

I CAF ad un bivio

di Mauro Salvato¹

Aprile 2017

¹ Docente di Analisi organizzativa presso il Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi internazionali dell'Università degli Studi di Padova.

PREMESSA	3
PRIMA PARTE - IL MERCATO DEI CAF.....	4
Le dichiarazioni 730	4
L'andamento del prodotto	4
Le trasformazioni del mercato dei 730.....	7
I principali <i>competitor</i>	11
L'impatto economico.....	16
Le prestazioni INPS	18
ISEE.....	18
RED.....	20
Invalidità civile	22
Le Caratteristiche dei principali CAF	24
Modelli organizzativi.....	31
Prime conclusioni	32
SECONDA PARTE - I MERCATI REGIONALI	34
TERZA PARTE - I CAAF DELLA CGIL	45
Le dichiarazioni 730	45
L'andamento del prodotto	45
L'andamento dei compensi ministeriali	50
Turn over dell'utenza.....	52
Pratiche complesse.....	52
Caratteristiche dell'utenza	53
Iscritti e non iscritti.....	53
Tariffe.....	55
Le prestazioni INPS	57
ISEE.....	57
RED.....	59
Invalidità civile	60
I servizi a pagamento	62
Sintesi sui prodotti.....	63
I ricavi delle società di servizi	65
Il personale delle società di servizi	68
L'organizzazione	72
La struttura organizzativa	72
Il sistema di erogazione dei servizi	74
Il sistema informatico	76
CONCLUSIONI	78

PREMESSA

Questo lavoro nasce da alcune domande poste dal Consorzio nazionale dei CAAF della CGIL:

- come è cambiato il mercato dei servizi fiscali prima e dopo l'introduzione del 730 *on-line* e i cambiamenti riguardanti l'ISEE e il RED?
- perché il prodotto consolidato dei CAAF della CGIL flette, mentre quello di altri CAF sindacali tiene e quello dei CAF dei professionisti cresce?
- quale impatto economico hanno avuto e potranno avere sui CAF la ridefinizione dei compensi, i tagli finanziari, l'aumento dei controlli, il danno erariale?
- quale impatto organizzativo hanno avuto e potranno avere i cambiamenti normativi, tecnologici e di mercato sul sistema dei CAF ed in particolare sui CAAF della CGIL?
- che senso ha per un sindacato come la CGIL erogare i servizi fiscali a iscritti e non iscritti? Come si inserisce questo tipo di servizi nella strategia di rappresentanza e di tutela degli iscritti?

Il lavoro si articola in tre parti.

La prima parte verte sul sistema dei CAF e prende in esame l'andamento dei prodotti (730, ISEE, INPS, Dichiarazioni di responsabilità relative all'invalidità civile), le trasformazioni del mercato e le caratteristiche organizzative di alcuni dei principali CAF (*competitor*).

La seconda parte riporta per ciascuna regione italiana i dati relativi alle quote di mercato dei cinque maggiori *competitor* su tutti i prodotti.

La terza parte verte sui 15 CAAF della CGIL e prende in esame l'andamento dei prodotti fiscali e dei compensi, le caratteristiche degli utenti, iscritti e non iscritti, il sistema tariffario. Inoltre, vengono considerati alcuni aspetti economici ed organizzativi quali: la situazione economica delle società, il personale, la struttura organizzativa, l'informatica, il sistema di erogazione dei servizi.

Infine, due conclusioni: una alla fine della prima parte sugli scenari del mercato dei CAF ed una alla fine del lavoro sulle possibili strategie di riposizionamento e riorganizzazione dei CAAF della CGIL.

L'analisi è stata svolta nei mesi da ottobre a dicembre 2016 sulla base, da un lato, dei dati quantitativi forniti dal Consorzio nazionale dei CAAF e dai CAAF della CGIL; dall'altro, sulla base delle informazioni ed interpretazioni tratte da alcune interviste ad alcuni testimoni privilegiati: otto dei principali CAF *competitor* e sei CAAF della CGIL indicati dal Consorzio nazionale.

Si ringrazia tutti gli intervistati per la disponibilità e la franchezza, oltre ai dirigenti del Consorzio nazionale per la disponibilità e la proficua collaborazione.

Le fonti dei dati sui *competitor* sono l'Agenzia dell'Entrate e l'INPS, tramite la Consulta nazionale dei CAF. La fonte dei dati sul prodotto 730 dei CAAF CGIL è il Ministero dell'Economia e delle Finanze, tramite il Consorzio nazionale dei CAAF della CGIL. Le due fonti non sono allineate, in quanto il fatturato spesso non coincide esattamente con il numero delle pratiche inviate all'Agenzia delle entrate. I dati di carattere organizzativo ed economico sono stati forniti, mediante un questionario, dai CAAF della CGIL, ai quali va il più vivo ringraziamento.

I dati quantitativi sono raccolti in 6 allegati.

1. Dati sui 730 di tutti i CAF
2. Dati sugli ISEE di tutti i CAF
3. Dati sui RED di tutti i CAF
4. Dati sulle invalidità civili (ICRIC/ICLAV) di tutti i CAF
5. Dati sui mercati regionali di tutti i CAF su tutti i prodotti
6. Dati di prodotto, organizzativi e finanziari sui CAAF della CGIL

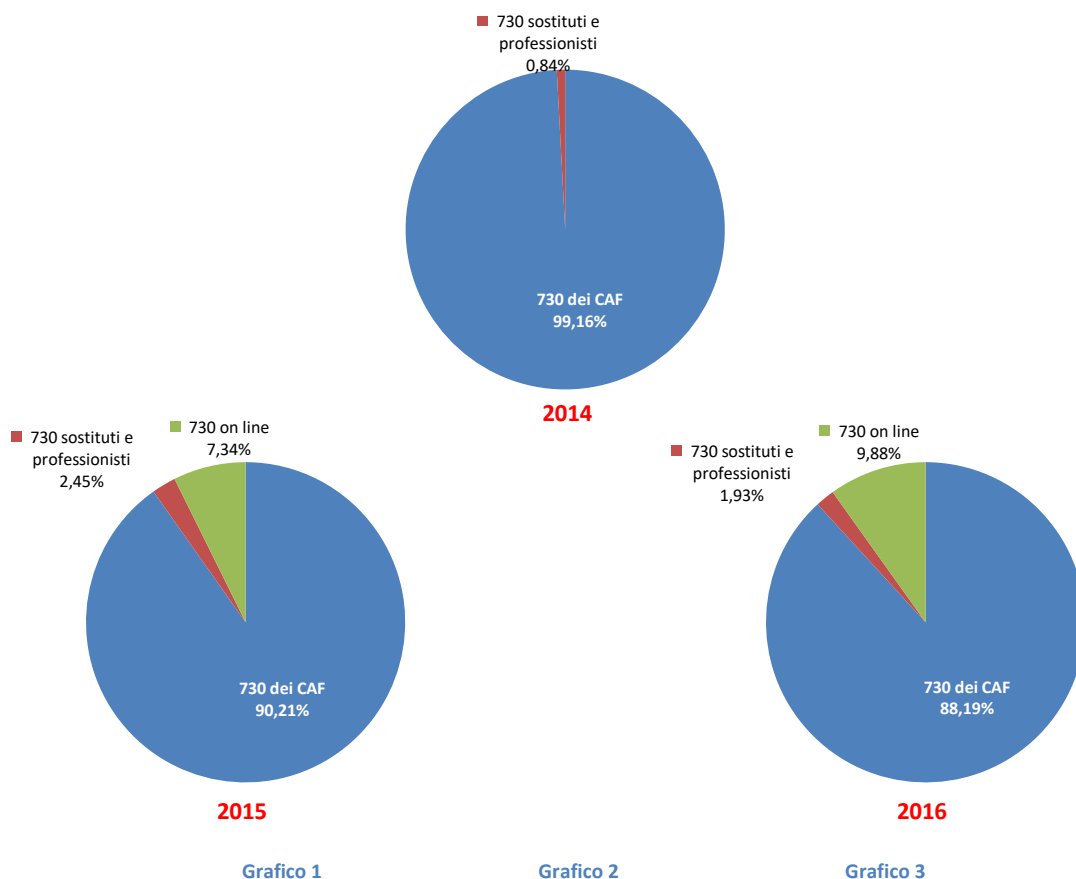
PRIMA PARTE - IL MERCATO NAZIONALE DEI CAF

LE DICHIARAZIONI 730

L'andamento del prodotto

Le dichiarazioni trasmesse dai CAF all'Agenzia delle Entrate, fino al 2014, costituivano oltre il 99% del totale dei 730 pervenuti all'Agenzia stessa, con una quota del tutto trascurabile di 730 inviati dai sostituti d'imposta e direttamente dai professionisti. Nel 2015, con l'introduzione del 730 *on-line* precompilato dall'Agenzia delle Entrate, tale percentuale è scesa al 90%, nel 2016 all'88%.

730 pervenuti all'Agenzia delle Entrate per fonte di provenienza

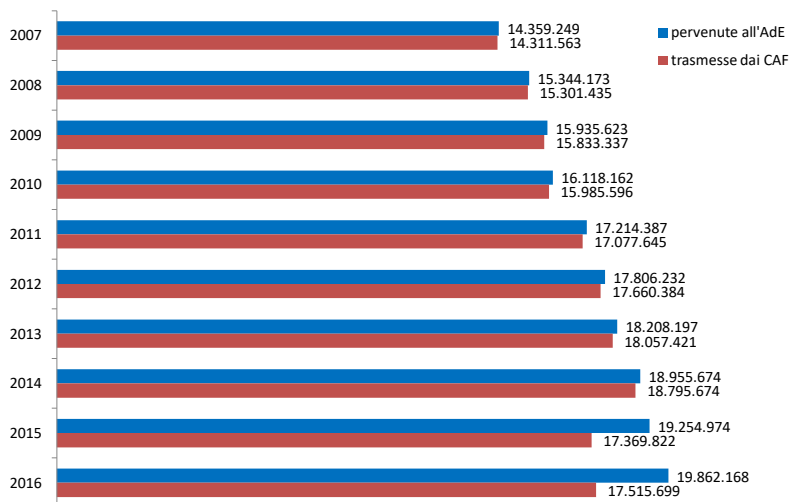


4

Dopo una crescita ininterrotta fino al 2014 del numero delle dichiarazioni trasmesse dai CAF all'Agenzia delle Entrate, nel 2015, con l'introduzione del 730 *on-line* si è avuta una flessione di circa 1,4 milioni di pratiche inviate dai CAF (-7,6%), tendenza che già nel 2016 si è arrestata ed invertita di poco, registrando un aumento di 145.877 pratiche inviate dai CAF (+0,84%).

I contribuenti che hanno scaricato ed inviato autonomamente il 730 *on-line*, nel 2015, sono stati 1.412.714, pari al 7,34%; nel 2016, 1.963.184 pari al 9,88%.

N. dichiarazioni 730 (2007-2016)

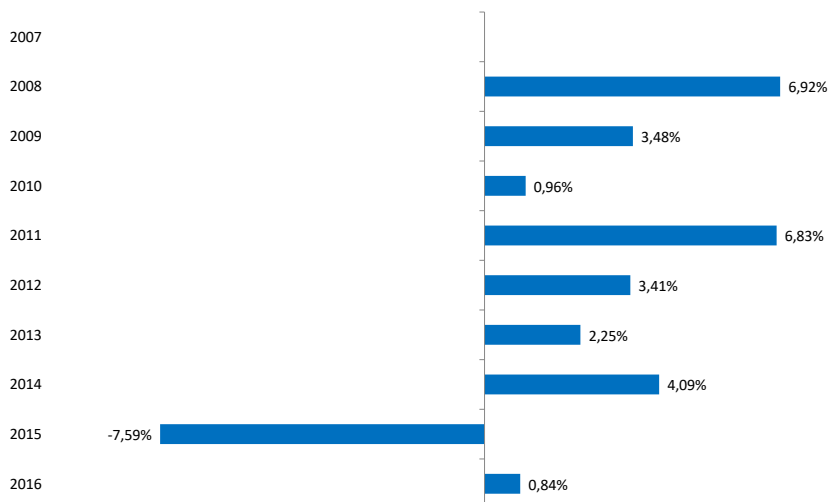


Il dato 2016 è una stima di fine novembre, a campagna fiscale pressoché conclusa.

2

Grafico 4

730 trasmessi dai CAF - Variazioni rispetto all'anno precedente

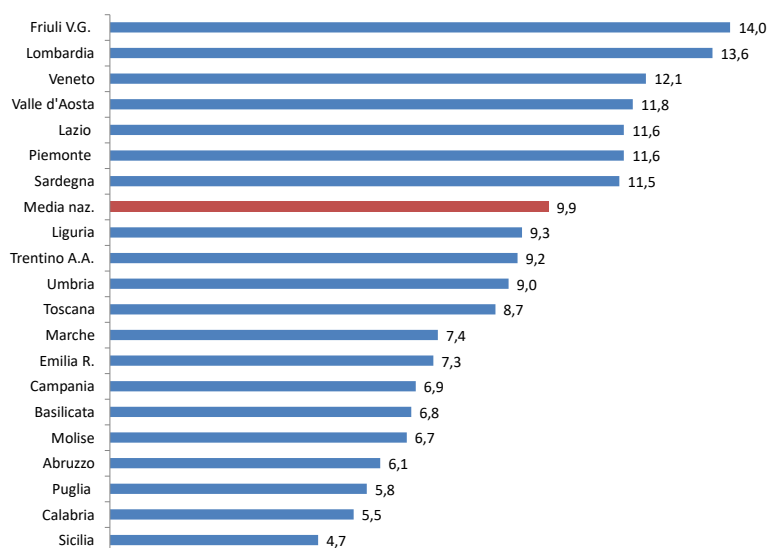


3

Grafico 5

La percentuale di 730 inviati *on-line* dai contribuenti è differenziata su base regionale: 2 regioni sono intorno al 14%, 5 regioni sono sull'11-12%, 4 regioni sono intorno al 9% poco sotto la media nazionale, 6 regioni sono sul 6-7%, 3 regioni intorno al 5%. Le province con la percentuale più alta sono Monza, Lecco, Como, Trieste, che si collocano sopra il 15%, quelle con la percentuale più bassa sono Crotone, Vibo Valentia, Brindisi, Lecce e sette province della Sicilia (eccetto Palermo e Catania), sotto il 5%.

Percentuale di 730 autocompilati *on line* per regione (2016)



5

Grafico 6

I fattori che spiegano la bassa percentuale di 730 *on-line* finora raggiunta sono:

- il *digitale divide* e la scarsa dimestichezza con l'informatica e i servizi telematici di ancora larga parte della popolazione, in particolare degli anziani che sono i principali utenti dei CAF;
- la relativa incompletezza del precompilato, che se da un lato è stata in parte colmata nel secondo anno, dall'altro è alimentata dall'introduzione di sempre nuove norme in materia di deduzione e detrazioni, non recepibili nel precompilato in tempo utile per l'anno successivo;
- la paura di sbagliare, spesso unita alla mancanza di tempo, che porta il contribuente a rivolgersi ad un intermediario, per non incorrere in errori, togliersi la responsabilità ed evitare il pagamento dell'eventuale sanzione.

Numerosi contribuenti hanno provato a fare da sé, ma di fronte al difficoltà e al dubbio si sono rivolti ad un CAF per chiedere assistenza, spesso all'ultimo momento, con il modello scaricato dal sito dell'Agenzia delle Entrate ed integrato a mano. A parere degli intervistati, questo è il tipo di utenza più esigente e difficile da gestire. Ad esempio, quando non vengono ammesse alcune deduzioni o detrazioni, si innescano discussioni e contestazioni, che in molti casi inducono il contribuente a rivolgersi a CAF più "compiacenti" e disposti a rischiare. Le sanzioni elevate dovrebbero costituire un deterrente, ma dipende da come e dove vengono fatti i controlli. In generale, comunque, dopo l'esperienza del "fai da te", il contribuente è indotto a riconoscere la competenza e la responsabilità del CAF, quindi il valore del servizio.

Va detto che fra coloro che risultano aver inviato il 730 *on-line* vi sono anche quei casi in cui la dichiarazione non è stata compilata direttamente dal contribuente interessato, ma da un parente o un conoscente che ha operato con il PIN dello stesso, facendo ricadere su di lui la responsabilità degli errori. A detta di numerosi intervistati, all'interno di questo fenomeno, si nasconde anche una quota di 'mercato nero' delle dichiarazioni inviate da 'faccendieri' che fanno le dichiarazioni per pochi soldi a nome di altri – cosa vietata dalla legge – senza assumere la responsabilità di eventuali errori, le cui sanzioni ricadono sul titolare.

I testimoni intervistati prevedono che il numero di precompilati *on-line*, stante l'attuale complessità della normativa fiscale, non aumenterà più di tanto e potrà arrivare mediamente al

15% nel breve periodo e al 25% nel medio-lungo periodo, con un'ampia diversificazione su base anagrafica e territoriale (il Friuli e la Lombardia sono già prossimi al 15%, la Sicilia è sotto il 5%). Questo consente di dire, con buona approssimazione, che il ruolo di intermediazione dei CAF non è in discussione, sia per motivi tecnico-normativi che socio-culturali, non ultima la scarsa fiducia nell'amministrazione pubblica da parte dei cittadini.

Le trasformazioni del mercato dei 730

Negli ultimi anni il mercato dei 730 ha subito notevoli trasformazioni, anche da prima dell'introduzione del precompilato *on-line*.

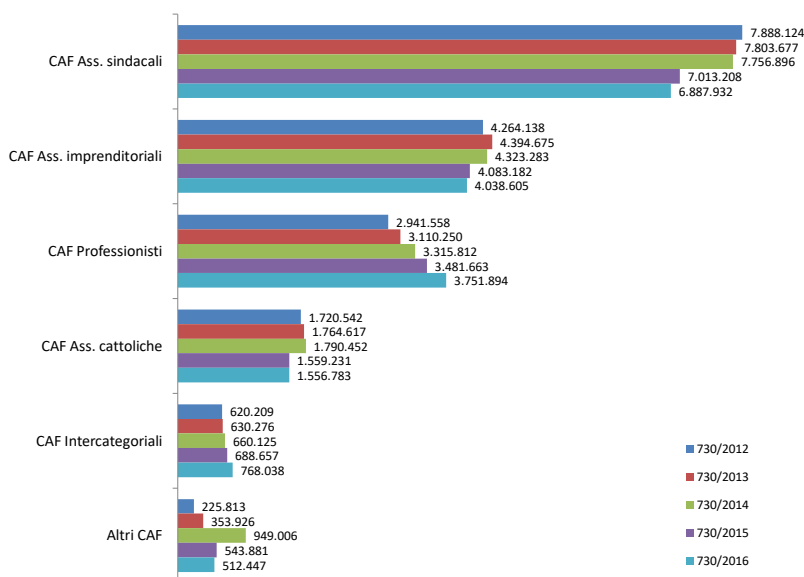
Nel 2016, nel complesso hanno trasmesso 730 all'Agenzia delle Entrate circa 56 CAF², che sono stati suddivisi in 6 categorie:

- CAF sindacali, che comprendono i sindacati confederali CGIL, CISL, UIL ed i sindacati autonomi (es. CISAL, RDB; FABI ecc.);
- CAF delle associazioni di categoria, che comprendono le sigle di agricoltori, artigiani, commercianti e industriali;
- CAF intercategoriale, che comprendono più categorie produttive (artigiani, commercianti, agricoltori; lavoratori dipendenti e pensionati), come ad esempio UNSIC, USSPIDAP, FENALCA;
- CAF delle associazioni cattoliche ACLI e MCL;
- CAF dei professionisti: CGN, CNDL, TFDC, Consulenti del Lavoro, Dottori Commercialisti, Tributaristi;
- altri CAF che non rientrano nelle precedenti categorie, in quanto si appoggiano ad associazioni di cui non è chiara la rappresentatività, che sono stati autorizzati a prestare assistenza fiscale.

Sarà preso in esame il quinquennio 2012-2016, che si può suddividere in due periodi: prima della introduzione del 730 *on-line*, dal 2012 al 2014, dopo il passaggio al 730 *on-line*, dal 2014 al 2016.

Le variazioni percentuali sono calcolate rispetto all'anno di riferimento, quindi la loro somma non coincide con la variazione totale nel quinquennio.

N. 730 dei CAF per tipo di associazione promotrice (2012-2016)

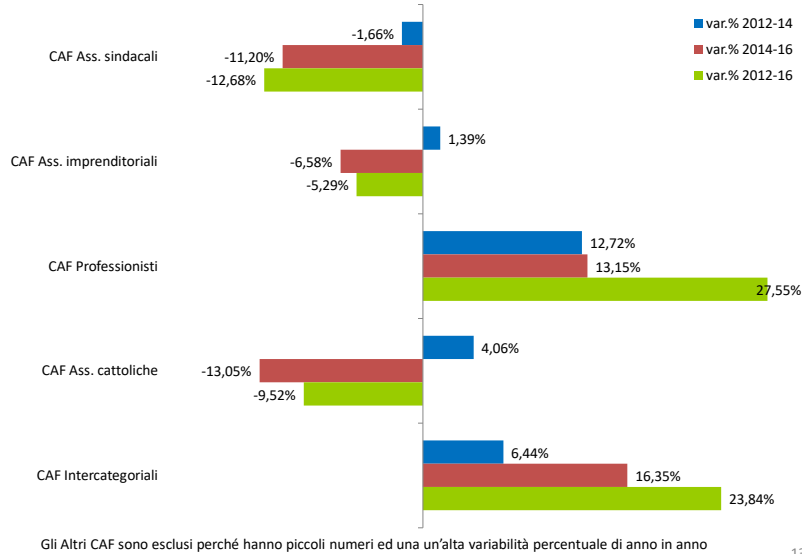


12

Grafico 7

² I 15 CAAF della CGIL, in questa sede, vengono come considerati come un unico CAAF, riportando il prodotto consolidato.

