



ALLEGATO 2

PIANO DELL'AGENZIA

INDICE

1. STRATEGIA TRIENNALE	3
1.1 LINEE STRATEGICHE GENERALI	3
1.2 AREE STRATEGICHE.....	5
AREA STRATEGICA “SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI”	5
AREA STRATEGICA “INTERVENTI VOLTI A GARANTIRE L’EQUITÀ FISCALE”	9
AREA STRATEGICA “ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO”	10
2. RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	24
2.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO	24
2.2 SVILUPPO DEL PERSONALE	25
2.2.1 SVILUPPO MANAGERIALE	25
2.2.2 VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	26
2.2.3 FORMAZIONE	26
2.3 RESPONSABILITÀ SOCIALE	27
2.4 RELAZIONI SINDACALI	28
2.5 CONSISTENZA MEDIA DEL PERSONALE.....	29
2.6 ORE LAVORABILI PRO CAPITE	29
2.7 PREVISIONE CONSISTENZA INIZIALE E FINALE DEL PERSONALE.....	30
2.8 RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO	31
3. POLITICA DEGLI INVESTIMENTI	32
3.1 INVESTIMENTI PER IL SISTEMA INFORMATIVO DELL’AGENZIA	32
3.1.1 ANAGRAFE IMMOBILIARE INTEGRATA	32
3.1.2 SUPPORTO ALLA FISCALITÀ GENERALE E LOCALE.....	33
3.1.3 INTERSCAMBIO E INTEGRAZIONE	33
3.1.4 UFFICIO VIRTUALE	34
3.1.5 MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO DEI PROCESSI OPERATIVI	36
3.2 INVESTIMENTI IMMOBILIARI, LOGISTICI E PER LA SICUREZZA	36
4. SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI	38
5. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO	39

1.1 Linee strategiche generali

“Innovazione attraverso competenza e partecipazione. Essere protagonisti nell’ideazione e realizzazione di soluzioni innovative per le Istituzioni, i cittadini e i professionisti attraverso la valorizzazione delle competenze dei dipendenti e la loro partecipazione”. Questa è la *vision* che caratterizza l’impostazione della strategia e le azioni finalizzate a perseguire gli obiettivi attribuiti all’Agenzia dal Signor Ministro con l’“Atto d’indirizzo per conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2011 – 2013”.

L’Agenzia prosegue il proprio processo di modernizzazione lungo le principali direttrici strategiche che, nel corso degli ultimi anni, hanno indirizzato l’evoluzione ed il progresso delle attività verso una sempre maggiore integrazione tecnico-amministrativa con le altre pubbliche amministrazioni.

Tale integrazione, favorita da sempre più significative esperienze di interscambio ed interoperabilità, è strumento fondamentale di ausilio all’esercizio del governo del territorio e ad interventi di perequazione fiscale e di contrasto dell’evasione e dell’elusione fiscale.

Queste attività, in linea con le competenze istituzionali dell’Agenzia e in affiancamento ai tradizionali servizi accertativi delle proprietà e dei diritti su di esse insistenti, abilitano una serie di altre iniziative che hanno il territorio come punto centrale di analisi, a fini ambientali ed edificativi, nonché di gestione degli immobili nei diversi aspetti economici e di politica sociale.

L’evoluzione del ruolo istituzionale dell’Agenzia comporta, altresì, la semplificazione e l’attivazione di nuovi servizi, o l’estensione di quelli esistenti, a favore tanto delle Pubbliche Amministrazioni, quanto di società, professionisti e cittadini.

La continua evoluzione dell’informatizzazione delle banche dati, capaci di integrarsi anche con sistemi informativi di altre Amministrazioni, della telematizzazione dei servizi e della semplificazione degli adempimenti e delle procedure appaiono presupposti fondamentali ed imprescindibili per garantire un percorso efficace lungo le direttrici strategiche sopra richiamate.

L’Agenzia si propone, quindi, come soggetto promotore dell’integrazione di procedimenti amministrativi.

Con il federalismo fiscale municipale, inoltre, che prevede la devoluzione ai Comuni del gettito connesso alla fiscalità immobiliare, le imposte sugli immobili costituiranno una parte significativa del gettito degli Enti locali. Considerato che l’Agenzia gestisce, appunto, i dati sul patrimonio immobiliare nazionale – registrandone le informazioni censuarie e tecniche, ma anche i relativi diritti reali – è di tutta evidenza che primaria importanza per l’efficace implementazione del federalismo fiscale è rivestita da valide forme di interscambio informativo tra l’Agenzia e gli Enti locali, che rendano

disponibili, con tempestività, informazioni sul patrimonio immobiliare, reciprocamente aggiornate ed integrate.

Da questo punto di vista assume particolare rilievo l'insieme delle iniziative che formano sostanzialmente il processo di costituzione della "Anagrafe Immobiliare Integrata", quali le attività di integrazione e bonifica dei dati presenti negli archivi, anche attraverso le specifiche attività di alta valenza fiscale disposte dalle recenti normative e, più in generale, le attività per il miglioramento della qualità delle informazioni contenute e dei correlati servizi.

Il quadro evolutivo descritto procede in concomitanza con l'ampliamento delle relazioni internazionali ed è supportato anche da iniziative di comunicazione che contribuiscono ad accrescere l'autorevolezza dell'Ente e ad aumentare la fruizione dei servizi e delle informazioni del sistema catastale - ipotecario e dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare.

Nel seguito, il Piano dell'Agenzia è rappresentato secondo la metodologia nota in letteratura come "*balanced scorecard*"¹ (BSC), opportunamente adattata al settore pubblico, indicando:

- aree strategiche;
- obiettivi;
- *stakeolder*;
- fattori critici di successo e dimensione della BSC² sulla quale i fattori critici di successo, prevalentemente, hanno impatto;
- indicatori con risultati attesi.

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

² Dimensione BSC:

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

1.2 Aree strategiche

Area strategica "Servizi a Istituzioni, professionisti e cittadini"

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

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

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

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

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

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

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

Sviluppo del sistema informativo territoriale integrato del patrimonio immobiliare

Il miglioramento dei servizi per Istituzioni, professionisti e cittadini e per il Paese in generale passa per la capacità dell'Agenzia di disporre di un sistema informativo in grado di rispondere alle specifiche esigenze dei diversi *stakeolder* che vanno dalla possibilità di consultare o aggiornare le informazioni in modo semplice e veloce, fino

alla possibilità di far interagire il sistema informativo dell'Agenzia con quello di altre Amministrazioni per fornire servizi a valore aggiunto sempre più elevato per la collettività.

