1.5		Non Applicabile
Conoscenza organizzativa	7.1.6	7.1	Conoscenza Organizzativa, competenza e consapevolezza
Competenza	7.2	7.2	Competenza
Consapevolezza	7.3	7.3	Consapevolezza
Comunicazione	7.4	7.4	Comunicazione
Informazioni documentate	7.5	7.5	Informazioni documentate
Generalità	7.5.1	--->	vedi § 7.5
Creazione e aggiornamento	7.5.2	7.5	Creazione ed aggiornamento
Controllo delle informazioni documentate	7.5.3	--->	vedi § 7.5
ATTIVITA' OPERATIVE	8	8	Attività Operative
Pianificazione e controllo operativi	8.1	8.1	Pianificazione e controllo operativi
Requisiti per i prodotti e i servizi	8.2	8.2	Requisiti per i prodotti e i servizi
Comunicazione con il cliente	8.2.1	-	Comunicazione con il cliente
Determinazione dei requisiti relativi ai prodotti e servizi	8.2.2	8.1	Determinazione dei requisiti relativi ai prodotti e servizi e relativo riesame
Riesame dei requisiti relativi ai prodotti e servizi	8.2.3	--->	vedi § 8.1.2
Modifiche ai requisiti per i prodotti e servizi	8.2.4	--->	vedi § 8.1.2

UNI EN ISO 9001:2015		Manuale della Qualità dell'Agenzia	
Titolo	§	§	Titolo
Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi	8.3	8.3	Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi
Generalità	8.3.1	--->	vedi § 8.3
Pianificazione della progettazione e sviluppo	8.3.2	--->	vedi § 8.3
Input alla progettazione e sviluppo	8.3.3	8.3	Input, Output, modifiche alla progettazione e sviluppo e relativi controlli
Controlli della progettazione e sviluppo	8.3.4	--->	vedi § 8.3
Output della progettazione e sviluppo	8.3.5	--->	vedi § 8.3
Modifiche della progettazione e sviluppo	8.3.6	--->	vedi § 8.3
Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno	8.4	8.4	Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno
Generalità	8.4.1	--->	vedi § 8.4
Tipo ed estensione del controllo	8.4.2	--->	vedi § 8.4
Informazione ai fornitori esterni	8.4.3	--->	vedi § 8.4
Produzione ed erogazione dei servizi	8.5	8.5	Produzione ed erogazione dei servizi
Controllo della produzione e dell'erogazione dei servizi	8.5.1	8.5	Controllo della produzione e dell'erogazione dei servizi
Identificazione e rintracciabilità	8.5.2	8.5	Identificazione e rintracciabilità
Proprietà che appartengono ai clienti o ai fornitori esterni	8.5.3	8.5	Proprietà che appartengono ai clienti o ai fornitori esterni e preservazione della stessa
Preservazione	8.5.4	--->	vedi § 8.5
Attività post-consegna	8.5.5	8.5	Attività post-consegna
Controllo delle modifiche	8.5.6	--->	vedi § 8.5



UNI EN ISO 9001:2015		Manuale della Qualità dell'Agenzia	
Titolo	§	§	Titolo
Rilascio di prodotti e servizi	8.6	8.6	Rilascio di prodotti e servizi
Controllo degli output non conformi	8.7	8.7	Controllo degli output non conformi
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	9	9	Valutazione delle prestazioni
Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	9.1	9.1	Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione
Generalità	9.1.1	--->	vedi § 9.1
Soddisfazione del cliente	9.1.2	9.1	Soddisfazione del cliente
Analisi e valutazione	9.1.3	9.1	Analisi e valutazione
Audit interno	9.2	9.2	Internal Quality Audit
Riesame della direzione	9.3	9.3	Riesame della direzione
Generalità	9.3.1	--->	vedi § 9.3
Input al riesame della direzione	9.3.2	--->	vedi § 9.3
Output del riesame della direzione	9.3.3	--->	vedi § 9.3
MIGLIORAMENTO	10	10	Miglioramento
Generalità	10.1	10.1	Generalità
Non conformità ed azioni correttive	10.2	10.2	Non conformità ed azioni correttive
Miglioramento continuo	10.3	10.3	Miglioramento continuo



## ALLEGATO 4 - Moduli di registrazione

- **MRPGQ001** Riesame della Direzione
- **MRPGQ002** Registro Documentazione della Qualità
- **MRPGQ003** Metriche e indicatori

<b>Titolo Documento:</b> Manuale della Qualità	<b>Codice Documento:</b> Manuale Qualità	<b>Revisione N°:</b> 3.0
<b>TIPO DOCUMENTO:</b> Manuale	<b>Data di Autorizzazione:</b> 27/04/2022	<b>Status:</b> in vigore