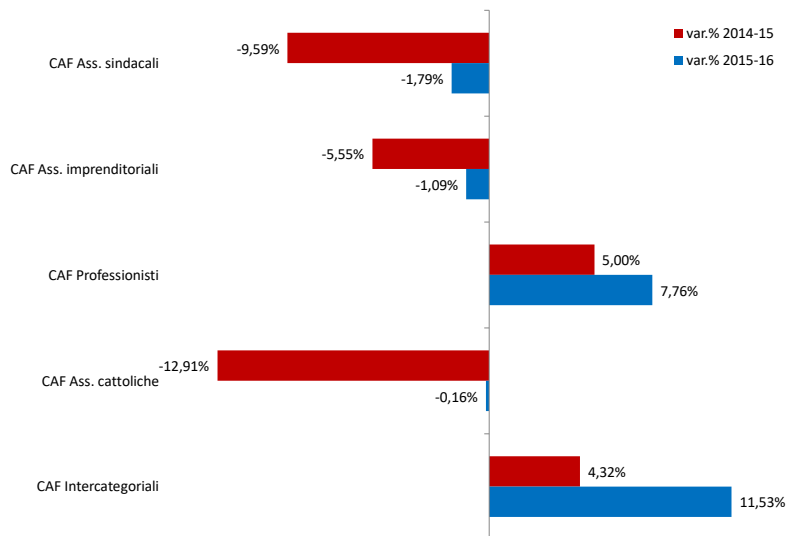
Var. % 730 dei CAF per associazione promotrice (2012-2016)
(prima e dopo l'introduzione del precompilato on line da parte dell'AE)



13

Gráfico 8

Var. % 730 dei CAF per associazione promotrice nel 2014-16
(dopo l'introduzione del precompilato on line da parte dell'AE)

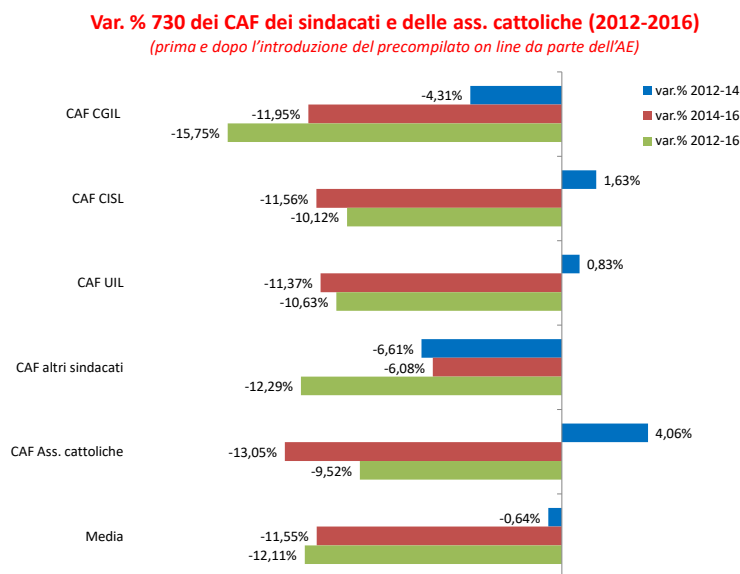


14

Gráfico 9

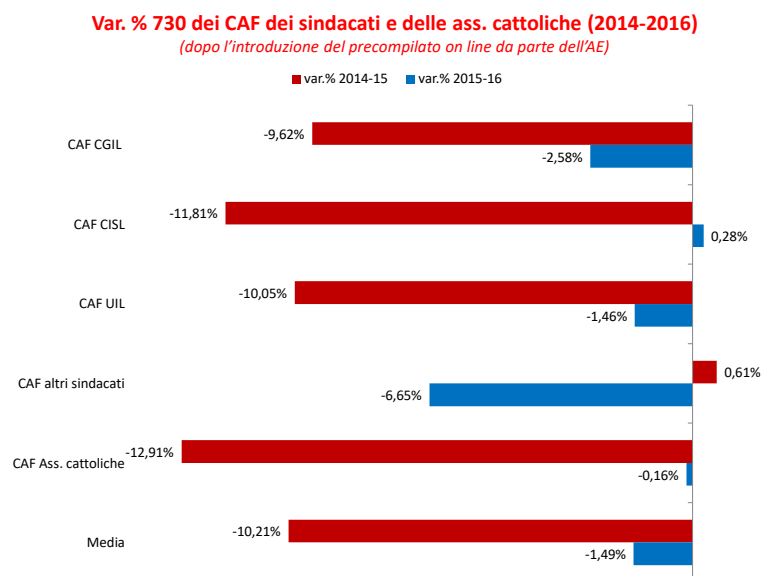
Nel quinquennio, i CAF sindacali hanno perso in media il 12,7%, flessione che si concentra nel 2015 e nel 2016. Nel primo periodo, infatti, hanno perso in media l'1,7%. La CGIL ha subito una flessione del 4,3%, la CISL e la UIL sono cresciute di poco, gli altri sindacati hanno perso in media il 6,6%. I CAF delle associazioni cattoliche sono cresciuti del 4,1%. Nel secondo periodo, dopo l'introduzione del CAF *on-line*, i CAF sindacali hanno accusato una flessione media del 11,2%. I CAF di CGIL, CISL, UIL e delle associazioni cattoliche sono intorno alla media, gli altri sindacati hanno perso il 6,1%. Nell'ultimo anno le tendenze si diversificano, i CAF CGIL hanno perso in media il 2,6%, il CAF UIL perde l'1,5%, i CAF delle associazioni cattoliche sono rimasti stazionari (-0,16%), il CAF CISL ha invertito la tendenza anche se di poco (+0,3%), come i CAF degli altri sindacati (+0,6%).

In sintesi, per quanto riguarda la CGIL la flessione è iniziata già prima dell'introduzione del 730 *on-line* ed è proseguita anche dopo, in modo più marcato rispetto agli altri CAF sindacali e cattolici.



16

Grafico 10



17

Grafico 11

I CAF delle associazioni di categoria nel primo periodo sono cresciuti di poco (+1,4%), nel secondo periodo hanno perso il 6,6%, nel quinquennio il 5,3% (la metà dei CAF sindacali), ma questa è la media di tendenze piuttosto diversificate. I CAF dei commercianti hanno perso il 18%, molto più della media, i CAF degli artigiani hanno perso il 12%, i CAF del mondo agricolo hanno attenuato la flessione del 4,5% nel 2015 riportandosi in pari nel 2016, i CAF degli industriali sono cresciuti molto (+24%), ma la loro incidenza in termini assoluti è molto bassa.

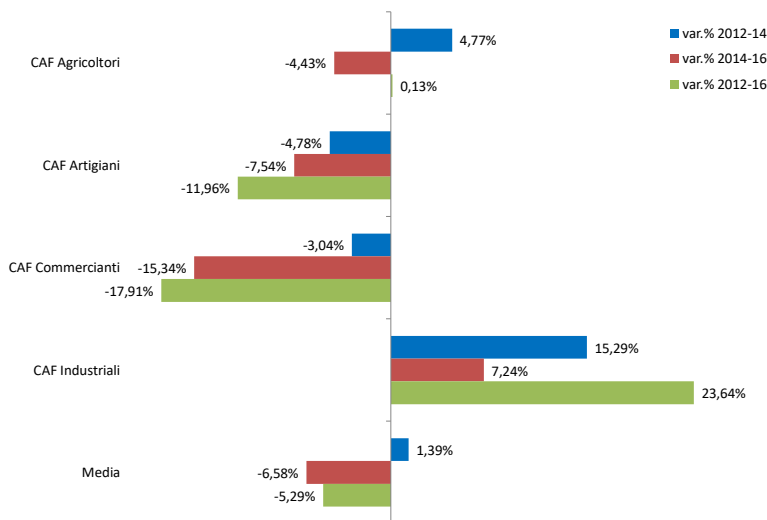
I CAF dei professionisti sono cresciuti molto nell'arco di tutto il quinquennio (27,6%), all'incirca metà nel primo periodo e metà nel secondo. Nel 2015, dopo l'introduzione del 730 *on-line*, sono cresciuti del 5%, nel 2016 di un ulteriore 7,8%.

I CAF intercategoriali evidenziano una tendenza analoga all'aumento: 23,8%, di cui 11,6% nel 2016.

Gli altri CAF tendenzialmente sono aumentati, con notevoli oscillazioni percentuali derivanti anche dall'entrata e l'uscita di nuovi e vecchi CAF, con un'incidenza molto bassa in termini assoluti.

Var. % 730 dei CAF delle associazioni di categoria (2012-2016)

(prima e dopo l'introduzione del precompilato on line da parte dell'AE)



19

Grafico 12

Questo andamento ha comportato una marcata redistribuzione delle quote di mercato nell'arco del quinquennio considerato:

- i CAF sindacali passano dal 44,7% al 39,3% perdendo oltre 5 punti;
- i CAF delle associazioni cattoliche perdono uno 0,8%, passando dal 9,7% all'8,9%;
- i CAF delle associazioni di categoria perdono 1 punto, passando dal 24,1% al 23,1%;
- i CAF intercategoriaли guadagnano quasi un punto, passando dal 3,5% al 4,4%;
- i CAF dei professionisti guadagnano quasi 5 punti, passando dal 16,7% al 21,4%;
- gli altri CAF nel complesso guadagnano oltre 1,5 punti, passando dal 1,3% al 2,9%.

Quote di mercato 730/2012

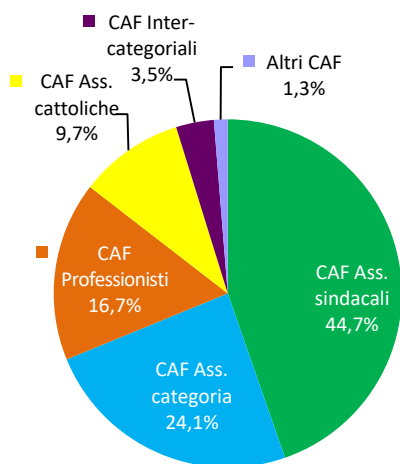


Grafico 13

Quote di mercato 730/2016

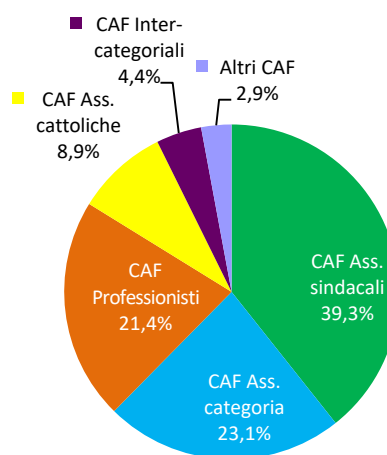


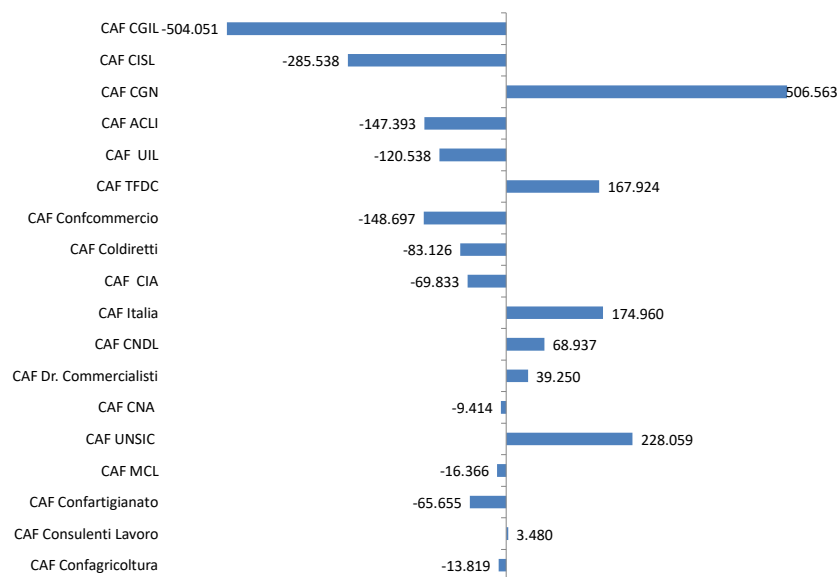
Grafico 14

I principali competitor

I CAF che superano il milione di dichiarazioni sono sei, nell'ordine: CGIL, CISL, CGN, ACLI, TFDC, UIL. Nel loro insieme coprono il 57% del prodotto di tutti i CAF, con circa 10 milioni di 730 su 17,5.

I CAF che superano le 200 mila dichiarazioni, compresi i precedenti, sono 18 e coprono l'86% del prodotto complessivo, con circa 15 milioni di 730 su 17,5. Fra questi sono compresi tutti i principali CAF sindacali e delle associazioni di categoria, delle associazioni cattoliche, più CGN, TFDC, CAF Italia, CNDL, UNSIC, Consulenti del lavoro.

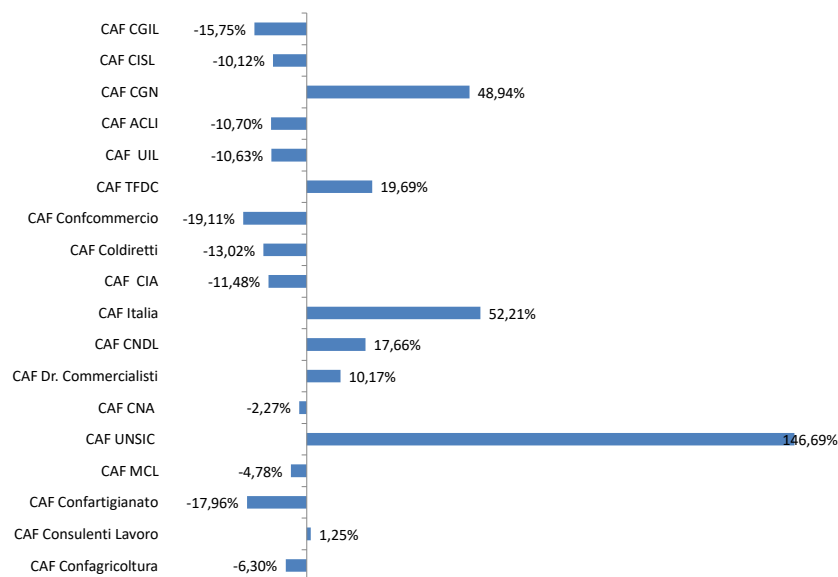
CAF > 200.000 730 - Variazione n. pratiche 2012-2016



26

Grafico 15

CAF > 200.000 730 - Variazione % pratiche 2012-2016



27

Grafico 16

Al primo posto si collocano i CAAF CGIL con circa 2,7 mil. di 730 e il 15,4% del mercato. Negli ultimi 5 anni hanno perso oltre 500.000 pratiche. La CGIL ha i propri principali punti di forza in termini assoluti in Emilia R., Lombardia, Veneto, Toscana, Piemonte. E' il primo CAAF in 8 regioni.

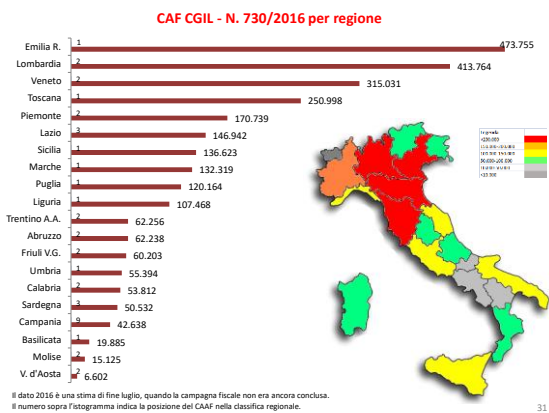


Grafico 17

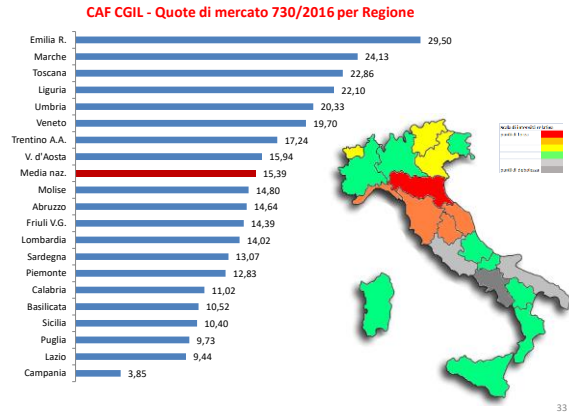


Grafico 18

Al secondo posto il CAF CISL, con oltre 2,5 milioni di 730 e il 14,5% del mercato, che ha perso circa 285.000 pratiche. I suoi punti di forza territoriali in valori assoluti sono: Lombardia, Nord Est, Emilia Romagna, Lazio, Piemonte. E' il primo CAAF in 9 regioni.

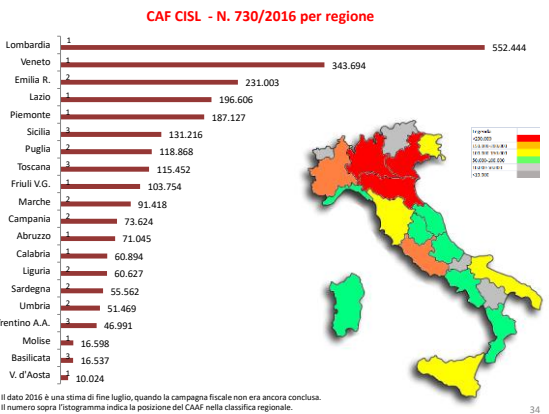


Grafico 19

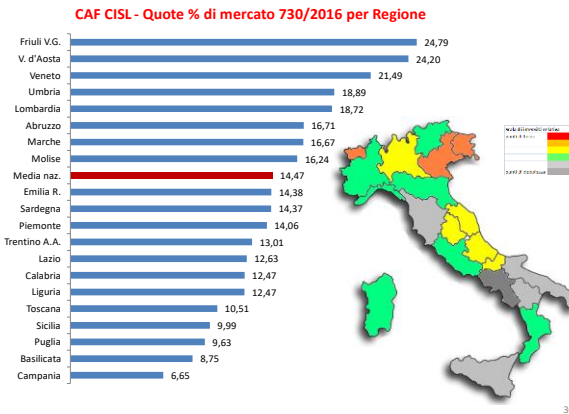


Grafico 20

Al terzo posto il CAF CGN Professionisti, con 1,5 milioni di 730 e l'8,8% del mercato, che ha guadagnato oltre 500 mila pratiche, salendo di due posizioni. I suoi punti di forza territoriali sono: Lombardia, Toscana, Veneto, Lazio, Sardegna e Campania. Nelle ultime due regioni è il primo CAF.

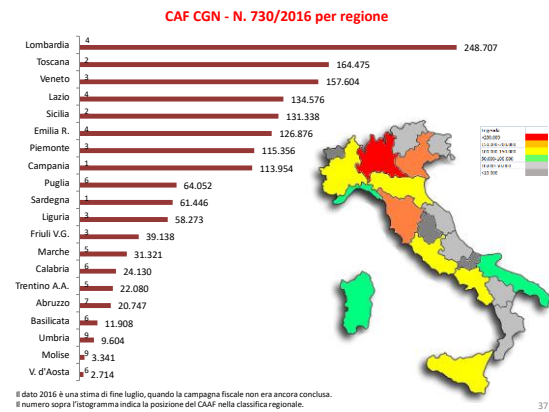


Grafico 21

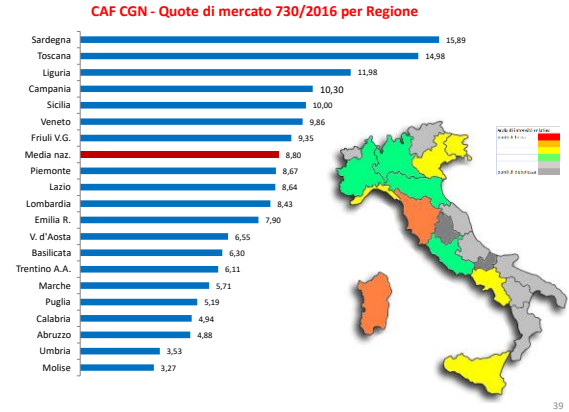


Grafico 22

Al quarto posto il CAF ACLI con 1,2 milioni di 730 e il 7,0% del mercato, che ha perso quasi 150.000 pratiche, scendendo di una posizione. I suoi punti di forza territoriali sono: Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Trentino Alto Adige. E' il primo CAF in Trentino A.A.

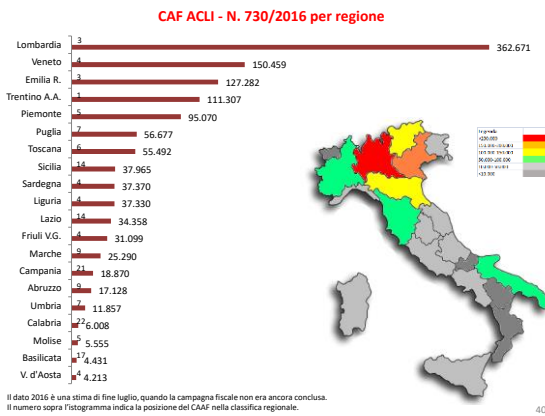


Grafico 23

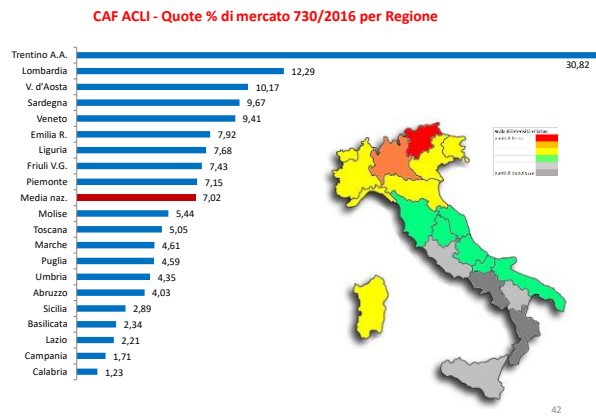


Grafico 24

Al quinto posto TFDC, con un oltre 1 milione di 730 e il 5,83% del mercato, che ha guadagnato quasi 168 mila pratiche, salendo di una posizione. I suoi punti di forza territoriali sono: Lombardia, Piemonte, Lazio, Puglia, Marche.