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

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

Dovrà, inoltre, essere regolamentata l'attestazione integrata ipotecario-catastale delle banche dati dell'Agenzia, definendone, in particolare, le modalità di erogazione e gli effetti ai fini fiscali.

A partire dal 2011, si darà comunque avvio alla progressiva integrazione delle banche dati catastali censuarie e di pubblicità immobiliare con quelle cartografiche e verrà reso disponibile ai Comuni, attraverso il sistema telematico Sister, un nuovo servizio di consultazione integrata.

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

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

La qualità delle informazioni rappresenta uno dei fattori critici di successo sul quale l'Agenzia ha fatto maggiore leva fin dai primi anni della sua istituzione per lo sviluppo efficace dei servizi. Per consentire l'evoluzione dell'"Indice sintetico del livello di qualità delle banche dati" ed adeguarlo alle esigenze dell'Anagrafe Immobiliare Integrata, nel corso del 2011 verrà effettuato uno studio volto ad individuare le modifiche da apportare all'Indice stesso, in modo da procedere, successivamente, alla sperimentazione della misurazione di possibili effetti derivanti da specifici interventi.

Nel corso del triennio, al fine di incrementare le informazioni disponibili in formato

digitale, proseguiranno le attività di digitalizzazione e di caricamento in banca dati delle immagini dei repertori di trascrizione ante 1957 e delle immagini delle note di trascrizione del ventennio pre-automazione non trattate da precedenti interventi.

Sul fronte dell'incremento della qualità delle informazioni presenti in banca dati, dopo la valida esperienza di collaborazione con Agea per l'aggiornamento delle informazioni sulle colture censite nel Catasto Terreni che ormai prosegue a regime, un altro intervento in cooperazione con altri enti per accrescere i contenuti informativi dell'Anagrafe Immobiliare Integrata sarà costituito dalla creazione dell'Archivio nazionale degli stradari e dei numeri civici in collaborazione con l'ISTAT.

Miglioramento ed ampliamento dell'offerta dei servizi erogati

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

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

Nel corso del triennio, al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati, proseguiranno le rilevazioni della soddisfazione degli utenti che coinvolgeranno sia gli utenti dei servizi catastali che quelli della pubblicità immobiliare. Verranno, inoltre, intraprese azioni volte a omogeneizzare la tempistica dei principali servizi esposti nelle Carte della qualità i cui risultati sono misurati, in modo sintetico, attraverso il "Barometro della qualità del servizio" e, per accelerare la disponibilità in consultazione delle formalità presentate, a partire dal 2011 sarà monitorato il numero di giorni in cui la repertoriazione avviene in giornata.

Sulla base dei risultati del progetto *front office*, nel corso del 2010 è stato pubblicato il "Manuale per la riconoscibilità e funzionalità degli Uffici provinciali" che indica come organizzare gli spazi degli uffici, la segnaletica da adottare, la tipologia di arredi ed i cromatismi da utilizzare; tutte le strutture dovranno gradualmente adeguarsi, dotandosi di tutti gli elementi che contribuiscono a creare l'identità dell'organizzazione per essere percepite come "familiari" dagli utenti esterni.

A partire dal 2011, proprio per misurare l'aderenza al modello definito, verrà avviata la misurazione del grado di "aderenza degli uffici al modello di *front office*". Sarà, inoltre, avviata la definizione dell'"Indice di qualità delle stime immobiliari", per poi sperimentarne le misurazioni nel corso del triennio.

La positiva percezione del livello di qualità dei servizi erogati trova uno dei suoi fondamentali presupposti nella capacità di lavorare tutte le richieste pervenute. In tale

ambito, oltre agli indicatori "storici" presenti a Piano relativi agli atti di aggiornamento presentati da professionisti e cittadini nonché dalle pubbliche amministrazioni (valutazione delle unità immobiliari degli Enti previdenziali), a partire dal 2011, sarà misurato anche il grado di efficacia nella predisposizione dei certificati ipotecari. La cui misurazione viene esposta a Piano per la prima volta dal 2011.

In tale ambito, tuttavia, limitatamente ai servizi catastali, l'effetto dei recenti interventi normativi sulla registrazione dei contratti di locazione³ e sui contenuti, a pena di nullità, degli atti pubblici e delle scritture private autenticate tra vivi, aventi ad oggetto il trasferimento, la costituzione o lo scioglimento di comunione di diritti reali su fabbricati già esistenti⁴, potrebbe comportare - in talune realtà del Paese ciò si sta già verificando - un incremento molto elevato del volume di atti catastali in afflusso.

In merito agli interventi volti a favorire la fruizione dei servizi attivi, il fattore critico di successo è costituito dall'incremento dell'utilizzo del canale telematico. In tale ambito è indicata la progressione prevista nell'utilizzo dei principali servizi telematici attivati negli ultimi anni.

Dopo l'attivazione, a titolo sperimentale e in regime di facoltatività, della trasmissione telematica degli atti notarili al Conservatore dei Registri Immobiliari, avvenuta a fine 2010 in quattro Uffici provinciali, il Piano 2011 – 2013 prevede la completa estensione del nuovo servizio a tutti gli Uffici provinciali entro il 2012.

Sarà, inoltre, effettuato uno studio per verificare la possibilità di rendere obbligatoria la trasmissione telematica di alcune tipologie di atti di pubblicità immobiliare e catastali.

Per quanto riguarda l'ampliamento della gamma dei servizi offerti, nel corso del 2011 verrà avviato il "servizio di ricerca ipotecaria – catastale" che, realizzato nell'ambito dell'Anagrafe Immobiliare Integrata, sarà disponibile per i comuni e sarà avviato il modello unico delle successioni realizzato in collaborazione con l'Agenzia delle Entrate.

Sarà inoltre predisposto lo studio per realizzare l'attestazione ipotecario – catastale e quello per consentire ai privati la trasmissione telematica degli atti di aggiornamento catastale (Docte e Voltura).

In merito alla trasparenza delle informazioni sull'andamento del mercato immobiliare, assicurata dall'Osservatorio del Mercato Immobiliare, nel corso del triennio, è prevista la pubblicazione sul sito internet, attraverso GeoPoi, dei dati relativi ai valori immobiliari di pressoché tutti i Comuni con cartografia. Sarà, inoltre, incrementato

³ La richiesta di registrazione dei contratti di locazione o affitto di beni immobili e relative cessioni, risoluzioni e proroghe, devono contenere anche l'indicazione dei dati catastali degli immobili (Decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, articolo 19, comma 15).

⁴ Gli atti pubblici o scritture private autenticate tra vivi, aventi ad oggetto il trasferimento, la costituzione o lo scioglimento di comunione di diritti reali su fabbricati già esistenti, devono contenere, a pena di nullità, oltre ai dati di identificazione catastale del bene, anche il riferimento alle planimetrie depositate in catasto e la dichiarazione della loro conformità allo stato di fatto, resa dagli intestatari o fatta attestare in atti da un tecnico abilitato alla presentazione degli atti di aggiornamento catastale (Decreto-legge 31 maggio 2010, n.78, articolo 19, comma 16).

ulteriormente il numero di province per le quali vengono pubblicate le note territoriali sulla dinamica delle compravendite nella provincia e dei valori nella città capoluogo.

Al fine colmare il divario esistente tra il reale mutamento dell'organizzazione dell'Agenzia e la percezione della stessa da parte della collettività, nel corso del triennio, proseguiranno gli interventi di comunicazione volti a favorire una maggiore e più trasparente interazione con gli utenti.

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

In merito all'area strategica "Interventi volti a garantire l'equità fiscale", l'obiettivo "prevenzione e contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale" nel campo immobiliare, nel corso del triennio 2011 – 2013, sarà perseguito dall'Agenzia attraverso:

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

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

Il quadro normativo, nel corso del 2010, è stato ulteriormente perfezionato dall'art. 19 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito dalla legge 30 luglio 2010 n. 122 in base al quale l'Agenzia, prevalentemente nel corso del 2011, sarà impegnata nelle operazioni di attribuzione della rendita presunta agli immobili che non risultano dichiarati in catasto, per i quali i titolari non abbiano adempiuto nei termini⁵.

Tali operazioni, di cui si prevede la conclusione nel corso del 2012, risulteranno particolarmente sfidanti ed impegnative, in quanto saranno caratterizzate dalla necessità di recarsi fisicamente presso ciascun immobile per acquisire tutti gli elementi necessari a definire la rendita presunta, e richiederanno un elevato impiego di risorse umane nelle attività di sopralluogo.

Ciò comporterà la necessità di individuare localmente le più efficaci ed efficienti modalità organizzative idonee alla specifica realtà operativa e ricercare, temporaneamente, un nuovo punto di equilibrio nell'allocazione delle risorse tecniche dell'Agenzia tra le diverse linee di verifica e di controllo, per massimizzare i risultati dell'attività accertativa.

In merito al contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale in collaborazione con Comuni, Guardia di Finanza ed Agenzia delle Entrate, l'Agenzia, nel corso del triennio, assicurerà la trattazione delle unità immobiliari urbane notificate dai Comuni ai sensi

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

dell'art. 1, comma 336 della L.F. 2005, l'esame delle segnalazioni ricevute dai Comuni in merito agli atti di aggiornamento del catasto fabbricati presentati dai professionisti (ex art. 34 quinquies della Legge 80/06), la progressiva revisione delle microzone per le quali i Comuni avranno effettuato la richiesta (ex art. 1, comma 335, della L.F. 2005), nonché le attività di stima fiscale richieste dall'Agenzia delle Entrate per il controllo dei valori dichiarati negli atti traslativi.

Nel corso del 2011, inoltre, verrà effettuato lo studio e la pianificazione delle attività per garantire il costante monitoraggio del territorio finalizzato all'individuazione, in collaborazione con i Comuni, di ulteriori fabbricati che non risultano dichiarati in catasto (art. 19, comma 12 del Decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78).

L'obiettivo "prevenzione e contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale", nell'ambito degli Interventi volti a garantire l'equità fiscale, verrà inoltre perseguito inoltre attraverso l'efficace tutela dello Stato nelle diverse fasi del contenzioso e ricorrendo anche all'utilizzo dell'istituto dell'autotutela, laddove la pretesa risulti oggettivamente priva di fondamento.

Area strategica "Attività di governo e di supporto"

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

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

Per assicurare il "presidio dei processi operativi", strumentale a verificare il corretto funzionamento della macchina operativa, l'Agenzia, oltre a collaborare con il Servizio di Vigilanza del Ministero nelle attività di rilevazione e controllo finalizzate all'attuazione del *Programma di Vigilanza*, proseguirà ad effettuare gli interventi di audit "di conformità", quelli "di processo" e le "verifiche straordinarie" sugli Uffici provinciali e sulle Direzioni regionali, andando ad individuare, laddove necessario, le opportune azioni correttive e a monitorare la loro attuazione.

I nuovi ambiti di attività, gli obiettivi connessi alle recenti disposizioni normative sull'aggiornamento del catasto e sull'attivazione dell'Anagrafe Immobiliare Integrata, unitamente al rilancio del ruolo di conservatore dei registri immobiliari e ad una sempre maggiore attenzione nella gestione del contenzioso, chiamano l'Agenzia ad intraprendere un articolato intervento di valorizzazione delle risorse umane. A tal fine sarà determinate, nei prossimi anni, coniugare i nuovi obiettivi istituzionali con un

contesto organizzativo che riconosca le nuove professionalità ed il contributo del personale al raggiungimento dei risultati.

Nel corso del triennio, dopo aver completato il Piano di riorganizzazione, attuativo della Legge 6 agosto 2008, n. 133, le azioni di sviluppo organizzativo saranno prioritariamente orientate a:

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

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

In tale ultimo ambito, nel corso del 2011, verrà effettuata la sperimentazione delle tecniche e metodologie volte a misurare l'efficacia degli interventi formativi. Proseguiranno, inoltre, gli interventi di carattere sociale tesi a migliorare il clima organizzativo ed il senso di appartenenza.

Per il "perseguimento delle politiche di razionalizzazione e contenimento della spesa", inoltre, l'Agenzia, nel corso del triennio, assicurerà il contenimento del volume di risorse umane impiegate sulle attività indirette e, in particolare, quelle relative alle attività di carattere logistico, strumentale e di supporto; consoliderà il volume di ricavi da servizi "a corrispettivo" e, attraverso le opportune azioni di monitoraggio, assicurerà lo sviluppo degli obiettivi previsti dal Piano degli investimenti.