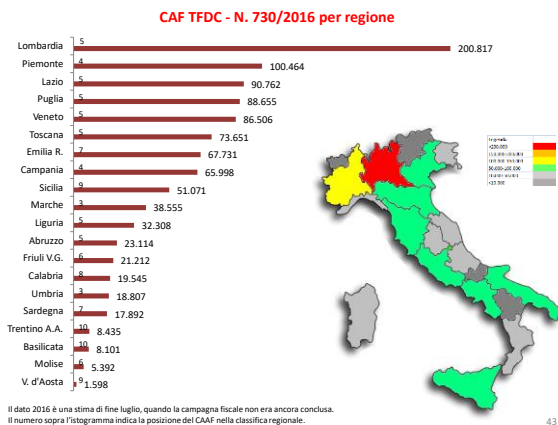


Grafico 25

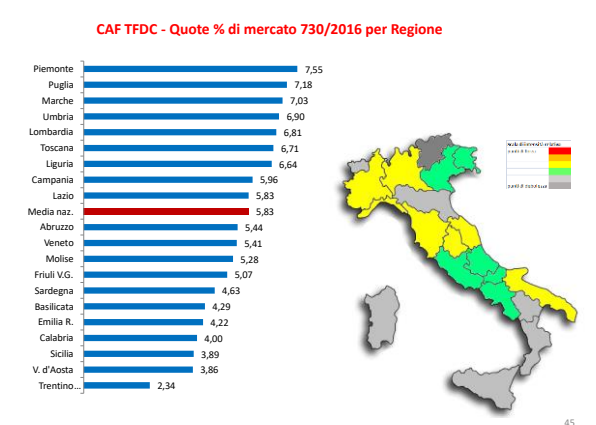


Grafico 26

Al sesto posto la UIL, con un oltre 1 milione di 730 e il 5,79% del mercato, che ha perso oltre 120.000 mila pratiche, scendendo di una posizione. I suoi punti di forza territoriali sono: Lazio, Puglia, Sicilia, Trentino, Basilicata.

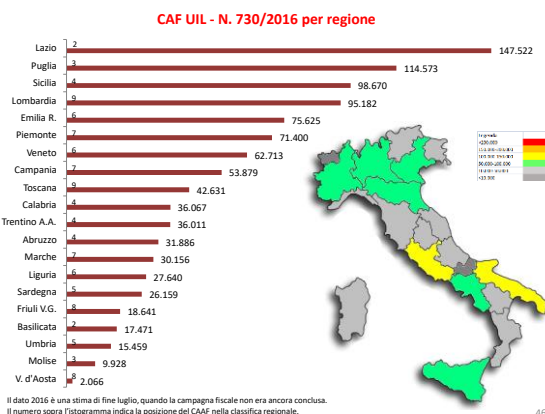


Grafico 27

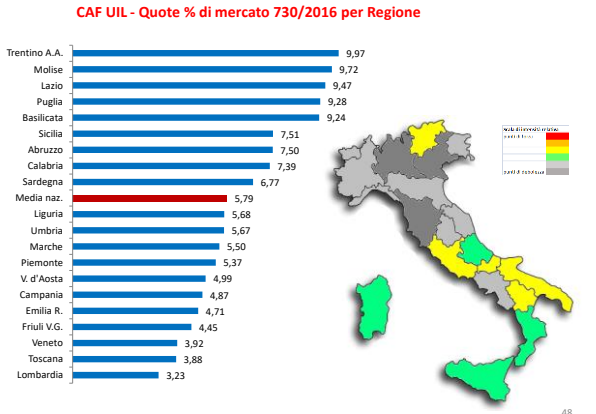


Grafico 28

Seguono 4 CAF fra 500 mila e 1 milione di pratiche: 50&Più (Confcommercio), Coldiretti, CIA, che flettono, CAF Italia che cresce; 8 CAF fra 200 mila e 400 mila pratiche, che comprendono i CAF delle associazioni categoria, che perdono pratiche, e i CAF di professionisti, che ne guadagnano³. Sono da segnalare per l'elevato tasso di crescita, oltre a CGN e TDFC, UNSIC, CAF Italia, CNDL, fra i primi nel Mezzogiorno. UNSIC passa dalle 155.496 pratiche del 2012 alle 383.528 del 2016 con un aumento del 147%; ha i propri punti di forza in Sicilia (5° posto), Calabria (5°), Campania (6°). CAF Italia passa dalle 335.091 pratiche del 2012 alle 510.051 del 2016 con un aumento del 52%; ha i propri punti di forza in Calabria (3° posto), Puglia (4°), Basilicata (5°).

In sintesi, emerge che negli ultimi 5 anni si è verificata, da un lato, una flessione del prodotto dei CAF sindacali, delle associazioni cattoliche e delle associazioni di categoria, dall'altro un marcato incremento dei CAF dei professionisti, dei CAF intercategoriale e degli altri CAF.

Dalle interviste ai testimoni privilegiati emerge che negli ultimi anni si sono verificati dei cambiamenti qualitativi del mercato, accentuatisi con l'introduzione del 730 *on-line*, ma già in atto da tempo.

In primo luogo, nel mercato sono entrati i professionisti autorizzati, prima non interessati al mercato dei 730, spinti dalla crisi e dall'affollamento del loro mercato (giovani professionisti con poco lavoro), ma anche dalle tariffe elevate per i non iscritti praticate dai CAF sindacali (a seguito della politica delle tariffe privilegiate per gli iscritti). A questo si aggiunge la personalizzazione del servizio e l'immagine di qualità associata al professionista, che riceve per appuntamento e in modo riservato, recepisce la documentazione lungo tutto l'arco dell'anno, offre consulenza per problemi od opportunità di carattere fiscale, offre prestazioni complementari su richiesta (es. ISEE) e assistenza in caso di contenzioso, stabilendo un rapporto fiduciario con il cliente di lungo periodo. La diffusione territoriale dei professionisti è molto capillare e consente di offrire un servizio di prossimità, che entra in competizione con la rete territoriale dei sindacati e delle associazioni di categoria, che costituisce un loro tradizionale punto di forza. Il numero di associati a CGN (circa 17.000) e a TDFC (circa 6.000) supera il numero di punti di erogazione del servizio dei CAF sindacali e associativi messi assieme (circa 20.000). Non a caso l'Ordine dei Commercialisti propone la figura del 'commercialista di base', alla stregua del medico, che prende in carico il contribuente, fa la diagnosi fiscale della sua situazione e gli propone le soluzioni fiscalmente più vantaggiose. Tutto questo, sul piano dei contenuti, non è molto diverso da quello che potrebbero offrire i CAF sindacali, salvo che questi hanno un'organizzazione industriale del servizio, lavorano per campagne e sulle emergenze – a tutto vantaggio delle PP.AA. committenti, che non sarebbero mai in grado di farlo - mediante un'organizzazione intermittente che a fine campagna viene smobilitata per essere ricostituita l'anno successivo.

In secondo luogo, dai professionisti vanno distinti i consulenti non autorizzati, cioè coloro che tradizionalmente portavano i precompilati *ante 730 on-line* ai CAF più strutturati, spesso ottenendo in cambio un compenso (spesso negoziato in base al numero di pratiche conferite), che si aggiungeva alla tariffa chiesta al contribuente, senza l'assunzione di alcuna responsabilità. Il visto pesante di conformità, le sanzioni molto elevate previste in caso di errore, l'obbligo di rifondere il danno erariale e la possibilità di chiedere un compenso per gli autocompilati hanno indotto i CAF sindacali e di numerose associazioni di categoria a chiedere un contributo ai consulenti in cambio dell'assunzione di responsabilità. Questa è stata anche l'occasione per fare pulizia dei rapporti ambigui che intercorrevano fra i CAF più strutturati e i cosiddetti 'faccendieri'. La conseguenza è stata lo spostamento dei consulenti verso i CAF dei professionisti, i CAF intercategoriale o altri CAF

³ Per un'analisi dettagliata delle situazioni competitive regionali, si vedano i dati riportati nell'allegato n. 1 - Analisi dati 730 alla sezione 'Principali competitor per regione'.

non meglio qualificati, che spiega in buona parte la perdita di quote di prodotto soprattutto nel 2015 da parte dei CAF sindacali e delle associazioni categoria, anche se non in egual misura, soprattutto in quelle realtà dove erano presenti molti precompilati *ante 730 on-line* e dove vigeva la prassi di esternalizzare ai consulenti la raccolta delle pratiche (centri di raccolta).

In terzo luogo, nel mercato dei CAF sono entrati o si sono rafforzati, anche a seguito delle tendenze di cui sopra, numerosi *competitor* con caratteristiche organizzative e tecnologiche diverse dai CAF sindacali e delle associazioni di categoria, che hanno visto nei servizi fiscali un'opportunità di *business* e hanno dato ai professionisti la consapevolezza della propria forza qualora si mettano in rete. Fra questi CAF vanno distinti quelli che annoverano fra i propri associati studi professionali medio-grandi, da quelli che associano consulenti e piccoli studi, anche se non è facile stabilire il confine fra i due tipi. I CAF più strutturati hanno un'organizzazione molto diversa da quella dei CAF sindacali e di categoria. Innanzitutto, sono organizzazioni di secondo livello che forniscono infrastrutture e servizi ai professionisti, che erogano il servizio finale al contribuente. Questi CAF offrono compensi in cambio dell'acquisizione di pratiche, premiando la quantità delle pratiche conferite e la fedeltà del cliente, perseguendo due linee di sviluppo: aumentare il numero di studi associati e favorire l'aumento del numero di clienti degli studi associati. La competitività di questo tipo di CAF si gioca principalmente su alcuni fattori: l'infrastruttura tecnologica e l'assistenza tecnica *on-line*, i servizi di assistenza normativa, formazione, controllo, la rete territoriale e il marketing mirato alla ricerca attiva di nuovi associati.

In quarto luogo, sul mercato dei 730 ha inciso l'introduzione del precompilato *on-line* dell'Agenzia delle Entrate, di cui si è trattato in precedenza. Qui interessa rilevare il fatto che l'Agenzia delle Entrate da committente è diventata anche concorrente dei CAF, con l'obiettivo di incrementare progressivamente le dichiarazioni presentate direttamente dai contribuenti a titolo gratuito, disponendo nel contempo delle leve di regolazione e controllo (ma non della competenza legislativa in materia fiscale, prerogativa del Parlamento, che complica continuamente gli adempimenti normativi). Fatti salvi i limiti a cui si accennava in precedenza, il grado di diffusione dei 730 *on-line* dipenderà anche dalla capacità dei CAF di rendere attrattiva la propria offerta rispetto a quella dell'Agenzia delle Entrate, cioè di creare maggior valore per i clienti in termini di diritti e opportunità offerte, di personalizzazione del servizio, ma anche di contenimento delle tariffe e risparmio di tempo.

Un discorso a parte meritano le tariffe dei 730, che sono ampiamente diversificate sul territorio, in relazione al mercato locale. E' stato chiesto ai testimoni intervistati, quale influenza possono avere le tariffe sulla scelta del CAF da parte del contribuente. Quasi tutti ritengono che le tariffe abbiano una notevole influenza, a causa della crisi e della presenza di numerosi *competitor*.

Si rilevano, però, accenti diversi. C'è chi ritiene che il contribuente vada dove spende meno in assoluto; chi ritiene valuti il rapporto prezzo/qualità del servizio in funzione di una serie di fattori come l'appuntamento o l'accesso libero, gli orari e il tempo di attesa, la dichiarazione in diretta o in differita, l'indulgenza sulle deduzioni (non è un fattore di qualità, ma in alcuni casi incide sulla scelta) ecc.; chi dice che il contribuente si sposta solo se la differenza di prezzo è significativa; chi ritiene che la tariffa sia scarsamente influente se il cliente è fidelizzato.

Sta di fatto che mentre fino ad alcuni anni or sono i CAF potevano contare sulla tendenza del cliente a tornare di anno in anno, oggi sicuramente la tariffa incide maggiormente sulla scelta.

Va tenuto conto, inoltre, che il 730 *on-line* è gratuito e che alcuni CAF si stanno attrezzando per fare assistenza *on-line* o telefonica alla compilazione della dichiarazione dei redditi, ricevono il pagamento *on-line*, fanno firmare il 730 elettronicamente, senza alcun contatto fisico con l'utente (come già avviene per la fatturazione elettronica). La versione telematica dell'intermediazione può sembrare uno scenario futuribile, ma questa modalità potrebbe affermarsi fra i clienti

informaticamente più evoluti, e nel giro di qualche anno si potranno avere tariffe più basse ed omogenee in tutto il territorio, che rischiano di mettere fuori mercato quei CAF che per svariati motivi hanno tariffe più alte.

L'impatto economico

A tale proposito si riporta da uno studio fatto in precedenza per la Consulta dei CAF⁴ la serie storica del compenso unitario per 730⁵, aggiornata al 2016. Dalla lettura del grafico emerge che il compenso medio per pratica è cresciuto in modo regolare fino al 2011, incorporando l'adeguamento ISTAT al tasso di inflazione e il compenso per la trasmissione telematica, ed è diminuito nel 2012 a seguito di un primo intervento di riduzione dei compensi, per risalire nel 2015 a seguito dell'aumento e della diversificazione dei compensi per tipo di pratica fissati dal DM del dicembre 2014.

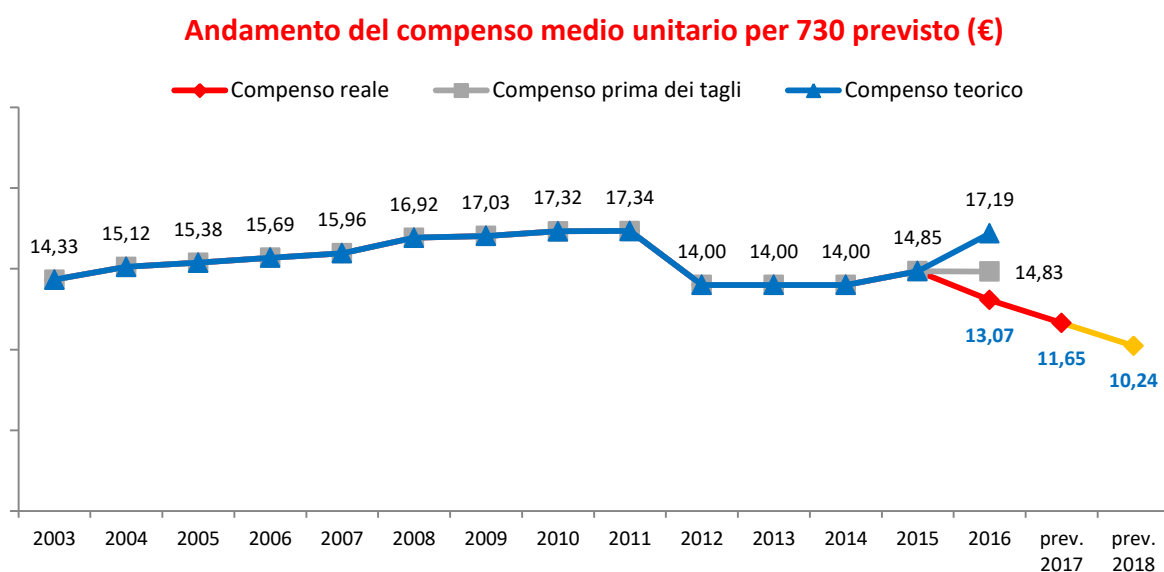


Grafico 29

Nel 2015, a fronte di una diminuzione del prodotto inferiore alle previsioni dell'Agenzia delle Entrate, si è registrato un aumento del finanziamento totale e del compenso unitario per 730.

L'impatto economico sui singoli CAF, ovviamente, è dipeso dall'andamento del loro prodotto. I CAF che hanno avuto un aumento del prodotto, hanno avuto un aumento più che proporzionale delle entrate. I CAF che hanno registrato una flessione del prodotto, hanno potuto attenuare la perdita economica in virtù dell'aumento del compenso medio per 730.

Inoltre, la possibilità di far pagare l'autocompilato prevista dal suddetto decreto e in alcuni casi l'aumento delle tariffe, deciso da alcuni CAF in previsione di una forte diminuzione del prodotto a seguito del 730 *on-line*, hanno fatto sì che le società convenzionate con i CAF abbiano avuto un aumento talora rilevante dei ricavi da tariffe, che spesso ha più che compensato la perdita del CAF, nei casi di flessione del prodotto. Se il prodotto dovesse scendere ancora, probabilmente dovranno essere rivisti i rapporti economici fra i CAF e le società convenzionate, pena l'indebolimento del ruolo di indirizzo e controllo del CAF verso le società. Qualcuno sostiene che "il

⁴ Mauro Salvato. Il valore creato dai CAF. Indagine sui Centri Autorizzati di Assistenza Fiscale in Italia, Rapporto 2014.

⁵ Fino al 2014 l'importo è relativo al compenso previsto per la dichiarazione singola, per il 2015 è ricavato dividendo i compensi erogati dal MEF (321 milioni € iva inclusa, pari a 263.114.074 € al netto dell'IVA) per il numero di pratiche (17.369.822), data la diversificazione dei compensi.

CAF centrale avrà sempre meno un ruolo di redistribuzione e sempre più un ruolo di rappresentanza, di governo strategico e di tutela del marchio”.

In sintesi, l'anno di introduzione del 730 *on-line* è andato bene sotto il profilo economico, contro le previsioni pessimistiche della vigilia, che ipotizzavano una flessione del 40% del prodotto, fermatasi invece al 7,3%, per salire di poco nel 2016 (9,9%).

Questa situazione è destinata a non ripetersi negli anni futuri, per i quali è stato previsto un taglio di 100 milioni di euro dalla legge di stabilità 2016, ripartiti negli anni 2016, 2017, 2018 (40/30/30).

L'altra novità introdotta dalla legge di stabilità, infatti, è la previsione di un tetto di spesa per i compensi ai CAF, quindi all'aumentare del prodotto diminuirà il ricavo unitario e viceversa⁶.

Nel 2016, a fronte di una sostanziale tenuta del prodotto dei CAF, anzi di un lieve aumento (0,84%), si registra una diminuzione del finanziamento, a seguito del primo taglio previsto di 40 milioni di euro, e conseguentemente del compenso unitario, diminuzione che potrebbe proseguire nel 2017 e 2018, in misura variabile a seconda della variazione del prodotto.

Si prevede che il compenso unitario medio del 2016, al netto dei tagli, potrebbe aggirarsi intorno ai 13 €. In base ai compensi previsti dal DM 2014, nel 2016 i CAF il compenso teorico avrebbe dovuto essere invece di 17,19 €. Si ha quindi una flessione del 24%, che in termini assoluti equivale a circa 87,2 milioni di minori introiti, fra taglio e mancato riconoscimento dell'aumento del prodotto.

Di seguito viene riportata una simulazione basata su quattro ipotesi per i prossimi due anni: mantenimento del prodotto sullo stesso livello del 2016, diminuzione del prodotto del 5-10-15%, cioè si ipotizza che il 730 *on-line* dall'attuale 10% possa arrivare nell'ipotesi minima al 15%, nell'ipotesi intermedia al 20%, nell'ipotesi massima al 25%.

Previsione compenso unitario medio 730

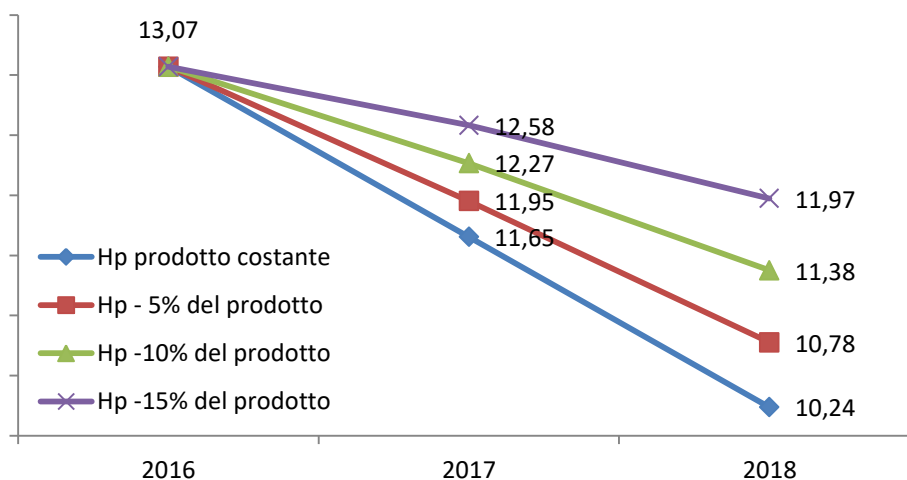


Grafico 30

Diversamente, un eventuale aumento del prodotto comporterebbe un'ulteriore diminuzione del compenso unitario, probabilmente sotto i 10 € a pratica, mettendo a rischio la tenuta economica di numerosi CAF e delle rispettive società convenzionate.

Stanti questi scenari, molti degli intervistati hanno detto che “non conviene produrre di più, ma puntare sulla qualità e sulla fidelizzazione del cliente”. D'altro canto, se non tutti seguono questo orientamento, può scatenarsi una guerra dei prezzi per conquistare nuove fette di mercato e far andare fuori mercato i CAF economicamente marginali, cioè con minori margini e costi più rigidi.

⁶ Una conseguenza del tetto di spesa è l'imprevedibilità del compenso unitario, che sarà noto solo a campagna conclusa. In assenza di certezza del corrispettivo i CAF e le società convenzionate non sono in condizione di fare previsioni di bilancio e di operare aggiustamenti in corso d'anno. Per questo è stato presentato ricorso al TAR del Lazio.

LE PRESTAZIONI INPS

ISEE

L'andamento storico degli ISEE evidenzia che nel 2011 si è avuto il picco di prodotto e nel 2015 si è avuto un crollo che ha riportato ai valori di 10 anni fa.

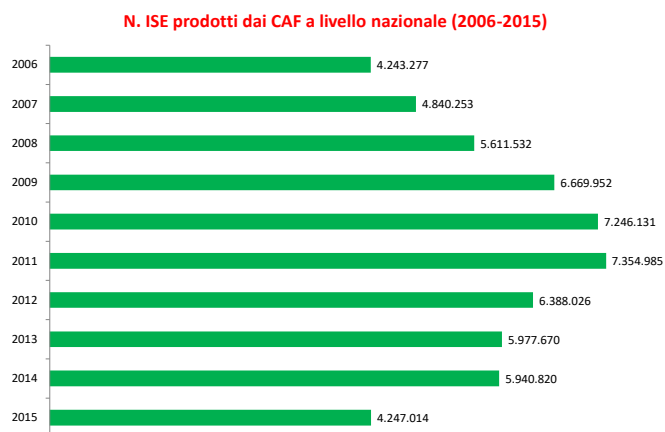


Grafico 31

Il crollo è motivato dall'introduzione del nuovo ISEE entrato in vigore ai primi del 2015, che ha visto in molti casi alcuni mesi di inattività, in parte recuperati nel corso dell'anno e in parte nel 2016. L'area più interessata dal fenomeno è il Sud, che ha registrato una flessione intorno al 50% dal 2012 al 2015, concentrata soprattutto nell'ultimo anno, in particolare la Campania, dove si faceva-no più della metà delle dichiarazioni ISEE. Alcuni intervistati affermano che l'ISEE era diventato uno strumento volto a consentire l'accesso ai servizi di welfare in modo indiscriminato sulla base di un'autodichiarazione. Regole più restrittive sono state emanate dall'INPS, non a caso dopo che alcuni controlli avevano evidenziato false dichiarazioni, suscitando un certo clamore sui media.