In merito all'"adeguamento delle strutture logistiche", l'Agenzia ha avviato un progetto che, coinvolgendo anche l'Agenzia del Demanio, nel corso del triennio, prevede la realizzazione di un programma organico di adeguamento delle strutture agli standard di sicurezza dei luoghi di lavoro. Laddove possibile, verrà razionalizzato l'assetto logistico mediante l'accorpamento in un'unica sede dei servizi catastali e di pubblicità immobiliare, al fine di migliorare l'efficacia dei servizi stessi e, nel contempo, di ridurre i costi di gestione. Si procederà, inoltre, ad una rivisitazione ed alla standardizzazione degli spazi lavorativi, in particolare di quelli con accesso del pubblico (*front office*), anche allo scopo di migliorare la qualità dell'accoglienza e di favorire una maggiore riconoscibilità degli uffici dell'Agenzia. Il programma verrà monitorato attraverso il SAL complessivo del programma di razionalizzazione delle strutture logistiche.

Al fine di assicurare l'adeguamento delle strutture logistiche, nel corso del 2011, si procederà alla costituzione di due nuovi Uffici provinciali in Province di recente istituzione; verrà attivato il sistema di conservazione sostitutiva dei documenti⁶ e

⁶ Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, articoli 20 e seguenti.

saranno effettuati lo studio e la sperimentazione delle possibili modalità di delocalizzazione degli archivi.

* * *

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

AREA STRATEGICA 1: SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC ⁷	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
Governance dei processi catastali nell'ottica della cooperazione con i Comuni	Comuni e Istituzioni	O	Razionalizzazione e potenziamento dell'interscambio dei dati e dell'interoperabilità con i Comuni e con gli altri soggetti interessati	Barometro della qualità dei servizi erogati attraverso il portale dei comuni (Cfr Carta della Qualità)	Definizione indicatore e prima misurazione	Incremento	Incremento
		O	Emanazione dei provvedimenti attuativi ex D.L. 31 maggio 2010, n. 78, concernenti lo svolgimento di funzioni catastali da parte dei Comuni	Relazione sulle attività di supporto all'Autorità politica nella definizione dei provvedimenti attuativi previsti dal Decreto-Legge 31 maggio 2010, n. 78, concernenti lo svolgimento di funzioni catastali da parte dei Comuni	Relazione	-	-
		O	Realizzazione del modello unico digitale per l'edilizia (MUDE), nell'ambito dell'infrastruttura tecnologica unitaria gestita dall'Agenzia del territorio	Realizzazione di uno studio di modello prototipale del MUDE (Modello Unico Digitale per l'Edilizia)	Emanazione provvedimento del Direttore dell'Agenzia, per la gestione unitaria dell'infrastruttura tecnologica del MUDE (L 122/10, art. 19, comma 6, lettera d)	-	-

⁷ Dimensione BSC:

C = dimensione crescita ed apprendimento organizzativo;

E = dimensione economica;

O = dimensione organizzazione interna e processi;

Q = dimensione qualità.

AREA STRATEGICA 1: SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC7	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
Sviluppo del sistema informativo territoriale integrato del patrimonio immobiliare	Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini	Q	Sviluppo del grado di integrazione delle banche dati e di qualità delle informazioni	Valore dell'Indice sintetico del livello di qualità delle banche dati	89,89%	Individuazione dei nuovi indicatori e determinazione di un indice sperimentale basato sui nuovi indicatori	
				Studio per l'evoluzione dell'indice sintetico di qualità delle banche dati per Anagrafe Immobiliare Integrata	Analisi delle banche dati e valutazione delle componenti utilizzabili nell'indicatore	-	-
				Digitalizzazione e caricamento in banca dati di immagini di note di trascrizione (del ventennio preautomazione, eccettuate quelle già acquisite con precedenti interventi) e dei repertori delle trascrizioni dal 1957. (112 milioni di pagine totali)	51,00%	75,00%	100,00%
				N. di tipi mappali e tipi frazionamento controllati in sopralluogo <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	7.000	Incremento	Incremento
		O	Cooperazione con altri enti per accrescere i contenuti informativi dell'Anagrafe Immobiliare Integrata	N. di toponimi certificati nell'Archivio nazionale degli stradari in collaborazione con l'ISTAT	100,00%	-	-
				Aggiornamento delle informazioni dei DDBB del Catasto terreni con i dati del flusso informativo proveniente dalla collaborazione con AGEA	Aggiornamento effettuato	Aggiornamento effettuato	Aggiornamento effettuato

AREA STRATEGICA 1: SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC7	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
Miglioramento ed ampliamento dell'offerta dei servizi	Professionisti, Imprese, Cittadini	O	Interventi per il miglioramento della qualità dei servizi erogati dagli uffici	Indice di soddisfazione del contribuente (Catasto e Pubblicità immobiliare)	70/100	Incremento	Incremento
				Utenti serviti entro 30 minuti per visure e certificati catastali rilasciati allo sportello / Totale utenti serviti	70,00%	70,00%	70,00%
				Barometro della qualità del servizio <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	88,00%	88,00%	88,00%
				N. di giorni in cui la repertorizzazione delle formalità è eseguita nella medesima giornata di presentazione / N. complessivo di giorni di repertorizzazione (Avvio Marzo 2011) <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	90,00%	90,00%	90,00%
				Aderenza degli uffici al modello di <i>front office</i> (Misurato sugli UUPP che partecipano al progetto)	75,00%	78,00%	80,00%
				Indice di qualità delle stime immobiliari	Studio per la definizione dell'indicatore di qualità	Sperimentazione	Sperimentazione
				% di risposte fornite entro 10 giorni lavorativi agli utenti del Contact Center	95,00%	95,00%	95,00%
		Q	Garanzia della completa trattazione degli atti pervenuti	N. di domande di voltura presentate allo sportello registrate / N. domande di voltura accettate allo sportello <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	95,00%	95,00%	95,00%
				N. di tipi mappali e frazionamento registrati / N. totale tipi mappali e frazionamento accettati	95,00%	95,00%	95,00%

AREA STRATEGICA 1: SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC7	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
				N. di istanze di correzione e/o rettifica delle banche dati catastali evase / N. istanze di correzione e/o rettifica accettate	95,00%	95,00%	95,00%
				N. di istanze di rettifica del catasto terreni evase / N. di istanze di rettifica del catasto terreni accettate <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	95,00%	95,00%	95,00%
				U.I. recuperate e U.I. registrate senza annotazioni / U.I. elaborate da voltura automatica nell'esercizio corrente	95,00%	95,00%	95,00%
				N. di certificati ipotecari predisposti / N. di certificati ipotecari richiesti <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	90,00%	90,00%	90,00%
				N. domande di annotazione lavorate / N. domande di annotazione depositate <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	95,00%	95,00%	95,00%
Miglioramento ed ampliamento dell'offerta dei servizi	Professionisti, Imprese, Cittadini	Q	Incremento dell'utilizzo del canale telematico per l'espletamento dei servizi istituzionali	Percentuale di circoscrizioni di pubblicità immobiliare presso cui è avviata la trasmissione del titolo telematico	12,31%	100,00%	-
				N. di formalità trascritte con "titolo trasmesso per via telematica" / N. totale di formalità trascritte	Consuntivo	Incremento	Incremento
				N. di tipi mappali e frazionamento approvati in automatico / N. totale tipi mappali e frazionamento registrati	25%	30%	35%
				N. di U.I.U. aggiornate con Docfa pervenuti per via telematica / N. di U.I.U. aggiornate complessivamente con Docfa	45%	50%	50%