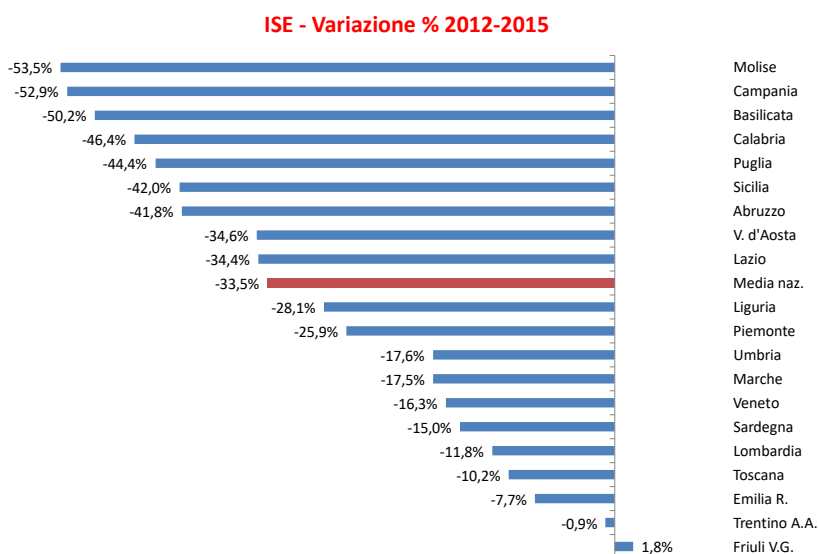


Grafico 32

Nel settore ISEE sono prevalenti i CAF dei sindacati, delle associazioni cattoliche (ACLI, MCL), delle organizzazioni agricole ed alcuni altri CAF come UNSIC e CAF Italia, presenti soprattutto al Sud.

Fino al 2014 la prima sigla è stata la CGIL, nel 2015 la CISL è passata al primo posto in una fase di contrazione del mercato, perché ha perso meno di altri.

Fra i CAF dei professionisti è presente CGN, che è cresciuta anche in questo settore insieme ad UNSIC, mentre CAF Italia e TFDC hanno subito una flessione.

Di conseguenza sono variate anche le quote di mercato.

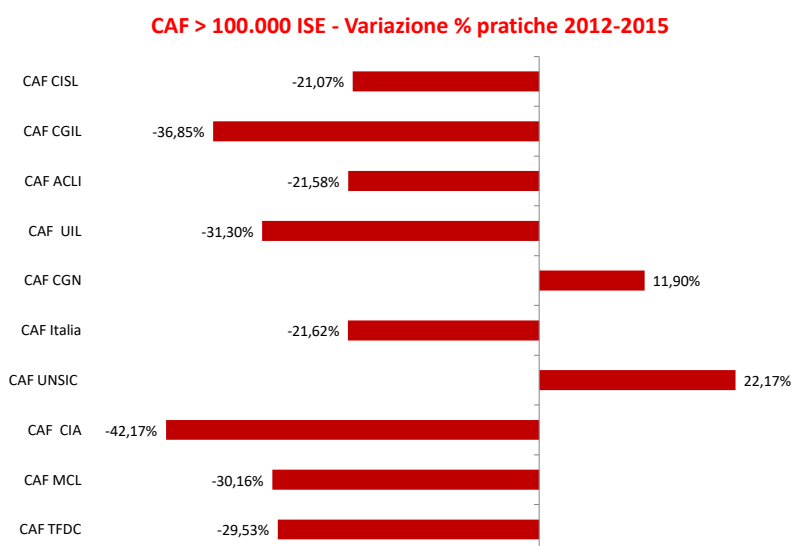


Grafico 33

ISE quote di mercato per tipo di associazione (2012)

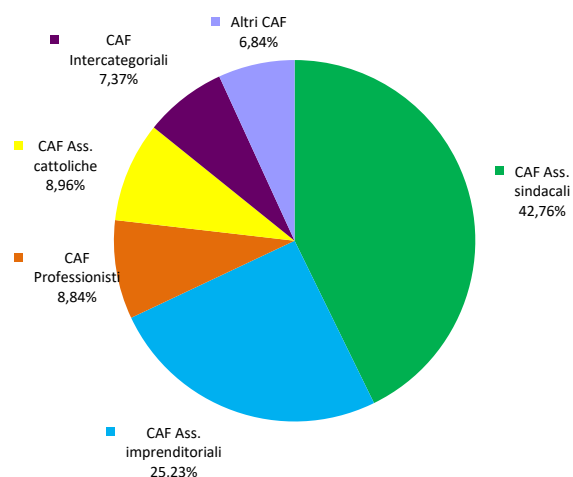


Grafico 34

ISE quote di mercato per tipo di associazione (2015)

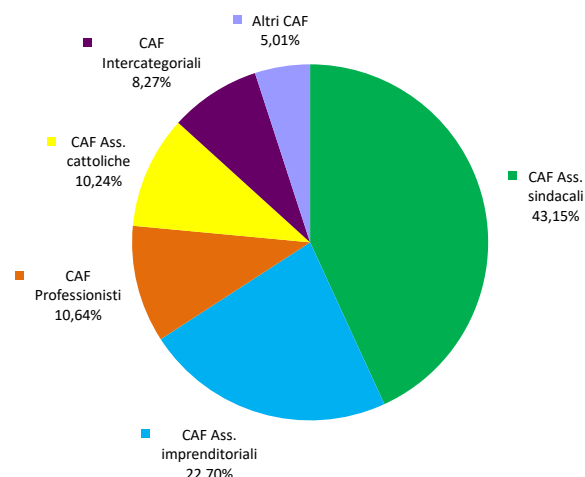


Grafico 35

Dopo il crollo del 2015, secondo gli intervistati, nel 2016 c'è stata una ripresa e un cambiamento della platea. Un intervistato afferma che "con il nuovo ISEE sono venute altre persone, che ne hanno realmente bisogno", un altro rileva che "sono in prevalenza i non iscritti al sindacato a richiedere

l'ISEE in quanto sono aumentati i servizi di welfare per cui viene richiesto, un altro ancora afferma che *“l'ISEE è stato utilizzato come veicolo promozionale per agganciare la clientela del 730”*.

La procedura del nuovo ISEE è più complessa, sono aumentati i controlli e le sanzioni sono diventate molto pesanti, per cui i criteri erogazione sono diventati più rigorosi e i tempi di elaborazione più lunghi. Molti intervistati hanno affermato che l'ISEE è un prodotto sottocosto, che viene fatto solo su richiesta dell'utente. D'altro canto, per i CAF sindacali l'erogazione dell'ISEE costituisce un impegno imprescindibile in quanto strumento di politica sociale per il quale le organizzazioni sindacali si sono battute. Per i CAF dei professionisti l'ISEE, come gli altri prodotti INPS, non è un prodotto strategico, ma complementare ad altri servizi fiscali, erogato solo su richiesta dei clienti che si rivolgono ai professionisti per altri servizi.

Tutto questo si inserisce in un quadro di incertezza del rapporto dei CAF con l'INPS, regolato da una convenzione in scadenza.

RED

L'andamento dei RED negli ultimi anni evidenzia che nel 2015 si è avuto un crollo che ha quasi dimezzato i ai valori del 2010 (-45%).

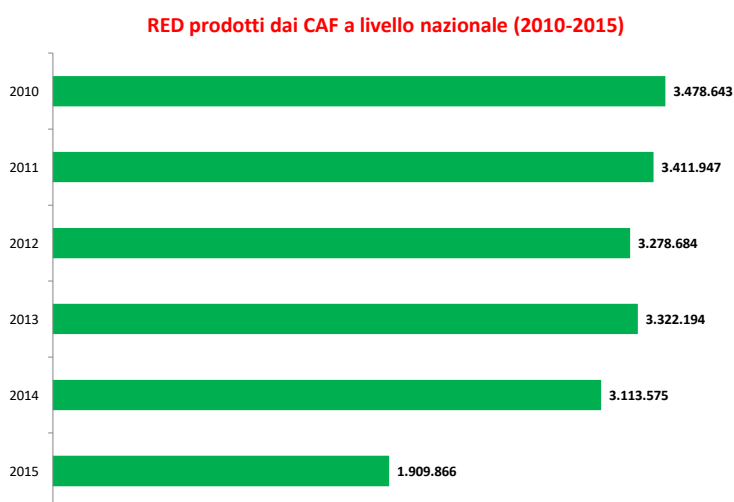


Grafico 36

La flessione ha riguardato in modo generalizzato tutte le regioni e tutte le categorie.

Le aree che hanno registrato la maggiore flessione in termini percentuali sono state il Lazio e le regioni del Sud, ma anche l'Emilia Romagna è sopra la media nazionale. La Lombardia è stata la regione che ha subito la flessione più marcata in termini assoluti, essendo quella che ha il maggior numero di RED.

Nell'ambito dei CAF sindacali è stata maggiormente penalizzata la UIL (-55%), a seguire la CISL (-45%) e la CGIL (-38%). IL CAF delle ACLI ha perso il 32%. Nell'ambito delle associazioni di categoria sono stati penalizzati maggiormente i CAF degli Artigiani, a seguire quelli dei Commercianti e in misura un po' minore quelli degli Agricoltori, i CAF degli Industriali hanno perso molto in termini percentuali, ma hanno numeri molto piccoli. Un discorso analogo vale per i CAF dei professionisti, per i quali il RED è un prodotto marginale nel portafoglio. La variazione delle quote di mercato ha visto un aumento dei CAF delle associazioni cattoliche e delle associazioni di categoria ed una flessione dei CAF dei sindacati e dei professionisti.

RED Var. % per regione (2013-2015)

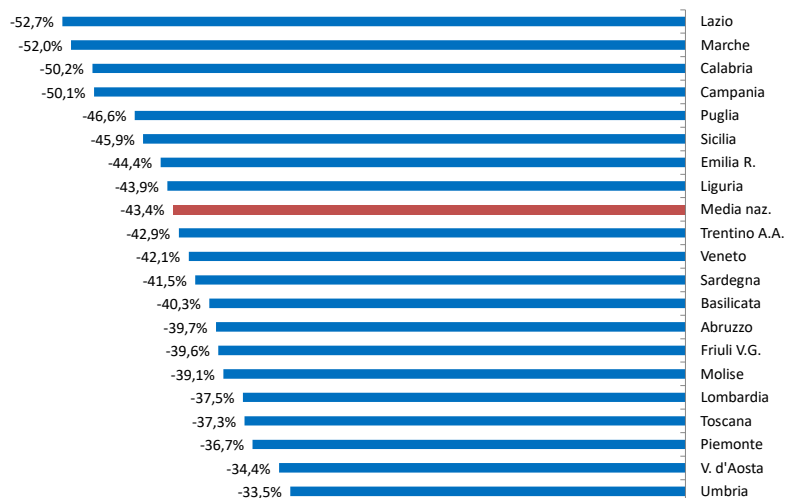


Grafico 37

CAAF > 50.000 RED - Variazione % pratiche 2013-2015

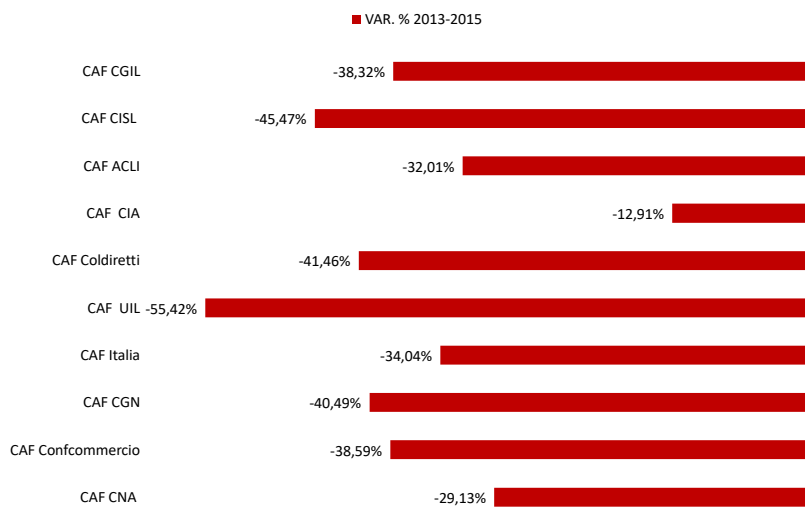


Grafico 38

Il crollo dei RED si spiega, da un lato, con la decisione dell'INPS di non inviare più la comunicazione postale ai pensionati, che si rivolgevano ai CAF nel periodo della dichiarazione 730; dall'altro, con la diversificazione dei compensi per tipo di RED, che ha reso non più conveniente un certo tipo di pratiche da un punto di vista economico.

Questo ha messo in difficoltà soprattutto i CAF sindacali, che lavorano per campagne avvalendosi di personale stagionale, fatto che consentiva di ottimizzare l'utilizzo del personale. Con il venir meno della contestualità temporale fra 730 e RED, i CAF avrebbero dovuto chiamare i pensionati in un altro periodo dell'anno, assumendo personale ad hoc con un aggravio di costi. In qualche caso questo è stato fatto negli ultimi mesi dell'anno su sollecitazione e con il contributo dei

sindacati dei pensionati, ma non è stata una prassi generalizzata. I più hanno preferito attendere che l'INPS inviasse il sollecito, cosa che sta avvenendo nei primi mesi del 2017 (si parla di 1,4 milioni di lettere di sollecito). Per cui presumibilmente quest'anno si avrà una ripresa dei RED. La vicenda sta ad evidenziare l'aleatorietà del rapporto con l'INPS, che non consente di fare previsioni economiche e di tutelare adeguatamente i pensionati.

RED quote di mercato per tipo di associazione (2013)

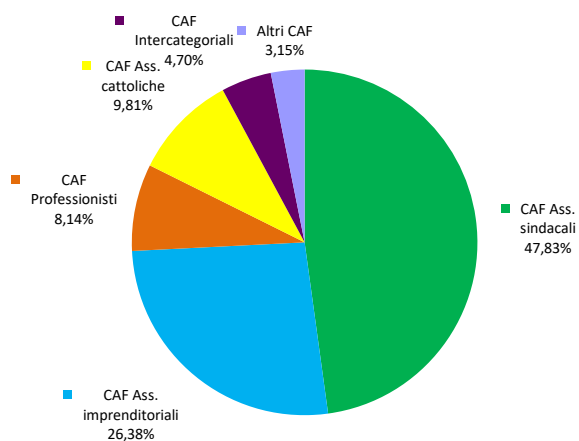


Grafico 39

RED quote di mercato per tipo di associazione (2015)

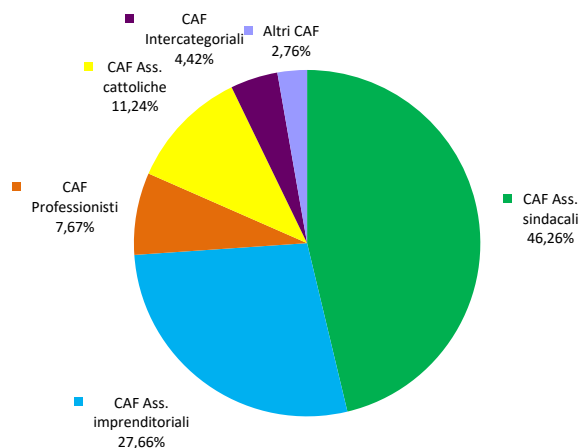


Grafico 40

Invalità civile

L'andamento negli ultimi anni delle dichiarazioni di responsabilità relative all'invalità civile (ICRIC, ICLAV, ACCAS/PS) evidenzia che nel 2015 si è avuto un aumento del prodotto pari al 25% rispetto ai valori del 2010.

ICRIC/ICLAV prodotti dai CAF a livello nazionale (2010-2015)

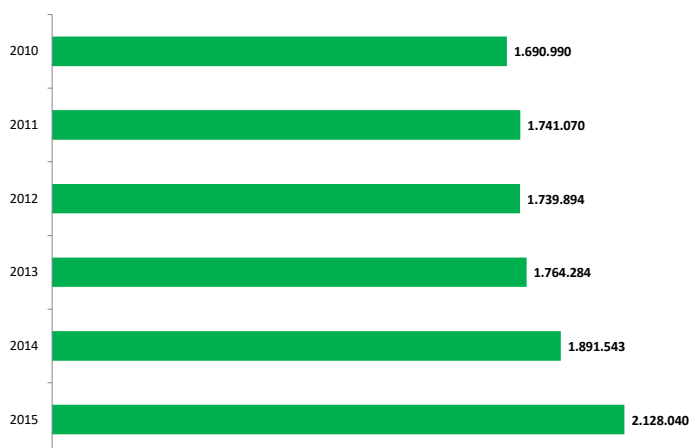


Grafico 41

Le pratiche di invalidità civile si concentrano in Campania, Sicilia, Lazio, Lombardia e Puglia, che sono le regioni che hanno registrato il maggior incremento dopo la Valle d'Aosta, che però presenta piccoli numeri. Le Marche sono l'unica a regione a subire una flessione rilevante.

ICRIC/ICLAV – Variazione % per regione (2013-2015)

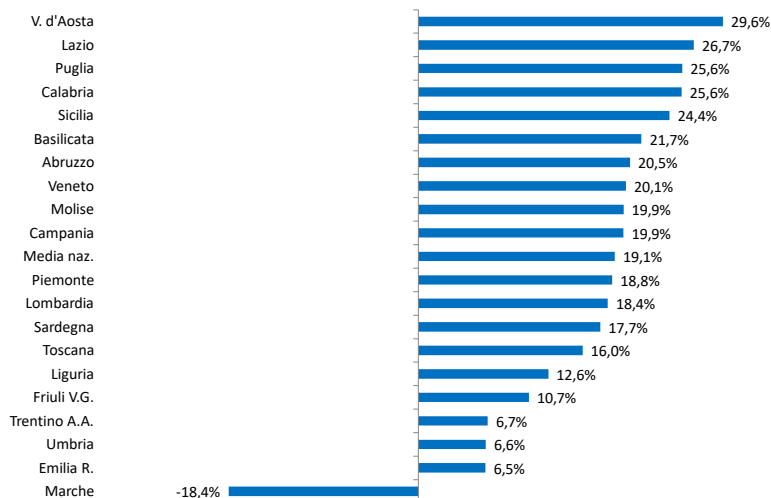


Grafico 42

Sotto il profilo categoriale, i CAF sindacali e le ACLI hanno avuto un maggior incremento in termini assoluti, anche se inferiore in termini percentuali rispetto ad altri CAF. La UIL è cresciuta di quasi il 30%, le ACLI del 20%, la CISL del 15%, la CGIL del 12%. I CAF che hanno guadagnato di più in termini percentuali sono UNSIC, molto presente in Campania, che ha più che raddoppiato il numero di pratiche, CAF Italia e le organizzazioni del mondo agricolo, in particolare la CIA (+27%). I CAF dei professionisti sono poco presenti in questo settore. Le quote di mercato hanno visto una diminuzione dei CAF sindacali, per il resto non sono variate in modo significativo.

CAAF > 50.000 ICRIC - Variazione % pratiche 2013-2015

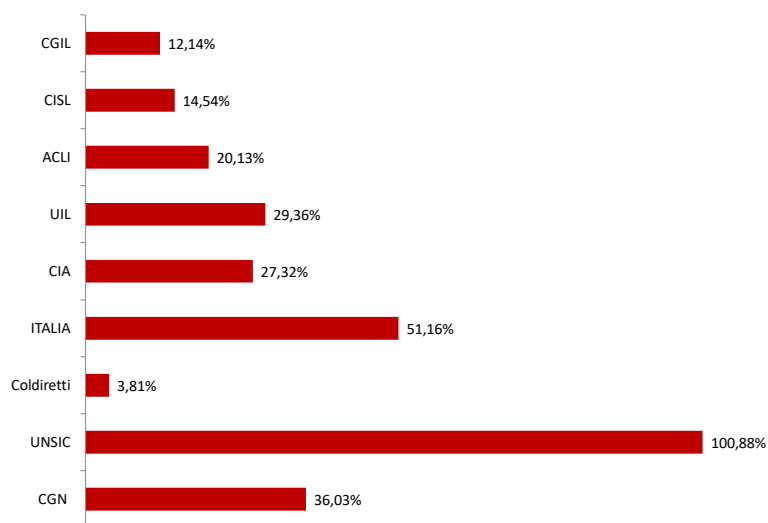


Grafico 43

ICRIC/ICLAV quote di mercato (2013)

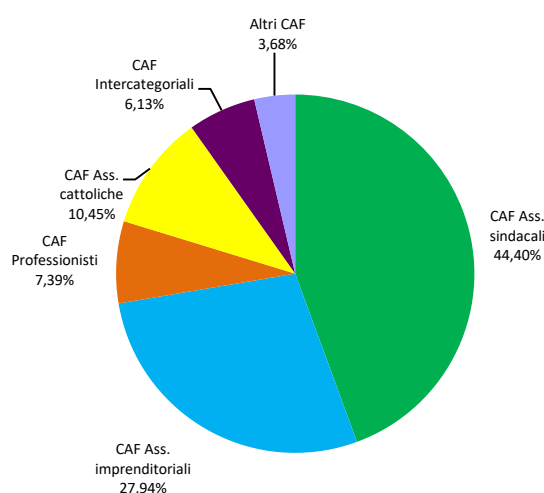


Grafico 44

ICRIC/ICLAV quote di mercato (2015)

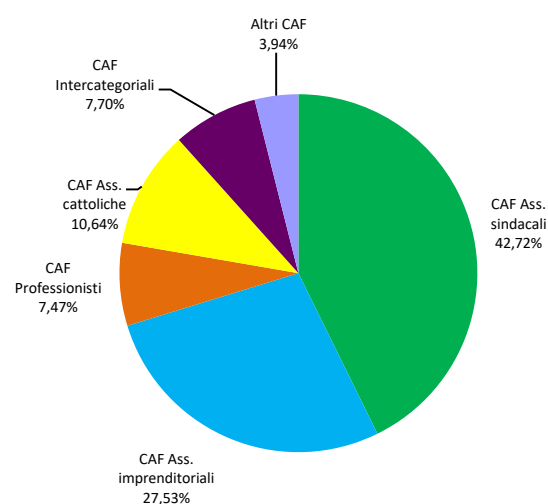


Grafico 45

Per concludere sull'INPS, nel periodo considerato si è registrata una drastica diminuzione dei prodotti e dei compensi ISEE e RED (i principali) e un parziale aumento delle invalidità civili, che si aggiunge della diminuzione dei compensi unitari del 20% decisa unilateralmente dall'INPS nel 2012. Tutto questo si inserisce in un quadro di incertezza del rapporto con l'INPS, che da un lato ambisce ad instaurare un autonomo rapporto con l'utenza per via telematica, dall'altro è costretto a prendere atto che questo non è praticabile, soprattutto con la platea dei pensionati. D'altro canto l'INPS non sarebbe in grado di gestire punti di erogazione diffusi sul territorio, poiché negli anni ha ridotto drasticamente il personale dipendente. Di conseguenza non può fare a meno del ruolo di intermediazione dei CAF, a cui peraltro impone l'erogazione dei servizi a titolo gratuito⁷. Questo fatto ha indotto numerosi CAF a rinunciare o a sospendere l'erogazione dei prodotti INPS, in quanto non convenienti e sottocosto, attendendo le mosse dell'Istituto. Qualcuno sostiene che *"ISEE e RED sono diminuiti perché una volta era fondamentale fare i numeri, mentre oggi si guarda di più al fatturato e al margine"*. Questo mette particolarmente in difficoltà i CAF sindacali che, da un lato, hanno una platea maggioritaria di pensionati, dall'altro non possono rinunciare ad erogare servizi ad elevato impatto sociale.

LE CARATTERISTICHE DEI PRINCIPALI CAF

Al fine di comprendere meglio le variazioni dei prodotti e delle quote di mercato, per capire le interpretazioni che ne vengono date, sono stati intervistati i responsabili (presidenti, AD, direttori o consulenti) di otto fra i maggiori CAF, quelli di CISL, UIL, ACLI, CNA, CAF CIA, 50&Più (Confcommercio), CGN e TFDC, oltre ai CAAF della CGIL che saranno oggetto di analisi specifica. Nell'interviste, oltre ai temi del prodotto e del mercato, sono stati trattati anche i fattori di carattere organizzativo che possono aver influito sulla performance dei vari CAF e le strategie che si prevede di adottare per affrontare gli scenari futuri. Di seguito si riporta una sintesi descrittiva di quanto emerso dalle interviste.

⁷ Numerosi intervistati ritengono che sarebbe importante ottenere dall'INPS la possibilità di far pagare una quota alla clientela. Nell'ambito dei CAF sindacali qualcuno suggerisce che questa potrebbe essere una prestazione da offrire gratuitamente agli iscritti e a pagamento ai non iscritti.

Tabella 1 - Le caratteristiche dei principali CAF

	CAF CISL	CAF UIL	CAF ACLI
<i>Servizi offerti</i>	730, Unico PF, ISEE, RED, Invalidi Civili, Bonus, Social card, IMU-TASI, Successioni, Colf-badanti, Locazioni. Contabilità p. IVA, tramite una struttura dedicata (SAF)	730, Unico PF, ISEE, RED, Invalidi Civili, Bonus, Social card, IMU-TASI, Successioni, Colf-badanti, Locazioni.	730, Unico PF, ISEE, RED, Invalidi Civili, Bonus, Social card, IMU-TASI, Successioni, Colf-badanti, Locazioni, mod. EAS.
<i>Tipo di clienti</i>	Pensionati (prevalenti), lavoratori dipendenti, altri clienti di tutti i tipi, circa 50% iscritti alla CISL e 50% non iscritti.	Pensionati (prevalenti), lavoratori dipendenti, altri clienti di tutti i tipi, circa 50% iscritti alla UIL e 50% non iscritti.	Tutti i ceti sociali, dall'operaio al dirigente, in prevalenza di piccole imprese con dipendenti non iscritti al sindacato. Il 40-45% sono associati alle ACLI.
<i>Sistema di erogazione</i>	Si riceve per appuntamento. E' possibile l'autoprenotazione da parte del cliente, sia sul sito web che al call center nazionale. Veneto e Emilia hanno un call center regionale. La dichiarazione viene fatta in diretta.	Si riceve sia per appuntamento che ad accesso libero. <i>"Al Sud è non passa la cultura della prenotazione. Un utente viene in sede e chiede che gli sia fatta la dichiarazione. Se non la si fa, va da un'altra parte.."</i> Si fanno in prevalenza dichiarazioni in differita.	Si riceve quasi sempre su appuntamento. Governo centrale dell'agenda: dal centro si vedono gli appuntamenti di tutte le società. C'è in programma di fare CUP interprovinciali. Il cliente si può prenotare <i>on-line</i> : deve registrarsi, scegliere il prodotto, la sede, il giorno e l'ora. Nelle sedi più strutturate le dichiarazioni vengono fatte quasi tutte in diretta, nelle altre in differita.
<i>Struttura organizzativa</i>	Il CAF nazionale e 20 società regionali convenzionate. La regionalizzazione è stata attuata mediante la cessione di ramo d'azienda da parte delle società territoriali, che sono state mantenute per svolgere altri servizi. Le società regionali sono organizzate in centri di servizi territoriali, corrispondenti alle UST della CISL. Le società regionali hanno convenzioni con i professionisti, che sono equamente distribuiti sul territorio nazionale e raccolgono il 7,5% delle dichiarazioni. E' presente una centrale unica di acquisto nazionale, che con consente di realizzare notevoli economie.	Il CAF nazionale e 81 società provinciali convenzionate. E' in corso la regionalizzazione. Ogni società ha una media di 10 punti di raccolta nelle sedi UIL, per un totale di circa 900 punti. Le società a loro volta hanno convenzioni con professionisti e consulenti.	Il CAF nazionale e 104 società convenzionate (1 per provincia) partecipate dal CAF nazionale e vincolate da patti parasociali. Le società possono avere convenzioni con i professionisti sul territorio. Sono presenti 6-700 sedi operative aperte tutto l'anno. 2.500 punti di raccolta, spesso con sede nelle parrocchie.
<i>Personale</i>	Il personale è dipendente della società regionale. E' in parte fisso e in parte stagionale, con prevalenza di quest'ultimo, assunto tramite agenzie interinali, con il contratto del commercio. Il personale è molto giovane, anche quello fisso, con una media di età 33-35 anni, ed è dedicato solo al CAF.	Le società hanno circa 1.600 dipendenti stabili, non tutti a tempo pieno. Per gli stagionali si fa ricorso sia a contratti a termine che ad agenzie interinali. La scelta dipende delle società provinciali. Si applica il contratto del commercio. I dipendenti sono polivalenti, lavorano per il CAF e per il patronato.	800 dipendenti fissi circa, non tutti a tempo pieno. Il personale è in prevalenza stabile ed è in atto un trend di consolidamento del personale. Alcune società riescono a non assumere stagionali, garantendo l'attività lungo l'arco l'anno e giocando sui part-time verticali. Il personale stagionale è assunto sia con contratti a termine che di lavoro interinale. Si applica il contratto del commercio. Il personale è dedicato al CAF e non è fungibile con quello del patronato.
<i>Informatica</i>	Un'unica swhouse fornisce tutti gli applicativi.	Un'unica swhouse fornisce tutti gli applicativi.	Un'unica swhouse fornisce tutti gli applicativi.

	CAF CISL	CAF UIL	CAF ACLI
	Forte presidio interno della funzione informatica. Programma di contabilità e controllo di gestione nazionale, che consente di monitorare l'andamento delle società regionali e adottare eventuali azioni correttive.	Il passaggio alla swhouse unica ha consentito di realizzare notevoli economie.	
<i>Risorse</i>	Sono aumentate le entrate delle società. Sono diminuite quelle del CAF. <i>“Finora il sistema ha tenuto. E’ da vedere come incideranno i tagli.”</i>	Sono aumentate le entrate delle società. Sono diminuite quelle del CAF.	Le ACLI registravano un trend di crescita del fatturato 730 già da alcuni anni, ma nel 2015 hanno registrato un forte balzo in avanti. <i>“Quest’anno si riuscirà ancora a erogare il compenso pieno, ma dall’anno prossimo si porrà il problema. I prodotti INPS sono sottocosto e bisognerebbe ottenere dall’ INPS la possibilità di far pagare le prestazioni in parte al cliente</i>
<i>Punti di forza</i>	La rete e l’ assistenza informatica. L’anagrafe unica fra clienti del CAF e iscritti CISL. L’organizzazione su base regionale e la rete territoriale	Il 50% dei clienti viene dagli iscritti. La rete territoriale di circa 900 punti di erogazione.	Il marchio di un’associazione non di natura sindacale. La reputazione costruita negli anni.
<i>Punti di debolezza</i>	Ancora pochi iscritti CISL vengono al CAF	Non si sfrutta a sufficienza il mercato interno, perché le categorie vorrebbero dichiarazioni gratuite per gli iscritti. Difficoltà ad avere un’anagrafe completa ed aggiornata degli iscritti, a parte quella dei pensionati.	La dipendenza dai contributi statali e i vincoli posti dallo Stato, quando lo Stato è diventato un concorrente.
<i>Strategia</i>	Se i compensi sono fissi, conviene stabilizzare il numero dei clienti puntando a: - fidelizzare gli iscritti e i clienti - dare priorità al mercato interno degli iscritti; - ampliare la gamma dei servizi offerti.	Riorientamento sul mercato interno. Fidelizzazione degli iscritti. <i>Fare meno dichiarazioni, ma farle giuste (meno sanzioni).</i> Ampliare la gamma dei servizi offerti nei territori: contabilità degli artigiani, gestione condomini, colf badanti.	Fidelizzazione degli attuali clienti, per offrire loro maggior valore in termini di tempo, soldi, diritti. Crescita qualitativa dell’offerta, più che crescita quantitativa. Riduzione progressiva della dipendenza dal finanziamento pubblico.

	CAF CNA	CAF CIA	CAF 50&PIÙ
<i>Servizi offerti</i>	Servizi fiscali alle persone: 730, Unico PF, ISEE, RED, Invalidi Civili, IMU/TASI. Servizi alle imprese, come Associazione.	Servizi fiscali alle persone: 730, Unico PF, ISEE, RED, Invalidi Civili, IMU/TASI, Successioni, Cedolare secca Colf badanti, IVIE. Servizi alle imprese, come Associazione.	Servizi fiscali alle persone, 730, Unico PF, ISEE, RED, Invalidi Civili, IMU/TASI, Successioni, Colf Badanti. Netta distinzione con i servizi alle imprese della associazione.
<i>Tipo di clienti</i>	Pensionati (40%) e dipendenti e loro familiari, in prevalenza del mondo artigiano. Altri clienti di tutti i tipi.	Pensionati, dipendenti e loro familiari in prevalenza del mondo agricolo. Altri clienti di tutti i tipi.	Pensionati (20-30%), dipendenti e familiari in prevalenza di aziende commerciali. Altri clienti di tutti i tipi.
<i>Sistema di erogazione</i>	Si riceve per appuntamento solo nelle realtà più strutturate. Solo in alcune realtà c'è l'agenda informatizzata. Le dichiarazioni sono prevalentemente in differita.	Si riceve in prevalenza per appuntamento. La prenotazione viene presa direttamente dal cliente presso le sedi. Le dichiarazioni sono prevalentemente in differita.	Si riceve in prevalenza per appuntamento. Si sta sviluppando l'agenda degli appuntamenti che sarà gestita a livello territoriale.
<i>Struttura organizzativa</i>	Il CAF nazionale, 85 società convenzionate e 18 unità locali che fanno capo direttamente al CAF. Le società possono fare accordi con studi professionali, ma con contratti vincolati dal CAF nazionale. Le società decidono solo il compenso in relazione al mercato locale. CAF CNA ha il 14,5% di 730 fatti dai professionisti. Al Nord e al Sud le società seguono strategie diverse: nel Sud, dove la CNA tende ad esternalizzare i servizi, il CAF si convenzionano con gli studi di professionisti; nel Centro Nord tende ad internalizzare i piccoli studi professionali. Ci sono pochi rapporti con i grandi studi. Il CAF CNA non ha centri di raccolta, "perché non danno servizi di qualità".	Il CAF nazionale e 75 società convenzionate. Sono presenti 8 Centri di eccellenza interregionali, che costituiscono i punti di riferimento territoriale per 14 regioni. Le altre fanno riferimento direttamente al CAF nazionale. Alcuni professionisti sono convenzionati con il CAF, altri con le società territoriali. I centri di raccolta sono pochissimi e non vengono incentivati "perché non qualificano il CAF".	Il CAF nazionale e un'unica società convenzionata. Il Patronato (Enasco) ed altre società (editoriale, <i>tour operator</i>) sono sotto lo stesso marchio 50&Più. 50&Più è una struttura a se stante rispetto a Confcommercio, che ha una quota minoritaria nella società (10%). Vi è una netta distinzione fra i servizi alle persone erogati dal CAF e dal patronato, e i servizi alle imprese erogati da Confcommercio. 50&Più è il marchio conosciuto dalla clientela, ha circa 200 sedi su tutto il territorio nazionale, il 50% sono sedi proprie, il 50% presso sedi ASCOM. Il centro nazionale impartisce direttive omogenee a tutte le sedi, che vengono adattate in relazione alle esigenze locali. Le convenzioni con gli studi professionali sono fatte dalla società nazionale su indicazione delle sedi territoriali.
<i>Personale</i>	Le società hanno in prevalenza dipendenti fissi. Pochi gli stagionali, presenti in prevalenza al Nord. Al Sud si fa ricorso agli studi. Il personale è inquadrato con il contratto di una categoria dell'artigianato, simile per i costi a quello del commercio. I dipendenti sono utilizzati in modo flessibile, fanno servizi alle persone e servizi alle imprese (contabilità). E' presente anche una convenzione con il Patronato.	Le società hanno in prevalenza dipendenti fissi (90%) che si occupano sia di fiscalità alle imprese che alle persone. Per il 730 c'è personale dedicato, su ISEE e RED ci sono interdipendenze con il patronato. "Il cliente deve vedere la stessa persona tutti gli anni." Viene applicato il contratto del commercio.	20 dipendenti al centro, più 500 dipendenti distribuiti sul territorio, 75% fissi e 25% stagionali, inquadrati con il contratto del commercio (non ci sono interinali). Il personale è tendenzialmente dedicato al servizio fiscale. E' presente anche una convenzione con il Patronato. Gli operatori hanno una conoscenza di base di quello che fa l'altro servizio.

	CAF CNA	CAF CIA	CAF 50&PIÙ
<i>Formazione</i>	Formazione a distanza centralizzata, tramite una società che fa anche assistenza normativa, mediante una piattaforma di <i>e-learning</i> utilizzata anche dagli altri CAF delle associazioni di categoria (artigiani, agricoltori, commercianti).	Il percorso formativo su piattaforma e-learning è stato condiviso con le altre associazioni di categoria (artigiani, agricoltori, commercianti).	Il percorso formativo su piattaforma e-learning è stato condiviso con le altre associazioni di categoria (artigiani, agricoltori, commercianti).
<i>Informatica</i>	Una swhouse lavora solo per CNA, produce il sw e fa assistenza.	La piattaforma lavora su <i>cloud</i> , è prodotta da una società che lavora solo per CIA. Consente di lavorare in modo integrato con il patronato e altri servizi e di controllare tutto dal centro nazionale.	Una swhouse lavora solo per 50&Più e produce tutti gli applicativi.
<i>Risorse</i>	Nel 2015 le società sono andate bene. Il CAF ha avuto una flessione rilevante degli introiti. <i>“La CNA ha manifestato l’intento di non riversare, per ora, sulle società la diminu-zione dell’introito del CAF, ma prima o poi bisognerà farlo.”</i>	Il CAF ha avuto una contrazione degli introiti, le società hanno avuto un aumento. Si dovrà rivedere la ripartizione delle risorse e la struttura organizzativa.	Quello che ha perso il CAF ha guadagnato la società di servizi, che in questo caso è unica, quindi finora non si è posto il problema di una diminuzione delle risorse.
<i>Punti di forza</i>	La struttura leggera del CAF nazionale (5 persone) La società informatica (3 persone) e l’assistenza tecnica. Formazione a distanza centralizzata	Il modello organizzativo Il livello di competenza (formazione) Il controllo delle dichiarazioni e l’audit sul territorio	L’attenzione alla persona, sia prima che dopo la vendita.
<i>Punti di debolezza</i>	La logica politico-sindacale applicata alle decisioni economiche del CAF. La lentezza decisionale.	Le direttive centrali non vengono recepite allo stesso modo in tutte le province.	Il sistema di erogazione va modernizzato.
<i>Strategia</i>	Razionalizzare le strutture, per diminuire i costi. Selezionare gli studi con cui collaborare, soprattutto al Sud	<i>“Abbiamo ridotto la quantità e lavorato sulla qualità.”</i>	Razionalizzare i costi. Agire sulla politica tariffaria. Fare una politica commerciale.

	CAF CGN	CAF TFDC
<i>Tipo di clienti</i>	17.000 professionisti, fra commercialisti e consulenti del lavoro. Il professionista riceve dal CAF un compenso unitario crescente in rapporto al numero di dichiarazioni e al grado di fedeltà.	6.000 professionisti. Sono stati fatti accordi con colleghi e associazioni professionali e con swhouse del mondo fiscale, al fine di acquisire nuovi professionisti. Ai professionisti viene girata una parte del compenso del 730. Sono fidelizzati e difficilmente cambiano CAF. Singoli contribuenti che scaricano la dichiarazione, la compilano e poi la portano ai centri di raccolta per il controllo e la trasmissione telematica. Questi costituiscono il 20% del fatturato ed hanno un turn-over di circa il 20%.
<i>Servizi offerti</i>	SW per le dichiarazioni fiscali e per l'archiviazione digitale, assistenza tecnica, formazione, risposte a quesiti normativi. RED e ICRIC non sono prodotti strategici. Sull'ISEE si sta facendo una valutazione. Altri servizi complementari: firma digitale, PEC, fatturazione elettronica, anticiclaggio, igiene e sicurezza sul lavoro, successioni, colf badanti, contratti d'affitto, altri.	SW per le dichiarazioni fiscali e per l'archiviazione digitale, assistenza tecnica, formazione, risposte a quesiti normativi per i professionisti. Dichiarazioni fiscali per i singoli contribuenti. Il 730 è il prodotto principale. L'ISEE non è strategica, per i professionisti è un servizio complementare che viene fatto su richiesta, raramente viene proposto. RED e ICRIC sono marginali. Altri servizi: visure camerali, visure catastali, PEC, firma digitale, fatturazione elettronica (30% del fatturato).
<i>Sistema di erogazione</i>	Il servizio del CAF è erogato in prevalenza <i>on-line</i> e telefonicamente, in qualche caso di persona (formazione e controlli).	Il professionista viene assistito per via telematica e telefonica. Il contatto con il singolo contribuente avviene per via telematica o telefonica e viene indirizzato al professionista o al centro di raccolta più vicino.
<i>Struttura organizzativa</i>	CGN è una holding multi servizi, in cui il CAF incide sul fatturato per il 60%. La capogruppo HCB srl controlla direttamente o indirettamente tutte le società operative in ambito fiscale e non; il CAF è stato costituito da un'associazione, CGN Professionisti ed imprese, e ha due società CGN Professionisti imprese Srl e Seek & Partners Spa. La struttura del CAF è articolata in tre aree: - area informatica, che produce il sw e fa assistenza tecnica, - area fiscale, che fa assistenza e audit, - area marketing, costituita dai centri vendita territoriali. CGN ha una sede centrale a Pordenone e una rete commerciale esclusiva costituita di 20 centri di vendita. La forza vendita è costituita di personale dipendente. I centri di raccolta sono stati tutti chiusi alla fine del 2015.	Il CAF ha sede legale a Roma e sede operativa a Senigallia. 4 società di servizi convenzionate, con sede a Milano, Roma, Napoli, ... incaricate di controllare i centri di raccolta distribuiti sul territorio, a cui fanno riferimento coloro che, non avendo i titoli, svolgono mere funzioni di raccolta e distribuzione delle dichiarazioni. Circa 1.000 professionisti sono RAF autorizzati (commercialisti, tributaristi, consulenti del lavoro) e controllano le dichiarazioni portate dai centri di raccolta.
<i>Personale</i>	CGN ha 240 dipendenti, assunti a tempo indeterminato con il contratto dei metalmeccanici. I dipendenti vengono assunti e formati per svolgere funzioni altamente specializzate. La selezione del personale è molto accurata.	Il CAF ha circa 100 dipendenti fissi, che fanno assistenza telefonica e sono dedicati esclusivamente ai servizi fiscali. Non vengono assunti stagionali. Il turn-over è pari a zero. Il personale è inquadrato con il contratto del commercio.
<i>Formazione</i>	La formazione dei professionisti viene gestita dalla società Unoformat Srl attraverso eventi formativi frontali e in modalità a distanza, con la possibilità di gestirsi in autonomia il corso, ma anche attraverso aule a distanza con l'interazione	Vengono organizzati circa 20 convegni all'anno in tutta Italia, che valgono come credito formativo per i professionisti che partecipano. Ai consulenti che fanno riferimento ai centri di raccolta viene fatta formazione mediante una piattaforma

	CAF CGN	CAF TFDC
	del docente.	<i>e-learnig.</i>
<i>Informatica</i>	CGN produce in proprio il sw (con il sistema Cobol) che offre ai professionisti associati.	La piattaforma di gestione viene fornita da una società specializzata. L'adozione della firma grafometrica ha consentito di risparmiare una grande quantità di carta, perché non si stampa più la dichiarazione, né quella del CAF, né quella del cliente.
<i>Risorse</i>	L'andamento economico negli ultimi anni per CGN finora è stato positivo, dato l'aumento del prodotto e, nel 2015, dei compensi.	L'andamento economico negli ultimi anni per TFDC finora è stato positivo, dato l'aumento del prodotto e, nel 2015, dei compensi.
<i>Punti di forza</i>	Affidabilità del prodotto e puntualità dei pagamenti. Fidelizzazione del cliente: sulle tariffe viene premiata la fedeltà dell'associato nel tempo.	La qualità e l'efficienza dell'assistenza. La capacità e la prontezza della risposta (anche il sabato mattina).
<i>Punti di debolezza</i>	I commercialisti non si fanno dare le deleghe dai clienti per scaricare i precompilati (42%), con la conseguente perdita economica. Il sw dedicato è di vecchia concezione e non gira sul web.	La mancanza di certezza sui compensi ministeriali (dal 2016), che non consente di fare previsioni.
<i>Strategia</i>	Fare marketing per acquisire nuovi professionisti (mercato potenziale di 4.000). Promuovere l'aumento delle pratiche fatte da ciascun professionista. Produrre un sw che giri sul web Promuovere l'innovazione e il marketing fra i professionisti	Miglioramento della qualità e l'efficienza dell'assistenza ai professionisti e ai contribuenti.