AREA STRATEGICA 1: SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC7	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
				N. atti di aggiornamento cartografico (Pregeo) pervenuti per via telematica / N. totale degli atti cartografici pervenuti (Pregeo) (Sono esclusi gli atti pervenuti inidonei)	50%	55%	55%
				N. estratti di mappa digitali telematici rilasciati / N. totale estratti di mappa digitali rilasciati	15%	20%	25%
				Tipologia di atti di pubblicità immobiliare e catastali per i quali diventa obbligatoria la trasmissione telematica	Studio predisposto	-	-
Miglioramento ed ampliamento dell'offerta dei servizi	Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini	C	Ampliamento dei prodotti/servizi resi alle Pubbliche Amministrazioni, agli operatori del mercato immobiliare e ai cittadini	Sviluppo dei nuovi servizi dell'Anagrafe Immobiliare Integrata - Servizio di ricerca ipotecaria-catastale" per i comuni	Sperimentazione		-
				Attestazione ipotecario - catastale	Studio predisposto		-
				Modello unico delle successioni	Relazione	Avvio del servizio	-
				Trasmissione telematica di atti di aggiornamento catastale da parte di privati (Docte e Voltura)	Studio predisposto	-	-
Miglioramento ed ampliamento dell'offerta dei servizi	Stato, Istituzioni	Q	Supporto alle Pubbliche Amministrazioni nelle valutazioni immobiliari, al fine di garantire trasparenza ed indipendenza nei processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico	N. unità immobiliari valutate dall'AdT (ex art.43-bis, d.l. n.207/2008)/ N. unità immobiliari da valutare richieste dagli enti previdenziali (ex art.43-bis, d.l. n.207/2008)	90,00%	90,00%	90,00%

AREA STRATEGICA 1: SERVIZI A ISTITUZIONI, PROFESSIONISTI E CITTADINI

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC7	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
	Comuni, Istituzioni, Professionisti, Imprese, Cittadini	Q	Interventi volti ad assicurare la trasparenza delle informazioni sull'andamento del mercato immobiliare	N. di Comuni pubblicati sul sito Internet dell'Agenzia tramite GeoPoi / N. Comuni con cartografia	95,00%	99,00%	99,00%
				N. schede di rilevazione per canoni di locazione <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	13.500	13.500	13.500
				Pubblicazione delle note territoriali sulla dinamica delle compravendite nella singola provincia e dei valori nella città capoluogo	15 note pubblicate	17 note pubblicate	20 note pubblicate
		O	Interventi di comunicazione per favorire una maggiore e più trasparente interazione con gli utenti, volti a colmare il divario esistente tra il reale mutamento dell'organizzazione dell'Agenzia e la percezione della stessa da parte della collettività	Attuazione del Piano di Comunicazione	Relazione	Relazione	Relazione

AREA STRATEGICA 2: INTERVENTI VOLTI A GARANTIRE L'EQUITÀ FISCALE

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
Prevenzione e contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale	Stato. Comuni, Professionisti, Cittadini	O	Presidio della funzione accertativa	Incremento della percentuale di U.I. (particelle) contenute negli elenchi pubblicati in GU al 31/12/2010 relative a fabbricati non presenti in catasto o ad ampliamenti non registrati per le quali si è conclusa la trattazione	A consuntivo	A consuntivo.	A consuntivo.
				N. di U.I. (particelle) trattate ai fini della rendita presunta (incluse le U.I. non visualizzabili) <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	760.000	400.000	-
				Incremento della percentuale di U.I. (particelle) contenute negli elenchi pubblicati in GU al 31/12/2009, relative ai fabbricati rurali che hanno perso i requisiti di ruralità per le quali si è conclusa la trattazione <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	2,00%	15,00%	15,00%
				Accertamenti ai sensi dell'art. 1 comma 277 della Legge 24 dicembre 2007, n. 244 N. verifiche concluse su immobili in corso di costruzione o di definizione (categorie F3/F4) <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	47.800	47.800	47.800
				N. di classamenti delle U.I.U. verificati nel merito <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	637.000	Incremento	Incremento
				N. di classamenti variati a seguito di controlli nel merito DOCFA / N. di controlli nel merito DOCFA effettuati	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
				N. di controlli in sopralluogo sulle U.I.U. presentate con DOCFA <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	96.000	Incremento	Incremento
				N. di U.I.U. con rendita variata a seguito di controlli in sopralluogo / N. totale U.I.U. verificate in sopralluogo	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo

AREA STRATEGICA 2: INTERVENTI VOLTI A GARANTIRE L'EQUITÀ FISCALE

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
				Iniziative formative ed organizzative per l'esercizio dei poteri istruttori di cui agli articoli 51 e 52 del Decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972 n. 633, nello svolgimento delle attività istruttorie connesse all'accertamento catastale (art. 19, comma 13 del Decreto-Legge 31 maggio 2010, n. 78)	Relazione sulle attività poste in essere	-	-
Prevenzione e contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale	Stato, Comuni, Professionisti, Cittadini	O	Contrasto ad evasione ed elusione fiscale in collaborazione con i Comuni, Guardia di Finanza ed Agenzia delle Entrate	Interventi per garantire il costante monitoraggio del territorio finalizzato all'individuazione, in collaborazione con i Comuni, di ulteriori fabbricati che non risultano dichiarati in catasto (art. 19, comma 12 del Decreto-Legge 31 maggio 2010, n. 78)	Studio e pianificazione delle attività	Individuazione delle U.I. oggetto di accertamento, su 2.000 Comuni	Individuazione delle U.I. oggetto di accertamento, su ulteriori 2.000 Comuni
				N. U.I.U. per le quali si è conclusa la trattazione ai sensi dell'art. 1, comma 336, L.F. 2005 / N. di U.I.U. notificate dai comuni ai sensi dell'art. 1, comma 336, L.F. 2005 (riferito al quantitativo presente al 31/12 dell'esercizio precedente)	95,00%	95,00%	95,00%
				N. di microzone revisionate ai sensi dell'art.1, comma 335 della L.F. 2005 / N. di microzone per le quali i comuni hanno richiesto la revisione ai sensi dell'art.1, comma 335 della L.F. 2005 (riferito al quantitativo presente al 31/12/2010)	10,00%	10,00%	80,00%
				N. di segnalazioni effettuate dai Comuni sui DOCFA ai sensi della L. 80/06, art. 34 quinquies	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
				N. di servizi estimativi forniti agli uffici delle Entrate / N. di servizi estimativi richiesti dagli uffici delle Entrate nell'anno	95,00%	95,00%	95,00%