Modelli organizzativi

Dalla sintetica descrizione riportata emergono sostanzialmente due modelli organizzativi: da un lato, il modello dei CAF delle associazioni di rappresentanza, con alcune differenze fra quelli delle associazioni di categoria e quelli sindacali, a cui è in buona parte assimilabile anche quello delle ACLI; dall'altro il modello dei CAF dei professionisti. Partiamo da quest'ultimo.

I CAF dei professionisti sono organizzati secondo un modello di rete che vede un nodo centrale dotato di un consistente contingente di personale fisso con un elevato grado di specializzazione, alcuni nodi specializzati funzionalmente che forniscono servizi di supporto (informatica, formazione, controllo) e una rete esterna di erogazione del servizio costituita di nodi autonomi - i professionisti - che entrano in una relazione di scambio contrattuale con il nodo centrale riguardo a specifici servizi. Il cliente di questo tipo di CAF è il professionista non il contribuente finale, salvo in quei casi in cui il CAF abbia anche questo tipo di cliente, che richiede un sistema di erogazione ad hoc distinto da quello dei professionisti, come nel caso di TFDC. Il nodo centrale costituisce il nucleo tecnologico del sistema (sia in senso tecnico, che di know how) che ha funzioni di regolazione e controllo della conformità del prodotto allo standard normativo, ma non interferisce sul sistema di erogazione del servizio finale e sul prezzo, che rientrano nella discrezionalità del professionista. Il nodo centrale, da un lato, punta ad estendere la rete dei professionisti associati, mediante strategie mirate di marketing, cosa che gli altri CAF non fanno o fanno di meno; dall'altro, è interessato all'incremento della clientela dei professionisti, mediante la promozione della cultura informatica, organizzativa e commerciale degli stessi. Il risultato è una rete molto capillare sul territorio, che entra in concorrenza con la rete territoriale delle associazioni di rappresentanza, che costituisce un loro tradizionale punto di forza.

I CAF delle associazioni di rappresentanza sono reti di società, provinciali o regionali, dotate di ampi margini di autonomia, in quanto fanno parte di un sistema organizzativo più complesso - l'associazione madre - che persegue una missione di rappresentanza collettiva, tutela individuale e servizi agli iscritti e non, di cui i servizi fiscali alle persone costituiscono una componente (con il patronato, l'ufficio legale e altri servizi). In questo caso entrano in gioco due dimensioni dell'integrazione organizzativa: l'integrazione verticale fra CAF e società di servizi e l'integrazione orizzontale fra società di servizi e articolazioni territoriali/regionali dell'associazione, dotate di una propria sovrannità fondata sugli iscritti. Queste due dimensioni configurano un dilemma strutturale: quanto più prevale l'integrazione verticale, tanto più i servizi fiscali sono autonomi e funzionano secondo una logica di tipo aziendale, rischiando però di perdere contatto con l'associazione dalla quale traggono la propria legittimazione; quanto più prevale l'integrazione orizzontale, tanto più i servizi fiscali sono chiamati a contribuire all'offerta associativa di tutele e servizi che, da un lato, privilegia gli iscritti per incentivarne l'appartenenza; dall'altro, mira a promuovere nuove adesioni, con il rischio che le strutture tecniche dei servizi fiscali (che sono società di capitali) siano gestite secondo una logica politico-sindacale, compromettendone l'equilibrio economico.

I CAF presi in esame si distribuiscono lungo l'asse che vede da un lato prevalere l'integrazione verticale, dall'altro quella orizzontale: il CAF 50&Più e il CAF ACLI si collocano maggiormente sul lato dell'integrazione verticale; il CAF CNA e il CAF CIA sentono maggiormente l'attrazione dell'associazione madre, infatti spesso lo stesso personale si occupa di servizi alle persone e servizi alle imprese; il CAF CISL e il CAF UIL si collocano maggiormente sul lato dell'integrazione orizzontale, con la differenza che le società regionali del CAF CISL hanno (teoricamente) un maggior grado di autonomia relativa derivante dalla relazione asimmetrica con le UST provinciali o interprovinciali, diversamente dal CAF UIL in cui vi è una corrispondenza diretta fra società di servizi e articolazioni territoriali della rappresentanza.

Il modello organizzativo dei CAF delle associazioni di rappresentanza, diversamente dal quello dei professionisti, incorpora e governa (con legami ad intensità variabile) la rete territoriale di erogazione, dove si concentra la gran parte del personale di front-office, e la rete capillare dei pensionati, con il supporto professionale di personale stabile di back-office, che replica le funzioni di gestione (tecnica, normativa, formativa, amministrativa e di controllo) in ogni società, con il conseguente aggravio di costi e la difficoltà a realizzare economie di scala del know-how. La centralizzazione di queste funzioni comporterebbe un grado di integrazione verticale, che non è ben visto dalle strutture di rappresentanza territoriali politicamente sovrane, soprattutto se sono economicamente autosufficienti.

La differenza fra i CAF sindacali e quelli delle associazioni di categoria sta principalmente nella composizione fra personale fisso e stagionale, dovuta anche ai diversi numeri che sono chiamati a gestire. I CAF sindacali di CGIL, CISL, UIL organizzano ogni anno su scala industriale campagne fiscali di 3-4 mesi, durante i quali mobilitano una grande quantità di persone e mezzi per far fronte a 6-7 milioni di contribuenti, facendo ampio ricorso a personale stagionale, che deve essere reclutato, selezionato, formato in breve tempo per entrare in produzione. Le strutture più efficienti ricercano sistemi che consentano di programmare e controllare il più possibile l'attività (fissazione di appuntamenti, gestione dei flussi, dichiarazione in tempo reale, controllo di tempi e metodi di produzione). I CAF delle associazioni di categoria, invece, dispongono in prevalenza di personale fisso, utilizzato spesso in modo flessibile sia per i servizi alle persone che per i servizi alle imprese, che lavora in parte su appuntamento ed in parte ad accesso libero, facendo in prevalenza la dichiarazione in differita.

In sintesi, sotto il profilo organizzativo siamo di fronte a due modelli molto diversi: da un lato 'imprese rete' che si avvalgono in modo intensivo delle tecnologie della comunicazione per erogare il servizio a clienti esperti; dall'altro organizzazioni strumentali delle associazioni di rappresentanza, che assegnano ai servizi (non solo fiscali, ma anche previdenziali, legali, contabili ecc.) la missione di assistere e tutelare *in primis* gli iscritti, cercando di conciliare la logica di gestione aziendale con la logica di azione politico-sindacale. Questo configura una maggiore complessità di governo e costituisce nello stesso tempo un vincolo e un'opportunità che i CAF dei professionisti non hanno.

PRIME CONCLUSIONI

Negli anni '90 i CAF furono istituiti quali intermediari fra i cittadini e lo Stato per contrastare l'evasione e l'elusione fiscale e per agevolare i contribuenti nel rapporto con il fisco. Contestualmente è stato introdotto il 730 per semplificare la dichiarazione dei redditi e ridurre i tempi dei rimborsi ai lavoratori dipendenti e ai pensionati. Erano gli anni della concertazione con le forze sociali, che surrogavano il sistema politico in profonda crisi (fine della prima repubblica), in quanto costituivano serbatoi di conoscenze e sistemi di relazioni con le articolazioni della società e dell'economia. Con l'accordo delle forze sociali fu introdotto il sistema dell'intermediazione, via tutta italiana per svecchiare e rendere più efficienti i servizi pubblici.

Nei primi anni 2000 fu istituita l'Agenzia delle Entrate per una gestione più agile e tecnologicamente avanzata, che ha portato alla completa esternalizzazione della gestione dei servizi fiscali ai CAF e all'introduzione dell'obbligo della trasmissione telematica, che consente un maggior controllo degli intermediari, sistema che ha raggiunto un livello di eccellenza riconosciuto a livello mondiale⁸.

⁸ Vedi Rapporto OCSE 2010 sull'informatizzazione dei servizi fiscali.

Il sistema dell'intermediazione ha dato alle associazioni di rappresentanza, ed in particolare alle organizzazioni sindacali, l'opportunità di accogliere milioni di persone nelle proprie sedi e di fare azione di fidelizzazione e promozione associativa.

Fino al primo decennio del 2000, il mercato dei 730 è rimasto terreno pressoché esclusivo dei CAF di queste organizzazioni, che hanno dimostrato una buona capacità di servizio ai contribuenti e una buona capacità di risposta alla pubblica amministrazione, a costi contenuti, che in parte ricadono sulla P.A. e in parte sui contribuenti.

Con il passare degli anni, da un lato, è subentrato un processo di istituzionalizzazione dei CAF, cioè di dipendenza dal finanziamento pubblico, di ampliamento ed irrigidimento delle strutture, di isomorfismo rispetto alle pubbliche amministrazioni di riferimento⁹; dall'altro, la scarsa selettività delle autorizzazioni all'esercizio dell'assistenza fiscale ha consentito l'entrata nel mercato di numerosi CAF poco qualificati che fanno riferimento ad associazioni la cui rappresentatività non è stata verificata.

In anni recenti, mentre le pubbliche amministrazioni (AdE e INPS) facevano sempre più affidamento sul sistema dei CAF, i Governi procedevano invece in direzione opposta, perseguendo una politica di disintermediazione, che nel 2012 ha portato ad un primo taglio dei compensi ai CAF, nel 2015 all'introduzione del 730 *on-line* e nel 2016 ad ulteriori tagli.

Questo insieme di fattori, unito alla crescente diffusione dei servizi telematici in tutti i settori, ha rivoluzionato il mercato, rotto l'equilibrio precedente e creato nuovi spazi di opportunità in cui si sono inseriti vecchi e nuovi *competitor*, in primis i professionisti e i consulenti, non ultima la stessa Agenzia delle Entrate. Il mercato è diventato più aperto e la competizione più accesa.

A questo punto i CAF delle associazioni di rappresentanza degli interessi, da un lato, si dovranno interrogare su quali strategie perseguire per restare sul mercato (se intendono restarvi); dall'altro dovranno ridefinire il sistema delle coerenze con la rappresentanza collettiva e la tutela individuale, che costituiscono la loro missione originaria.

Dai testimoni privilegiati intervistati emerge un orientamento pressoché unanime dei CAF delle associazioni di rappresentanza, che punta alla fidelizzazione degli attuali clienti, all'estensione del mercato interno costituito dagli iscritti all'associazione di riferimento, all'ampliamento della gamma di offerta di servizi e alla creazione di valore, stante il tetto ai compensi pubblici che rende non conveniente aumentare la produzione, pena la riduzione dei ricavi unitari. I CAF dei professionisti, invece, perseguono strategie che mirano ad acquisire nuove quote di un mercato stazionario o in fase di tendenziale contrazione.

In questa situazione, lo sviluppo di alcuni CAF avverrà necessariamente a danno di altri, come in parte si è già verificato in questi ultimi due anni, e la competizione si giocherà sull'innovazione tecnologica e organizzativa, lo svecchiamento dei sistemi di erogazione, la realizzazione di economie di scala del know-how, la razionalizzazione delle strutture e la riduzione dei costi.

⁹ L'isomorfismo organizzativo è il fenomeno per cui le organizzazioni tendono ad acquisire la struttura e la logica di azione delle organizzazioni con cui entrano in relazione e da cui dipendono.

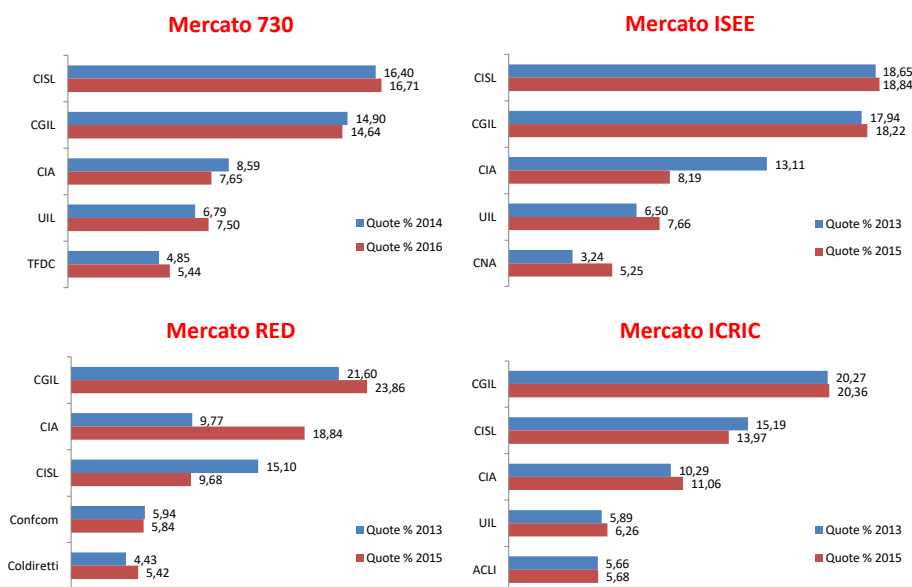
SECONDA PARTE - I MERCATI REGIONALI

In questa sezione sono riportati alcuni dati sulla dinamica competitiva fra i principali CAF, relativamente a tutti i prodotti, nelle 20 regioni d'Italia. Sono riportate le quote percentuali di mercato dei primi 5 CAF per ciascun prodotto, negli ultimi 2 anni per il 730 (2014-2016), cioè prima e dopo il 730 *on line*, e negli ultimi 3 anni per ISEE, RED, ICRIC (2013-2015). I grafici con i numeri di pratiche sono riportati all'allegato 5. Qui sotto si riportano le classifiche per ogni regione e per ciascun prodotto.

Tabella 2 – Primi cinque CAF per tipo di prodotto sui mercati regionali

		730	ISEE	RED	ICRIC			730	ISEE	RED	ICRIC			730	ISEE	RED	ICRIC
Abruzzo	1	CISL	CISL	CGIL	CGIL	Liguria	1	CGIL	CGIL	CGIL	CGIL	Sicilia	1	CGIL	CISL	CGIL	CGIL
	2	CGIL	CGIL	CIA	CISL		2	CISL	CISL	CISL	CISL		2	CGN	Unsic	CISL	CISL
	3	CIA	CIA	CISL	CIA		3	CGN	ACLI	ACLI	ACLI		3	CISL	CGIL	Unsic	Unsic
	4	UIL	UIL	50& Più	UIL		4	ACLI	CIA	CIA	CIA		4	UIL	UIL	Italia	UIL
	5	TFDC	CNA	Coldiretti	ACLI		5	TFDC	UIL	CGN	UIL		5	Unsic	Prof.Fisco	50& Più	Italia
Basilicata	1	CGIL	CGIL	CGIL	CGIL	Lombardia	1	CISL	CISL	CGIL	CISL	Toscana	1	CGIL	CGIL	CGIL	CGIL
	2	UIL	UIL	CIA	UIL		2	CGIL	CGIL	CISL	CGIL		2	CGN	CISL	CISL	CISL
	3	CISL	Italia	Italia	CISL		3	ACLI	ACLI	ACLI	ACLI		3	CISL	CIA	CIA	CIA
	4	50& Più	CISL	CISL	CIA		4	CGN	CGN	Coldiretti	Coldiretti		4	CIA	CGN	ACLI	ACLI
	5	Italia	CGN	50& Più	50& Più		5	TFDC	UIL	50& Più	UIL		5	TFDC	ACLI	CNA	CNA
Calabria	1	CISL	CISL	CGIL	CGIL	Marche	1	CGIL	CGIL	CISL	CGIL	Trentino A.A.	1	ACLI	CGIL	ACLI	ACLI
	2	CGIL	CGIL	CISL	CISL		2	CISL	CISL	CGIL	CISL		2	CGIL	ACLI	Confagri	CGIL
	3	Italia	UIL	Italia	UIL		3	TFDC	UIL	Coldiretti	Coldiretti		3	CISL	CISL	CGIL	CISL
	4	UIL	Italia	UIL	Italia		4	Coldiretti	ACLI	50& Più	ACLI		4	UIL	UIL	CISL	UIL
	5	Unsic	Unsic	CIA	Unsic		5	CGN	CNA	CIA	CIA		5	CGN	Fenalca	Coldiretti	Confagri
Campania	1	CGN	ACAI	ACAI	ACAI	Molise	1	CISL	CGIL	CIA	CISL	Umbria	1	CGIL	CISL	CGIL	CGIL
	2	CISL	Unsic	CISL	Unsic		2	CGIL	CISL	CISL	CGIL		2	CISL	CGIL	CISL	CISL
	3	Usppdap	Italia	Italia	CISL		3	UIL	UIL	UIL	ACLI		3	TFDC	ACLI	Coldiretti	ACLI
	4	TFDC	CGN	CGIL	Usppdap		4	Coldiretti	CIA	CGIL	CIA		4	50& Più	UIL	CIA	Coldiretti
	5	ACAI	Usppdap	Unsic	Italia		5	ACLI	ACLI	Coldiretti	Coldiretti		5	UIL	CNA	ACLI	UIL
Emilia R.	1	CGIL	CGIL	CGIL	CGIL	Piemonte	1	CISL	CISL	CGIL	CGIL	Valle Aosta	1	CISL	CISL	CGIL	CISL
	2	CISL	CISL	CISL	CISL		2	CGIL	CGIL	CISL	CISL		2	CGIL	Coldiretti	ACLI	ACLI
	3	ACLI	ACLI	ACLI	ACLI		3	CGN	Italia	ACLI	ACLI		3	Coldiretti	CGIL	CISL	CGIL
	4	CGN	UIL	CNA	Coldiretti		4	TFDC	ACLI	Coldiretti	Coldiretti		4	ACLI	ACLI	Coldiretti	Coldiretti
	5	CNA	CGN	CIA	UIL		5	ACLI	UIL	Italia	UIL		5	Dott.Com	UIL	Dott.Com	50& Più
Friuli V.G.	1	CISL	CISL	CISL	CISL	Puglia	1	CGIL	CISL	CISL	CISL	Veneto	1	CISL	CISL	CISL	CISL
	2	CGIL	CGIL	CGIL	CGIL		2	CISL	CGIL	Italia	CGIL		2	CGIL	CGIL	CGIL	CGIL
	3	CGN	U.I.L.	ACLI	ACLI		3	UIL	UIL	CGIL	UIL		3	CGN	ACLI	ACLI	ACLI
	4	ACLI	ACLI	Coldiretti	Coldiretti		4	Italia	Italia	UIL	Italia		4	ACLI	UIL	Coldiretti	Coldiretti
	5	Coldiretti	CGN	CGN	UIL		5	TFDC	TFDC	CIA	ACLI		5	TFDC	CIA	CIA	CIA
Lazio	1	CISL	CISL	CGIL	CISL	Sardegna	1	CGN	CISL	CGIL	CGIL	Italia	1	CGIL	CISL	CGIL	CGIL
	2	UIL	UIL	CISL	CGIL		2	CISL	CGN	CISL	CISL		2	CISL	CGIL	CISL	CISL
	3	CGIL	CGIL	UIL	UIL		3	CGIL	CGIL	ACLI	ACLI		3	CGN	ACLI	ACLI	ACLI
	4	CGN	Unsic	CIA	Unsic		4	ACLI	ACLI	CIA	CGN		4	ACLI	UILL	CIA	UIL
	5	TFDC	CGN	Italia	Italia		5	UIL	UIL	CGN	Coldiretti		5	TFDC	CGN	Coldiretti	CIA

Abruzzo

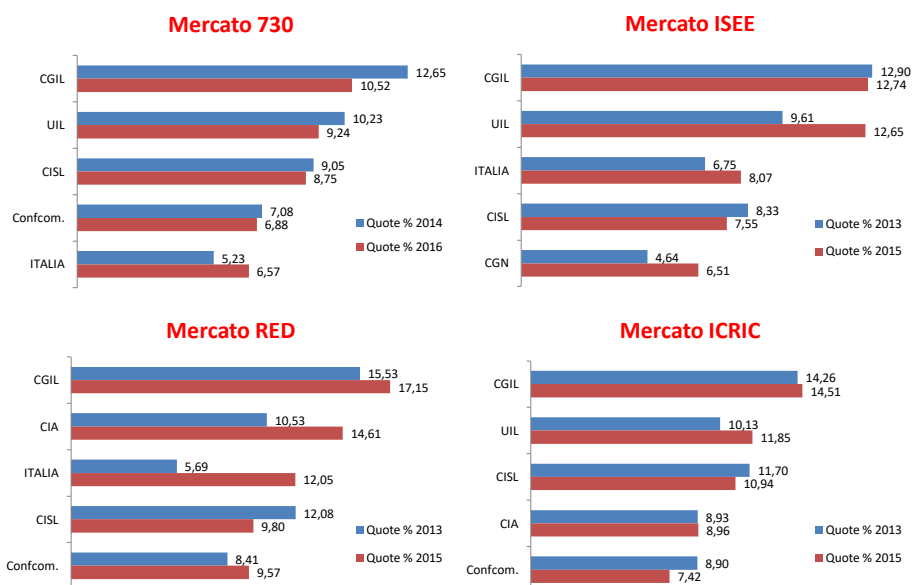


3

Grafico 46

Il CAF CISL è primo su 730 e ISEE, la sua quota di mercato cresce di poco. Il CAAF CGIL è primo su RED e ICRIC, la sua quota di mercato è in crescita sui RED, perde qualcosa sui 730. Fra le associazioni di categoria il CAF CIA è al secondo posto sui RED, in forte crescita, al terzo posto sugli altri. Il CAF UIL è quarto e cresce, tranne sui RED. Seguono CNA, Confcommercio, Coldiretti presenti a macchia di leopardo. Fra i CAF dei professionisti è presente TFDC nei 730, in crescita.

Basilicata



5

Grafico 47

Il CAAF CGIL è primo su tutti i mercati, la sua quota di mercato scende su 730 e ISEE e cresce su RED e ICRIC. Secondo è il CAF UIL (non nei RED), la sua quota di mercato cresce di molto su tutti i prodotti tranne che sui 730, dove flette. Il CAF CISL è al terzo o quarto posto sui vari mercati. Fra le associazioni di categoria è presente Confcommercio, fra gli altri CAF sono presenti CAF Italia, che cresce molto su 730, ISEE, RED, e CAF CGN che cresce molto sugli ISEE.

Calabria

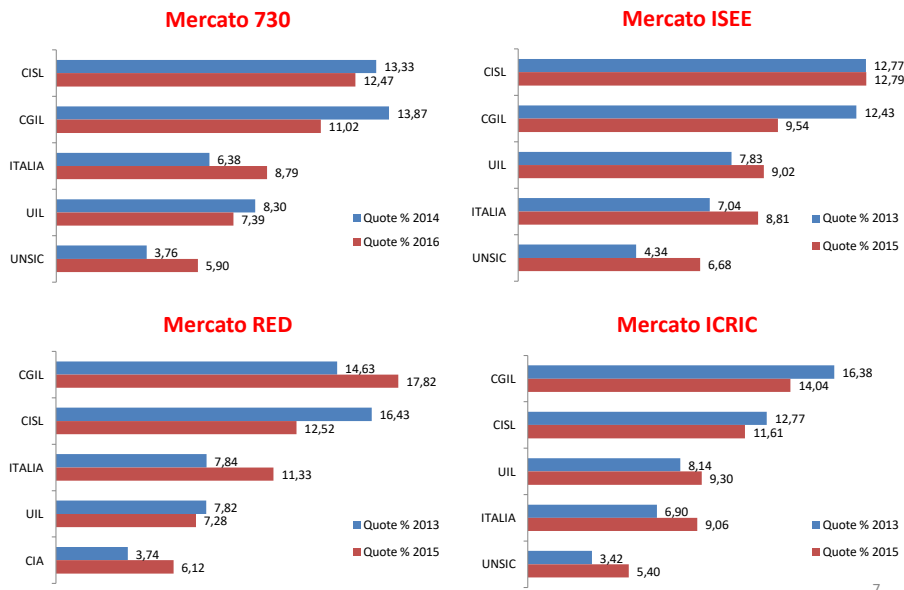


Grafico 48

Il CAF CISL è primo su 730 e ISEE, secondo su RED e ICRIC, la sua quota di mercato flette su tutti i prodotti, tranne sugli ISEE, dove tiene. Il CAF CGIL è primo su RED e ICRIC, secondo su 730 e ISEE, la sua quota di mercato diminuisce su tutti i prodotti tranne che sui RED, dove cresce molto e supera la CISL. Il CAF UIL è terzo o quarto nei vari mercati. Sono presenti su tutti i mercati, in forte crescita, CAF Italia e CAF UNSIC. Fra le associazioni di categoria è presente solo il CAF CIA sui RED.

Campania

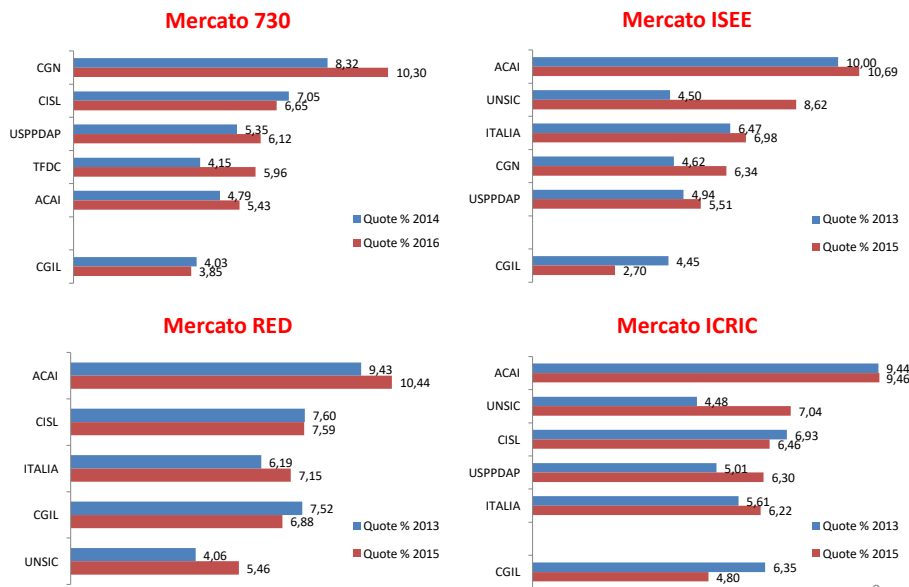


Grafico 49

Nel mercato campano predominano i CAF non di sigle confederali: il CAF CGN è primo sui 730; il CAF ACAI su ISEE, RED, ICRIC; il CAF UNSIC è secondo su ISEE e ICRIC; il CAF USPPDAP è terzo sui 730; il CAF Italia è terzo sugli ISEE; tutti in crescita. Il CAF CISL è l'unica sigla sindacale presente sul mercato dei 730. Il CAF CGIL è nono sui 730, dodicesimo sugli ISEE, quarto sui RED, ottavo sugli ICRIC, su tutti in diminuzione. Le associazioni di categoria non compaiono nei primi 5 posti.

Emilia Romagna

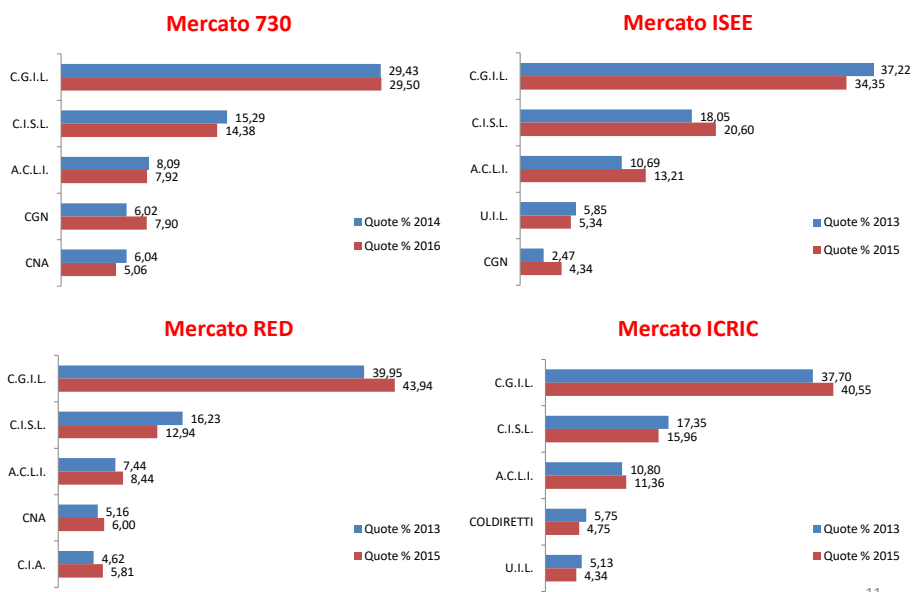


Grafico 50

Il CAAF CGIL è di gran lunga il primo su tutti i mercati, la sua quota di mercato è stabile sui 730, in diminuzione sugli ISEE, in aumento su RED e ICRIC. Il CAF CISL è secondo su tutti i mercati, la sua quota è in diminuzione, tranne che sugli ISEE dove cresce. Il CAF ACLI è terzo su tutti i mercati, stabile sui 730, in crescita sugli altri. Il CAF CGN è quarto sui 730 e quinto sugli ISEE. Fra le associazioni di categoria sono presenti CNA (730, RED), CIA (RED), Coldiretti (ICRIC).

Friuli Venezia Giulia

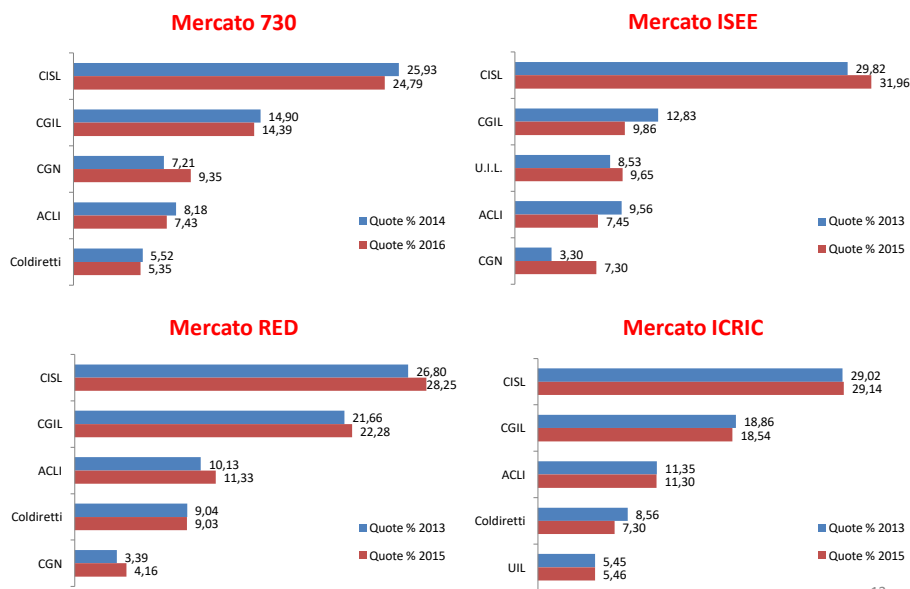


Grafico 51

Il CAF CISL è nettamente primo su tutti i mercati, la sua quota di mercato flette sui 730 aumenta su ISEE e RED, è stabile sulle ICRI. Il CAAF CGIL è secondo su tutti i mercati, la sua quota è in diminuzione su 730, ISEE e ICRI, non sui RED, dove cresce. Il CAF CGN è terzo sui 730, al quinto su ISEE e RED, in crescita su tutti. Il CAF ACLI è quarto su 730 e ISEE, in perdita, terzo su RED e ICRI, in crescita o stabile. Fra le associazioni di categoria è presente solo Coldiretti.

Lazio

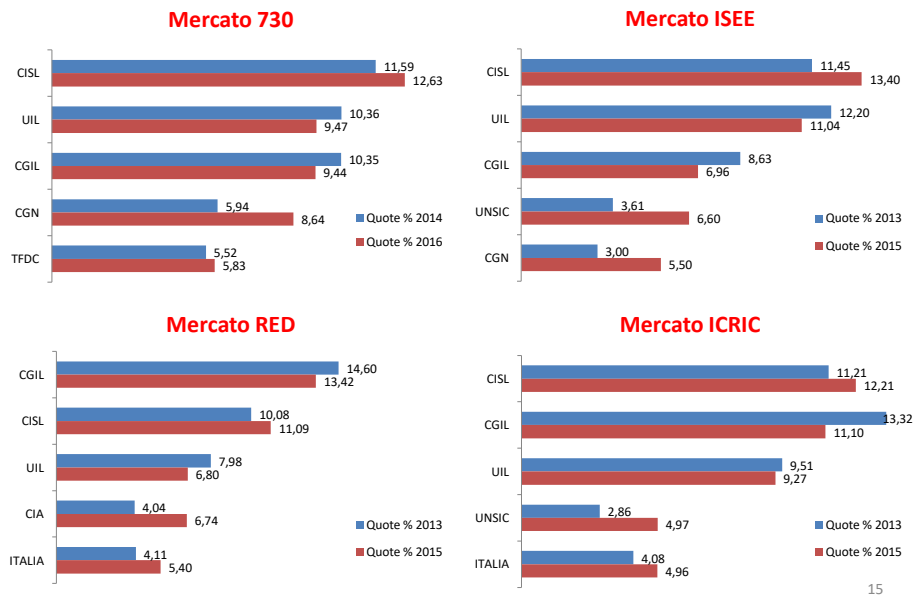


Grafico 52

Il CAF CISL è primo su 730, ISEE, ICRIC, secondo sui RED, la sua quota è in aumento su tutti i mercati, ha superato la UIL sugli ISEE e la CGIL sulle ICRIC. Il CAF UIL è secondo su 730 e ISEE, terzo su RED e ICRIC, in perdita su tutti. Il CAF CGIL è primo sui RED, secondo sulle ICRIC, terzo sui 730 e sugli ISEE, in diminuzione su tutti. Seguono altri CAF non confederali tutti in forte crescita: il CAF CGN su 730 e ISEE, il CAF TFDC sui 730, il CAF UNSIC su ISEE e ICRIC, il CAF Italia su RED e ICRIC.

Liguria

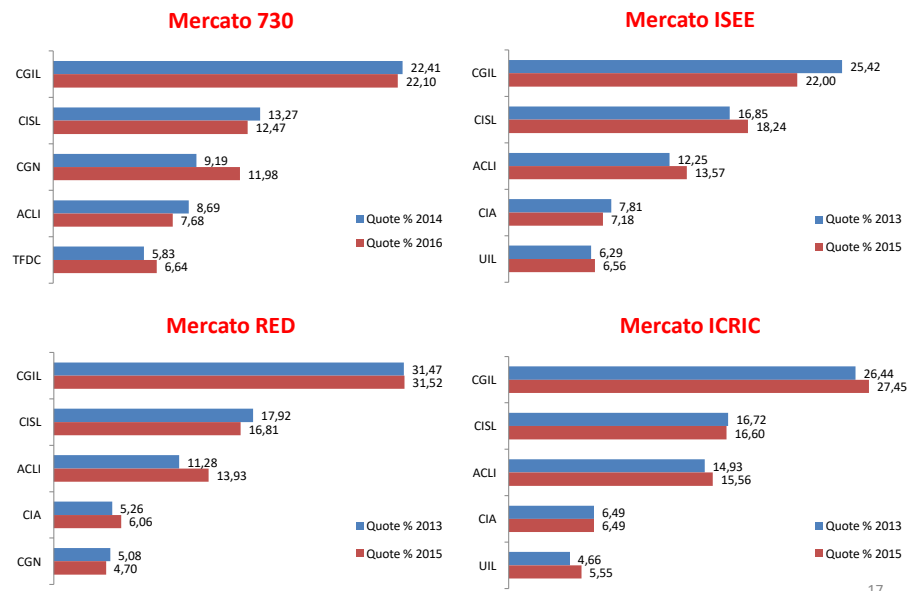


Grafico 53

Il CAF CGIL è nettamente primo su tutti i mercati, la sua quota di mercato è stazionaria su 730 e RED, scende sugli ISEE, cresce sulle ICRIC. Il CAF CISL è secondo, in diminuzione sui 730 e sui RED, in aumento sugli ISEE. Il CAF ACLI è terzo, in aumento su ISEE, RED, ICRIC, mentre sui 730 è sceso al quarto posto, dopo CGN. Su questo mercato si affacciato anche TFDC, al quinto posto. Fra le associazioni di categoria è presente solo la CIA su ISEE, RED, ICRIC.

Lombardia

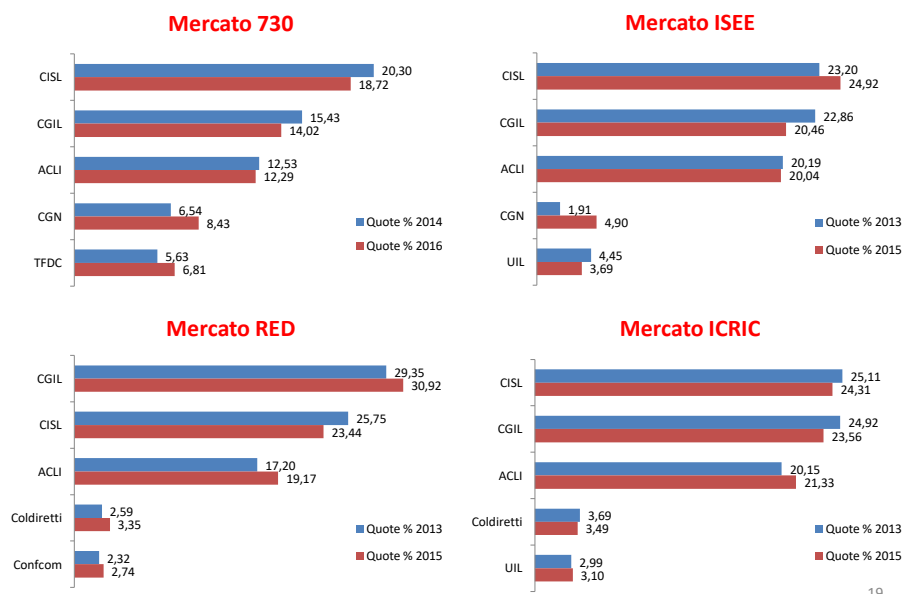


Grafico 54

Il CAF CISL è primo su 730, ISEE, ICRIC, secondo sui RED, la sua quota di mercato è in diminuzione sui 730, RED, ICRIC, in aumento sugli ISEE. Il CAAF CGIL è primo sui RED, dove cresce, è secondo su 730, ISEE, ICRIC, dove flette. Il CAF ACLI è terzo su tutti i mercati, stazionario su 730 e ISEE, in crescita su RED e ICRIC. Sui 730 si sono affacciati il CAF CGN e il CAF TFDC, entrambi in forte crescita, anche se ancora con numeri limitati rispetto alle prime tre sigle che si dividono il mercato.

Marche

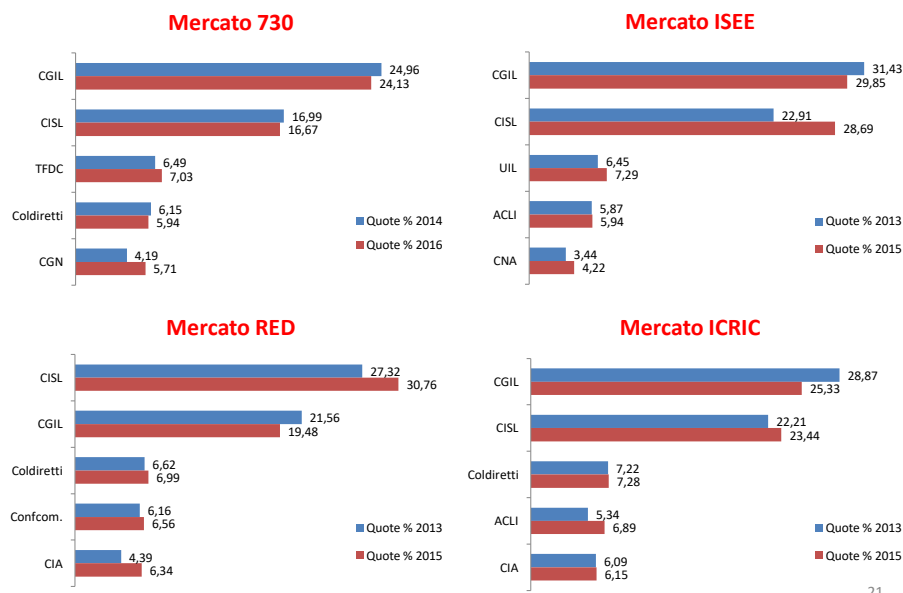


Grafico 55

Il CAAF CGIL è primo su 730, ISEE, ICRIC, secondo sui RED, in diminuzione su tutti. Il CAF CISL è primo sui RED, secondo sugli altri mercati, cresce su RED, ISEE, ICRIC, è stazionario sui 730. Questi primi due CAF si dividono buona parte del mercato. Il CAF Coldiretti è l'unico ad essere presente su tre mercati (730, RED, ICRIC). Seguono a distanza gli altri CAF, che variano a seconda dei mercati: TFDC e CGN sui 730.; UIL, ACLI, CNA sugli ISEE; Coldiretti e CIA sui RED, ACLI e CIA sulle ICRIC.

Molise

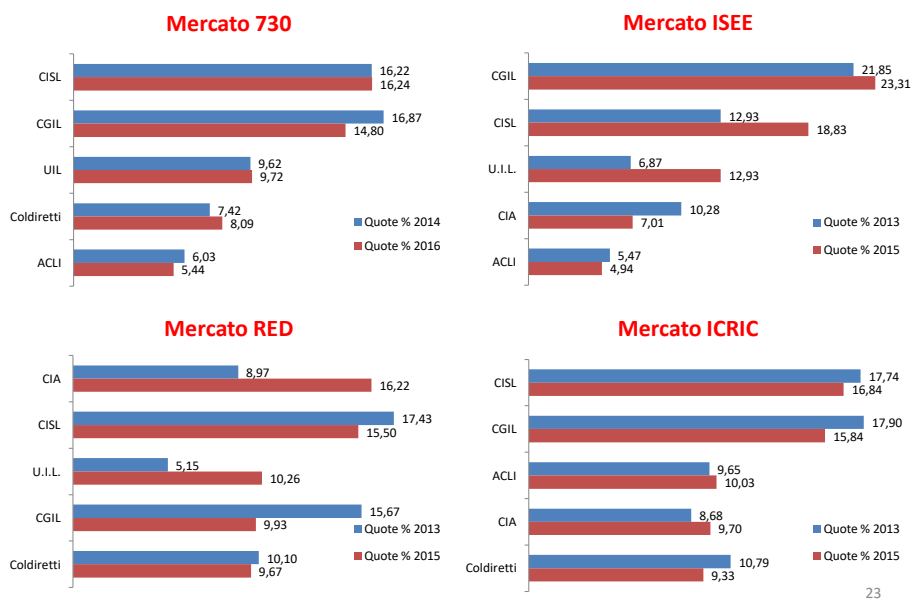


Grafico 56

Il CAF CISL è primo su 730 e ICRIC, avendo superato la CGIL, secondo su ISEE e RED; è stazionario sui 730, in forte crescita sugli ISEE, in perdita su RED e ICRIC. Il CAF CGIL è primo sugli ISEE, dove cresce; è secondo su 730 e ICRIC, dove flette; è solo quarto sui RED, dove perde molto. Il CAF UIL è terzo, in netto aumento su ISEE e RED, stazionario sui 730. Il CAF Coldiretti è in aumento sui 730, in diminuzione su RED e ICRIC. Il CAF ACLI flette su 730 e ISEE, cresce sulle ICRIC.