AREA STRATEGICA 2: INTERVENTI VOLTI A GARANTIRE L'EQUITÀ FISCALE

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
Prevenzione e contrasto all'evasione ed all'elusione fiscale	Stato, Professionisti, Cittadini	Q	Sostenibilità dell'accertamento	N. di ricorsi (in Commissione tributaria provinciale) riferiti ad atti di accertamento catastale notificati relativi a rettifica di rendita U.I.U. / N. di atti di accertamento catastale notificati relativi a rettifica di rendita U.I.U.	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
				N. di U.I.U. con rendita rettificata in autotutela / N. di U.I.U. con rendita rettificata	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
				N. di sentenze totalmente sfavorevoli ivi compresi i ricorsi seriali all'Agenzia innanzi alle Commissioni tributarie provinciali e regionali / N. di sentenze emanate dalle Commissioni tributarie provinciali e regionali (compresi i giudizi conciliati ed i giudizi estinti)	37,00%	32,00%	30,00%

AREA STRATEGICA 3: ATTIVITÀ DI GOVERNO E SUPPORTO

Obiettvi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale	Personale, Stato	O	Presidio dei processi operativi	N. di audit di conformità sugli Uffici provinciali o Direzioni regionali conclusi / N. di audit di conformità sugli Uffici provinciali o Direzioni regionali programmati	95,00%	95,00%	95,00%
				N. di audit di processo sugli Uffici provinciali o Direzioni regionali conclusi / N. di audit di processo sugli Uffici provinciali o Direzioni regionali programmati <u>OBIETTIVO INCENTIVATO</u>	95,00%	95,00%	95,00%
		C	Utilizzo di sistemi premiali basati sulla produttività individuale e su processi di valorizzazione degli apporti professionali	Relazione sugli esiti complessivi della valutazione dei risultati ottenuti dai dirigenti nel precedente esercizio	Relazione	-	-
				Relazione sul sistema premiale adottato e sulle modalità di attribuzione delle risorse incentivanti	Relazione	-	-
		C	Crescita e sviluppo delle risorse umane	Relazione sulla sperimentazione delle tecniche e metodologie volte a misurare l'efficacia degli interventi formativi	Relazione	-	-
				Percentuale di ore di formazione erogate rispetto al totale ore lavorate (cfr. par 2.8)	2,00%	2,00%	2,00%
				Interventi di carattere sociale tesi a migliorare il clima organizzativo ed il senso di appartenenza	Relazione	-	-

AREA STRATEGICA 3: ATTIVITÀ DI GOVERNO E SUPPORTO

Obiettivi	Impatto stakeholders	Dimensione BSC	Fattore critico di successo	Indicatori	2011	2012	2013
Garantire lo sviluppo organizzativo e il consolidamento del modello manageriale	Personale, Stato	E	Perseguimento di politiche di razionalizzazione e contenimento della spesa	Percentuale di risorse impiegate nelle attività di carattere logistico, strumentale e di supporto (ex lege 6 agosto 2008, n. 133)	14,00 %	14,00 %	14,00 %
				Incidenza percentuale delle ore indirette sul totale delle ore lavorate	23,00 %	23,00 %	23,00 %
				Ricavi da servizi "a corrispettivo" realizzati nell'anno	€.6.370.000	€.6.370.000	Incremento
				SAL complessivo del Piano degli investimenti (Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi dal piano degli investimenti – capacità di realizzazione)	100,00%	100,00%	100,00%
		E	Adeguamento delle strutture logistiche	SAL complessivo del programma di razionalizzazione delle strutture logistiche	Relazione	Relazione	Relazione
				Iniziative di contenimento dei consumi energetici	Relazione		
				Attivazione di nuovi uffici in Province di recente istituzione	Due Uffici attivati		
				Sistema di conservazione sostitutiva dei documenti (ex artt. 20 e seguenti decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82)	Attivazione sistema		
				Immagini di documenti caricate in banca dati (161 milioni di immagini)	44,00%	81,00%	97,00%
				Studio e sperimentazione di modalità di delocalizzazione degli archivi	Relazione	-	-

2. RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

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

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

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

Di seguito si rappresentano in sintesi le linee di azione per il triennio 2011-2013.

2.1 Assetto organizzativo

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

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

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

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

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

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

2.2 Sviluppo del personale

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

Al fine di valorizzare le professionalità presenti in Agenzia verranno tracciati percorsi di progressione di carriera economica orizzontale, ispirati a principi di selettività e meritocrazia.

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

In merito, si evidenzia che nel novembre 2010 è stato approvato dal Comitato di Gestione dell'Agenzia il piano di Fabbisogno triennale di personale.

In tale piano, è prevista principalmente la necessità di procedere all'assunzione di professionalità di più alto profilo, che trovano collocazione giuridica nella terza area funzionale. Tra queste sarà data precedenza all'assunzione di funzionari tecnici, le cui lauree di riferimento sono quelle dell'area tecnico-ingegneristica.

L'Agenzia ha, inoltre, previsto di avvalersi dell'istituto della mobilità intercompartimentale al fine di reperire professionalità esperte, soprattutto nel settore tecnico, che provengono da altre amministrazioni.

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

2.2.1 Sviluppo manageriale

Un'attenzione particolare merita il tema dello sviluppo manageriale, per due ordini di motivi: in generale, la capacità manageriale della dirigenza è un requisito essenziale per il governo del complessivo processo di cambiamento; in particolare, l'Agenzia sta

vivendo una stagione di profondo ricambio generazionale che porterà, nel triennio, ad un rinnovamento della compagine dirigenziale.

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

2.2.2 Valutazione delle performance

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

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

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

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

2.2.3 Formazione

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

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

- Manageriale, rivolta a personale preposto alle posizioni dirigenziali;

- Tecnico- professionale, rivolta allo sviluppo delle competenze richieste per l'esecuzione dei processi di lavoro;
- Orientamento generale, per veicolare la condivisione di valori aziendali ed approcci di carattere generale.

In questo quadro rivestono particolare importanza per l'Agenzia le iniziative che saranno poste in essere a partire dal 2011 per il supporto del personale di tipo tecnico nell'esercizio dei poteri istruttori di cui agli articoli 51 e 52 del Decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972 n. 633, nello svolgimento delle attività istruttorie connesse all'accertamento catastale (art. 19, comma). Tali iniziative avranno avvio all'inizio dell'anno e proseguiranno con logiche di training a cascata nelle strutture territoriali, prevedendo l'adozione di procedure di verifica standardizzate e supportate da strumenti di tipo informatico.

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

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

2.3 Responsabilità sociale

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

Nello specifico si intende, in primo luogo, programmare l'estensione dell'iniziativa formativa in materia di self-empowerment al fine di porre sistematicamente in rilievo i diversi aspetti relativi alla costruzione dell'autostima, evidenziando la sua influenza trasversale positiva sulla stessa formazione del personale.

A sostegno, inoltre, di iniziative di carattere altamente etico e solidale, oltre alla ormai consolidata partecipazione attiva a campagne di solidarietà, si prevede la

sottoscrizione di convenzioni per servizi di valida utilità per il personale dell'Agenzia, al fine di fornire un sussidio partecipativo ai dipendenti anche nel campo sociale e sanitario.

2.4 Relazioni sindacali

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

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

2.5 Consistenza media del personale

Consistenza media del personale in anni persona	Piano 2009 [1]	Piano 2010 [2]	Piano 2011 [3]	Variazione [4] = 3 - 2
Dirigenti	311	313	298	-16
Totale Area terza	2.887	2.806	2.798	-8
Totale Area seconda	6.505	6.144	5.921	-223
Totale Area prima	48	54	65	11
Totale a tempo indeterminato	9.751	9.317	9.082	-236
Tempo determinato (compresi C.F.L.)	54	50	0	-50
Totale personale	9.805	9.367	9.082	-286

2.6 Ore lavorabili pro capite

Ore lavorabili pro capite	Piano 2009 (1)	Piano 2010 (2)	Piano 2011 (3)	Variazione A = (3-2)	
Ore lavorabili lorde	1.828,80	1.836,00	1.821,60	-14,40	
Ore assenze per ferie	230,40	230,40	230,40	0,00	
Ore lavorabili contrattuali	1.598,40	1.605,60	1.591,20	-14,4	
Ore assenza per malattia	84,12	67,93	65,94	-1,99	
Ore assenze per altri motivi	varie	93,27	82,62	82,88	0,26
	part time		36,72	37,89	1,17
Ore lavorabili ordinarie	1.421,01	1.418,33	1.404,49	-13,84	

2.7 Previsione consistenza iniziale e finale del personale

Qualifiche	RUOLO Forza al 31/12/2010 [1]	Comandi "DA" altre amministrazioni [2]	Comandi "A" altre amministrazioni [3]	Personale in esonero dal servizio [4]	Forza disponibil e al 31/12/2010 (=1+2-3- 4) [5]	Entrate programm ate 2011 (*) [6]	Uscite programm ate 2011 [7]	Passaggi fra le aree (o nomine per incarichi provvisori) (**)		Forza disponibile al 31/12/201 1 (=5+6- 7+8-9) [10]	Forza media disponibil e 2011 [11]	Minore disponibilità		Consistenza media equivalente 2011 (= 11-12- 13)
								Entrate programm ate [8]	Uscite programm ate [9]			Part time [12]	Altre cause [13]	
Dirigenti	124		1	2	121		14			107	114		1	113
Dirigenti T.D.	22				22	3				25	23,5			23,5
Incarichi provvisori	150				150		3	25		172	161			161
Totale Dirigenti	296	0	1	2	293	3	17	25	0	304	299	0	1	298
Totale Area terza	2.847	8	28	5	2.822	20	79	140	25	2.878	2.850	47	5	2.798
Totale Area seconda	6.180	17	33	14	6.150	30	82		140	5.958	6.054	119	14	5.921
Totale Area prima	62	3	0	0	65					65	65			65
Totale Aree funzionali	9.089	28	61	19	9.037	50	161	140	165	8.901	8.969	166	19	8.784
TOTALE PERSONALE	9.385	28	62	21	9.330	53	178	165	165	9.205	9.268	166	20	9.082

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

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

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

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

(*)Entrate programmate:

20 unità Terza Area F1 per mobilità da Altre amministrazioni

30 unità Seconda Area F1 per collocamento obbligatorio

Non sono comprese 100 unità Terza Area F1 concorso ingegneri previste in ingresso nell'ultima parte del 2011

(**) Passaggi tra le Aree:

25 incarichi provvisori tutti provenienti dalla Terza Area

140 posti per i passaggi tra le aree

2.8 Risorse umane per macroprocesso

ATTIVITA'	ORE
Servizi catastali e cartografici	3.942.000
Servizi di pubblicità immobiliare	1.807.000
Contenzioso	311.000
Assistenza all'utenza - URP	555.000
Osservatorio del mercato immobiliare	332.000
Servizi di consulenza a titolo non oneroso	441.000
Servizi di consulenza a titolo oneroso	116.000
Progetti	2.114.000
<i>Alta Valenza Fiscale</i>	<i>1.064.000</i>
<i>Anagrafe Immobiliare Integrata</i>	<i>362.000</i>
<i>Razionalizzazione e digitalizzazione degli archivi</i>	<i>334.000</i>
<i>Attività in convenzione con ISTAT</i>	<i>322.000</i>
<i>Altro</i>	<i>32.000</i>
Formazione	269.000
Attività di indirizzo, coordinamento e gestione delle strutture di responsabilità	1.160.000
Attività logistico strumentali e di supporto	1.692.000
Attività dirette svolte a favore di altre amministrazioni	30.000
TOTALE	12.769.000

3.1 Investimenti per il Sistema Informativo dell'Agenzia

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

I paragrafi seguenti descrivono le cinque aree d'intervento.

3.1.1 Anagrafe Immobiliare Integrata

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

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

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

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

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

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

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

3.1.2 Supporto alla fiscalità generale e locale

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

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

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

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

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

3.1.3 Interscambio e integrazione

Oltre alla integrazione fra banche dati dell'Agenzia prevista in ambito Anagrafe Immobiliare Integrata, è necessario porre in essere le azioni necessarie ad integrare

dati e processi appartenenti a domini diversi da quello dell'Agenzia. Questa area tematica comprende infatti gli interventi finalizzati allo sviluppo di sinergie tra i soggetti della PA, appartenenti a diversi settori amministrativi, comprese le autonomie locali, proseguendo su di un percorso avviato con successo già da alcuni anni. In merito, con il provvedimento del 18 dicembre 2007, l'Agenzia del Territorio ha accertato l'operatività del sistema di circolazione e fruizione dei dati catastali, ed ha reso disponibili i servizi di interscambio dati con le pubbliche amministrazioni e gli enti esterni.

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

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

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

Gli interventi previsti saranno finalizzati:

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

Su questo fronte, le azioni si concentreranno innanzitutto sulla definizione di un prototipo di Modello Unico Digitale per l'Edilizia (MUDE) nonché sulla modellazione dei processi interamministrativi necessari per attuare concretamente la cooperazione con i Comuni sul tema della gestione del territorio e dell'imposizione fiscale sugli immobili.

3.1.4 Ufficio Virtuale

Obiettivo primario è quello di costruire un "ufficio virtuale" con il quale i cittadini ed i professionisti del settore possano colloquiare esclusivamente per via telematica, per richiedere ed ottenere tutti i servizi erogati dall'Agenzia.

Per fare questo è necessario:

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

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

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

Ulteriore obiettivo, strettamente connesso ai precedenti, è quello della delocalizzazione degli archivi: una volta acquisiti in formato digitale, i documenti cartacei costitutivi del Catasto e della Pubblicità Immobiliare possono essere concentrati in strutture ad hoc permettendo così il recupero di importanti spazi attualmente destinati ad archivi presso gli Uffici periferici.

Per ciò che attiene i nuovi servizi on-line, negli anni passati l'Agenzia ha investito molto nella realizzazione di progetti che hanno permesso a cittadini, professionisti, imprese, enti ed istituzioni della Pubblica Amministrazione centrale e locale, di accedere ai servizi offerti sul canale telematico.

Ora l'Agenzia vuole consolidare i servizi già offerti implementandone di nuovi da rendere disponibili tramite il proprio portale ed allargando la platea dei fruitori. I servizi saranno sempre più progettati sulle specifiche esigenze delle varie categorie di utenti. Quindi, secondo la logica tipica del portale, verranno resi disponibili servizi in relazione al profilo del singolo utente.

La telematizzazione dei servizi e l'integrazione dei processi amministrativi con quelli di altri enti costituiscono le fondamenta per un cambio di strategia nella fornitura dei servizi, che consente di ricorrere anche a modelli organizzativi di supporto innovativi (per es. telelavoro). Per questo è necessario che vengano cambiate le modalità per il controllo dei processi operativi, non più localizzati interamente all'interno di un ufficio provinciale, e le modalità di erogazione di alcuni servizi ancillari, come l'assistenza.

I prossimi passi riguardano:

- l'obbligatorietà della trasmissione degli atti di aggiornamento catastale da parte dell'utenza professionale;

- la trasmissione telematica del titolo e dei relativi allegati nonché la restituzione, sempre in via telematica, della nota originale firmata digitalmente dall'incaricato dell'ufficio;
- l'apertura del canale telematico alla trasmissione di documenti ed atti da parte dei privati;
- la trasmissione telematica delle denunce di successione e degli atti giudiziari riguardanti immobili;
- l'introduzione di nuove modalità di erogazione dei servizi telematici (per es. accesso ai servizi in modalità "navigazione geografica").

Infine, in relazione a quanto detto finora, è stato previsto un intervento finalizzato a realizzare nuovi strumenti di supporto per la gestione, il governo e l'assistenza dei servizi telematici e decentrati.

3.1.5 Miglioramento dei sistemi informativi a supporto dei processi operativi

Gli interventi afferenti questa area tematica sono finalizzati a:

- realizzare l'aggiornamento dell'architettura dei sistemi informativi dell'Agenzia sia in senso strettamente tecnologico che in termini di dati e processi;
- mantenere il controllo sulle attività e sui processi operativi con la finalità di garantire adeguati livelli di efficienza ed economicità dell'intero sistema dei servizi ed attivare nuovi canali di comunicazione con gli utenti per rendere noti i servizi ed i risultati conseguiti;
- mantenere l'efficienza del parco applicativo esistente;
- garantire l'evoluzione della piattaforma tecnologica anche in termini di sicurezza e controllo accessi.

3.2 Investimenti immobiliari, logistici e per la sicurezza

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

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

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

Messa a norma e adeguamento impianti

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

Adeguamento edilizio normativo e funzionale

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

Interventi per il risparmio energetico

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

Interventi di razionalizzazione logistica

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

Servizi tecnici

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

Arredi e attrezzature

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

4. SINTESI DEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Progetti di investimento	2011
Anagrafe immobiliare integrata	3.595.800
T1. Sistema informativo territoriale integrato del patrimonio immobiliare	3.261.600
T9. Qualità delle intestazioni dei beni immobiliari	200.600
T12. Qualità della rappresentazione degli oggetti immobiliari	75.800
T13. Servizi su anagrafe immobiliare integrata	57.800
Supporto alla fiscalità generale e locale	550.700
T11. Qualità della base reddituale	550.700
Interscambio e integrazione	522.400
T4. Integrazione, scambio e interoperabilità con enti esterni	354.400
T10 Mude	168.000
Ufficio virtuale	8.081.700
T2 Dematerializzazione degli archivi	6.680.500
T3. Nuovi servizi	1.244.400
T5. Sistemi per la gestione, il governo e l'assistenza dei servizi telematici e decentrati	156.800
Miglioramento dei sistemi informativi a supporto dei processi operativi	17.544.400
T6. Evoluzione dell'architettura dei sistemi	489.900
T7. Gestione ed evoluzione dei sistemi in esercizio (operazionali e di supporto)	14.880.300
T8. Efficienza interna	2.174.200
TOTALE INVESTIMENTI IT	30.295.000
Investimenti immobiliari, per la logistica e per la sicurezza	26.000.000
TOTALE INVESTIMENTI	56.295.000

5. PROSPETTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

Costi di funzionamento	2011
a) Costi della produzione	45.221.900
Costi per l'informatica	29.200.000
Costi per servizi	10.098.000
Costi della struttura	5.923.900
b) Costi del personale	439.700.100
Competenze fisse	395.000.000
Competenze accessorie	30.300.000
Missioni	4.286.500
Formazione	1.400.000
Altri costi del personale	8.713.600
c) Spese generali	80.390.900
Immobili	78.969.900
Costi d'ufficio	1.421.000
Totale costi (a+b+c)	565.312.900
d) Oneri diversi	11.387.100
Oneri diversi	11.387.100
TOTALE COSTI	576.700.000

Nota

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

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