Piemonte

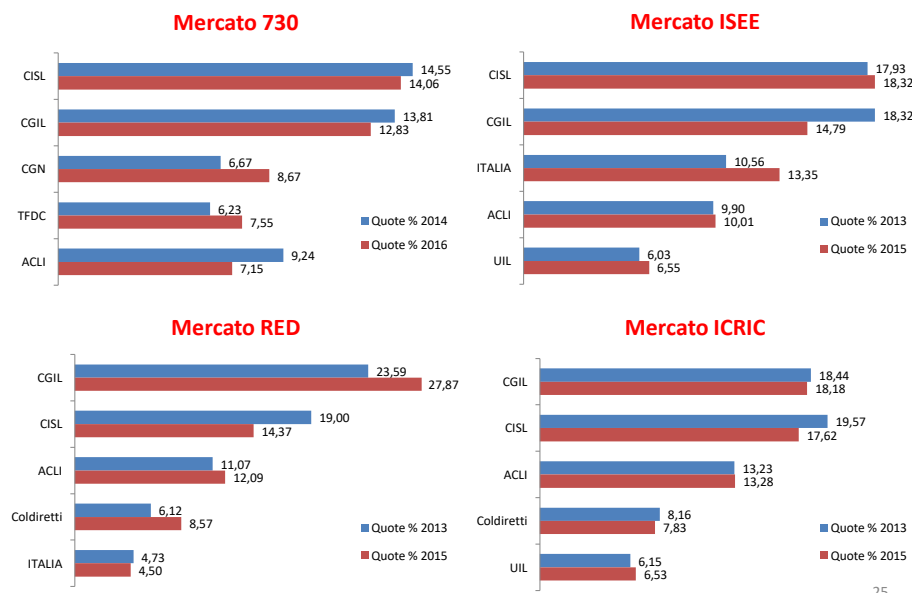


Grafico 57

Il CAF CISL è primo su 730 e ISEE, secondo su RED e ICRIC; è quasi stazionario sui 730, in crescita sugli ISEE su cui ha superato la CGIL, in perdita su RED e ICRIC. Il CAF CGIL è primo su RED e ICRIC, sui RED cresce molto; è secondo su 730 e ISEE, dove flette. Il CAF ACLI è presente in tutti i mercati, perde posizioni sui 730, è stazionario su ISEE e ICRIC, guadagna sui RED. Il CAF CGN e il CAF TFDC guadagnano posizioni sui 730. Il CAF Italia è terzo sugli ISEE. Coldiretti è quarto su RED e ICRIC.

Puglia

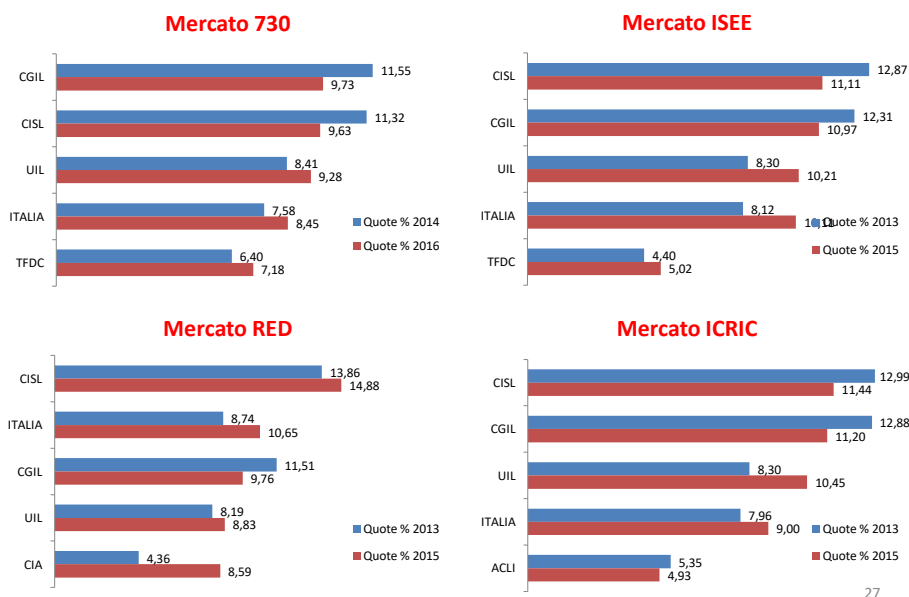


Grafico 58

Il CAF CISL è primo su ISEE, RED, ICRIC e secondo sui 730; è in crescita sui RED, in perdita su gli altri mercati. Il CAAF CGIL è primo sui 730, anche se di poco, è secondo su ISEE e ICRIC, terzo sui RED, in perdita su tutti. Il CAF UIL è terzo, sui RED quarto, in aumento su tutti. Il CAF Italia è presente ed in crescita in tutti i mercati: è secondo sui RED avendo superato il CAAF CGIL, quarto su 730, ISEE, ICRIC. Il CAF TFDC sta guadagnando posizioni su 730 e ISEE.

Sardegna

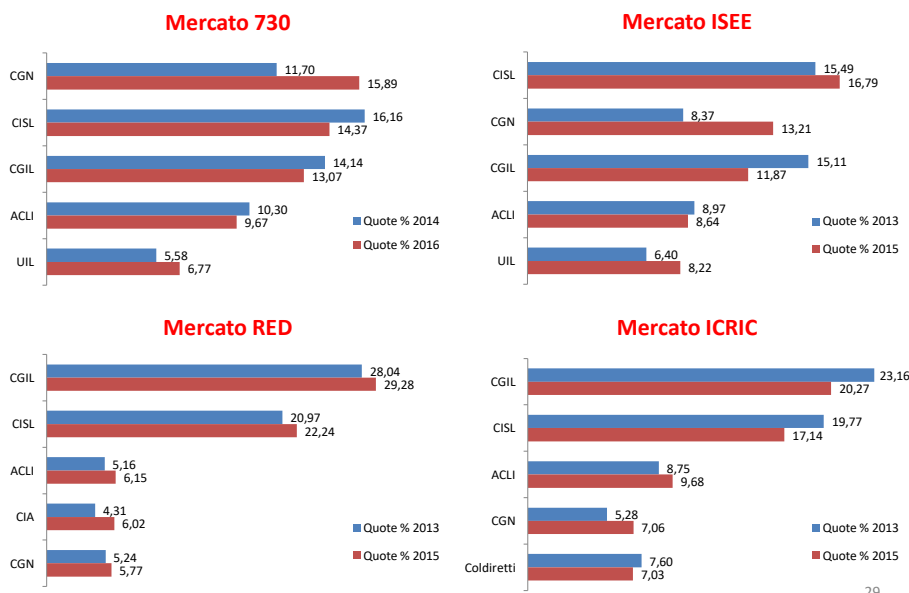


Grafico 59

Il CAAF CGIL è primo su RED e ICRIC, dove cresce sui RED, perde sulle ICRIC; è terzo su 730 e ISEE, perde in entrambi. Il CAF CISL è primo sugli ISEE, secondo su 730, ISEE, ICRIC, in crescita su ISEE e RED. Il CAF CGN è primo sui 730, dove ha guadagnato due posizioni, superando CISL e CGIL; è secondo sugli ISEE, dove ha guadagnato due posizioni, superando CGIL e ACLI; è presente anche su RED e ICRIC. Il CAF ACLI è terzo su RED e ICRIC, dove cresce, è quarto su 730 e ISEE, dove perde.

Sicilia

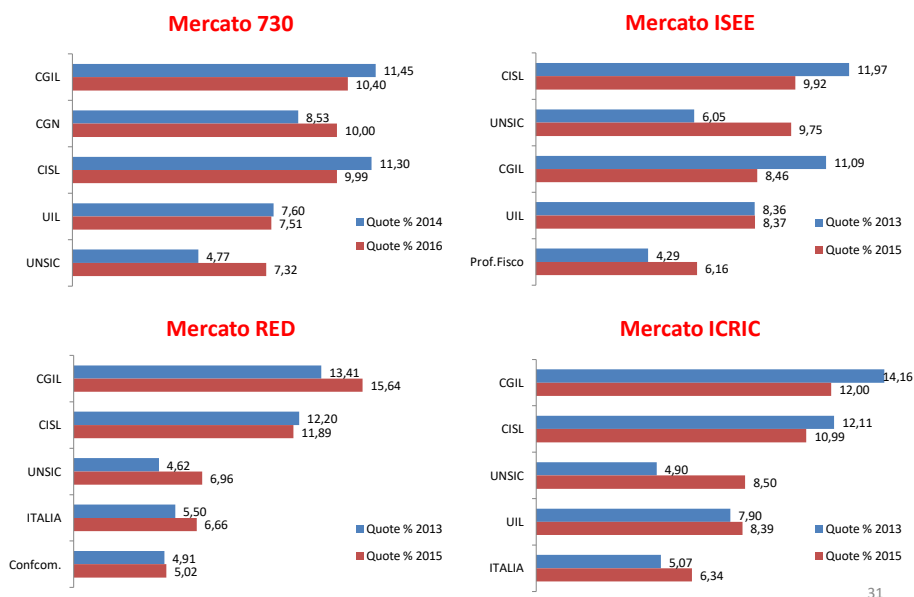


Grafico 60

Il CAAF CGIL è primo su 730, RED, ICRIC, cresce sui RED, perde su 730 e ICRIC; è terzo sugli ISEE, superato da CISL e UNSIK. Il CAF CISL è primo sugli ISEE, secondo su RED e ICRIC, terzo sui 730, perde su tutti. Il CAF CGN è secondo sui 730, superando la CISL. Il CAF UNSIK è in forte crescita su tutti i mercati: secondo sugli ISEE, superando CGIL e UIL; terzo sui RED, superando CAF Italia e Confcommercio, terzo su ICRIC, superando UIL e CAF Italia. Il CAF UIL è quarto, mantiene le quote, ma perde posizioni perché altri CAF crescono.

Toscana

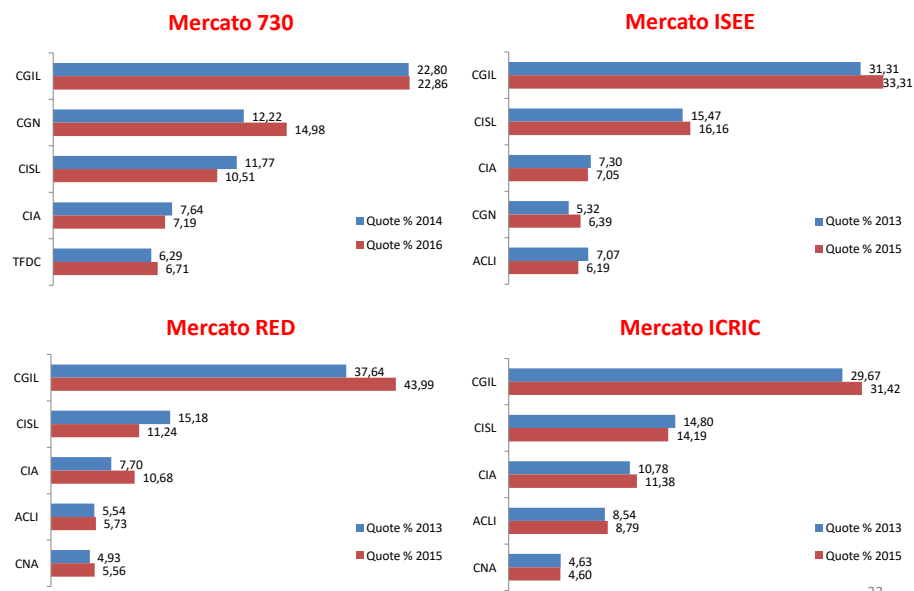


Grafico 61

Il CAAF CGIL è di gran lunga il primo su tutti i mercati, la sua quota di mercato è stabile sui 730, in crescita su ISEE, RED e ICRIC. Il CAF CISL è secondo su ISEE, RED, ICRIC, terzo sui 730, diminuisce su 730, RED, ICRIC, cresce sugli ISEE. Il CAF CIA è terzo su ISEE, RED, ICRIC, quarto sui 730, in leggera flessione su 730 e ISEE, in crescita su RED e ICRIC. Il CAF CGN è secondo sui 730 e quarto sugli ISEE, in forte crescita. Inoltre, sono presenti ACLI, CNA e, fra i CAF dei professionisti, TFDC sui 730.

Trentino Alto Adige

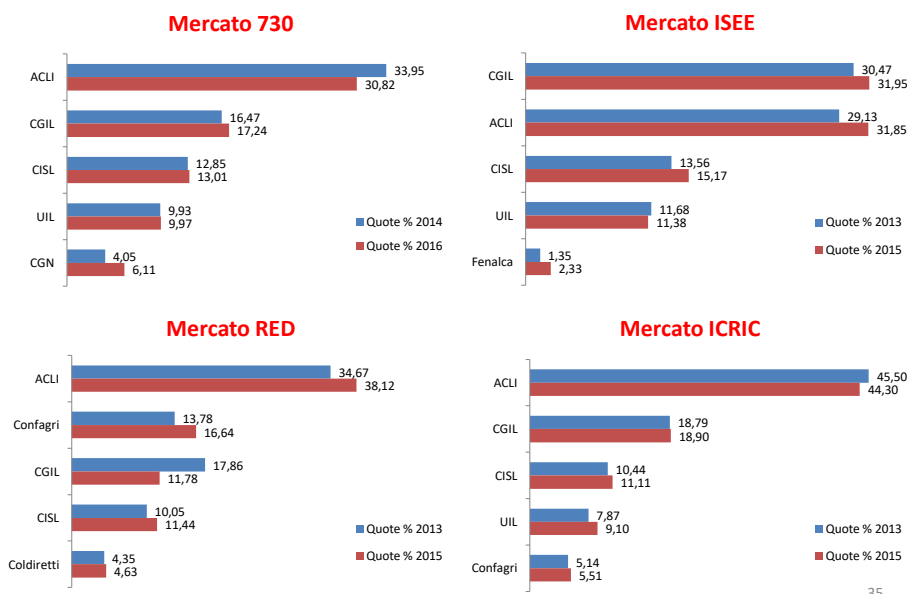


Grafico 62

Il CAF ACLI è nettamente primo su tutti i mercati, tranne sugli ISEE in cui è testa a testa con la CGIL; guadagna su ISEE e RED, perde su 730 e ICRIC. Il CAF CGIL è primo sugli ISEE, secondo sui 730 e ICRIC, terzo sui RED; guadagna su 730 e ISEE, perde sui RED. Il CAF CISL è terzo su 730, ISEE, ICRIC, quarto sui RED; guadagna su tutti. Il CAF UIL è quarto, tranne che sui RED, è stazionario. Fra le associazioni di categoria sono presenti Coldiretti e Confagricoltura, fra i professionisti CGN e Fenalca.

Umbria

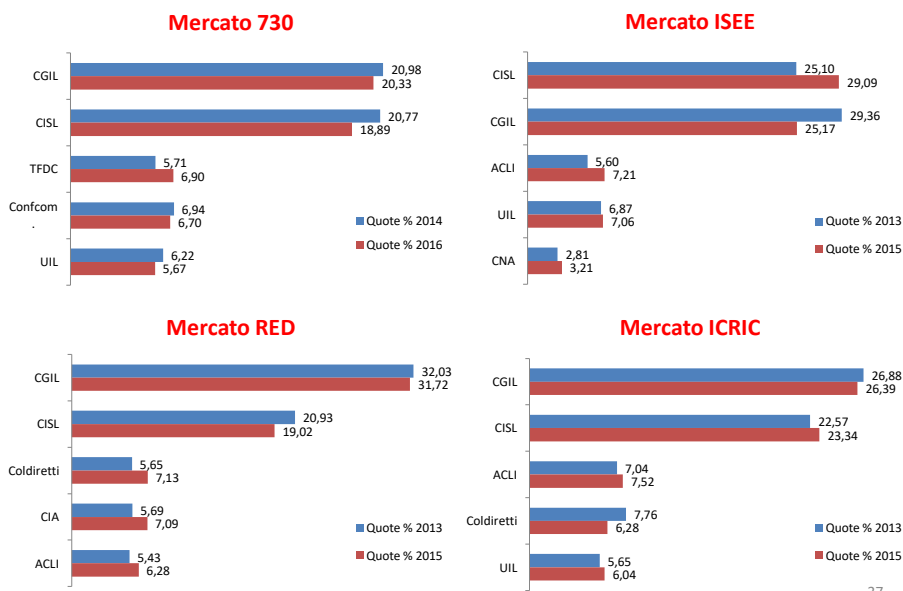


Grafico 63

Il CAAF CGIL è primo su 730, RED, ICRIC, secondo sugli ISEE superato dalla CISL; è stazionario su 730, RED, ICRIC, perde sugli ISEE. Il CAF CISL è primo sugli ISEE, secondo su 730, RED, ICRIC; diminuisce più della CGIL su 730 e RED, cresce su ISEE e ICRIC. Il CAF ACLI e il CAF UIL sono presenti in posizioni variabili. Fra le associazioni di categoria sono presenti Coldiretti, CIA, CNA, Confcommercio. Da notare il terzo posto sui 730 del CAF TFDC, che sopravanza Confcommercio e UIL.

Valle d'Aosta

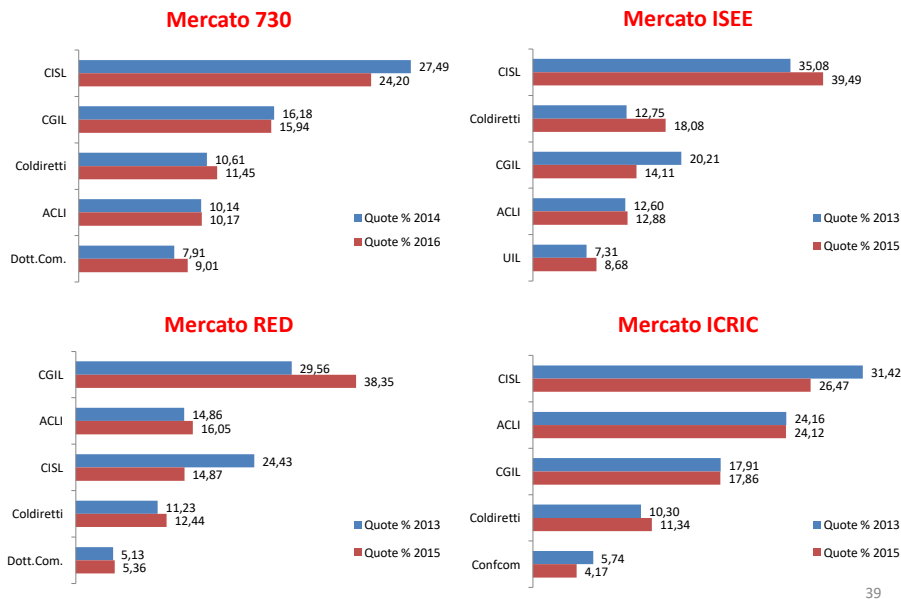


Grafico 64

Il CAF CISL è primo su 730, ISEE, ICRIC, terzo sui RED; è in crescita sugli ISEE, perde posizioni sugli altri mercati. Il CAAF CGIL è primo sui RED, è secondo sui 730, terzo su ISEE e ICRIC; è in forte crescita su RED e ISEE, stazionario su 730 e ICRIC. Il CAF ACLI è secondo su RED ed ICRIC, in crescita sui RED, è quarto su 730 e ISEE, su cui è stazionario. Fra le associazioni di categoria sono presenti Coldiretti e Confcommercio, fra i professionisti il CAF dei Dottori Commercialisti.

Veneto

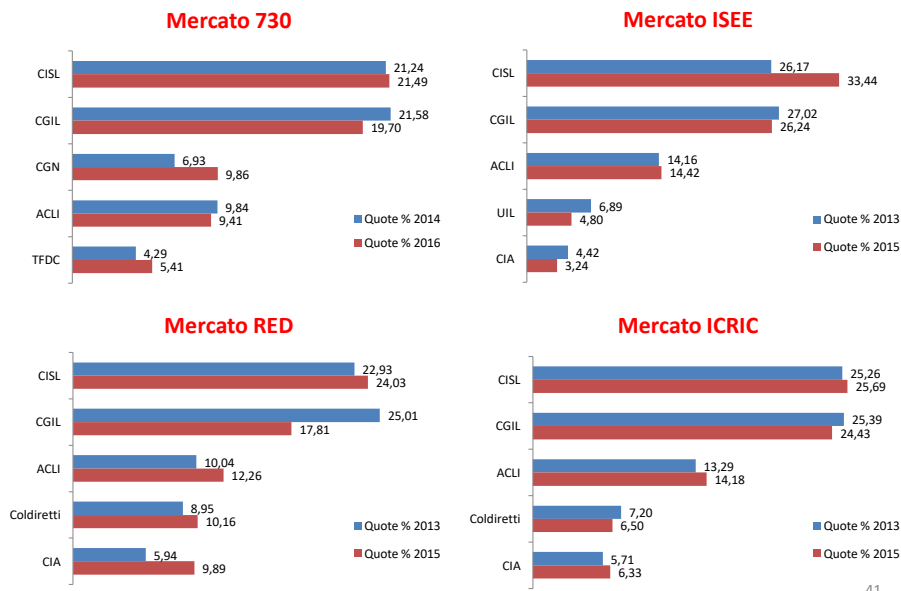


Grafico 65

Il CAF CISL è primo su tutti i mercati, in forte crescita sull'ISEE e in parte sui RED, stazionario su 730 e ICRIC. Il CAAF CGIL è secondo su tutti i mercati; in diminuzione su 730, RED ICRIC, stazionario sull'ISEE. Il CAF ACLI è terzo su ISEE, RED, ICRIC, quarto sui 730; perde qualcosa sui 730, guadagna su ISEE, RED, ICRIC. Il CAF GGN ha superato le ACLI sui 730 guadagnando il terzo posto e il CAF TFDC è entrato fra i primi 5 sui 730. Il CAF CIA è quinto su tutti i mercati. Il Caf Coldiretti è quarto su RED e ICRIC.

TERZA PARTE - I CAAF DELLA CGIL

LE DICHIARAZIONI 730

L'andamento del prodotto¹⁰

Negli ultimi 5 anni (2012-2016) il prodotto consolidato 730 dei 15 CAAF CGIL ha subito una flessione di oltre 487 mila pratiche, pari al 15,3%. La tendenza alla diminuzione era presente già dal 2012 e si è accentuata nel 2015 con l'introduzione del 730 *on-line*. Dal 2012 al 2014 si è registrata una diminuzione del 3,4%, nel 2015 del 10,1%, nel 2016 di un ulteriore 2,6%¹¹

730 - Prodotto consolidato dei CAAF CGIL 2012-2016

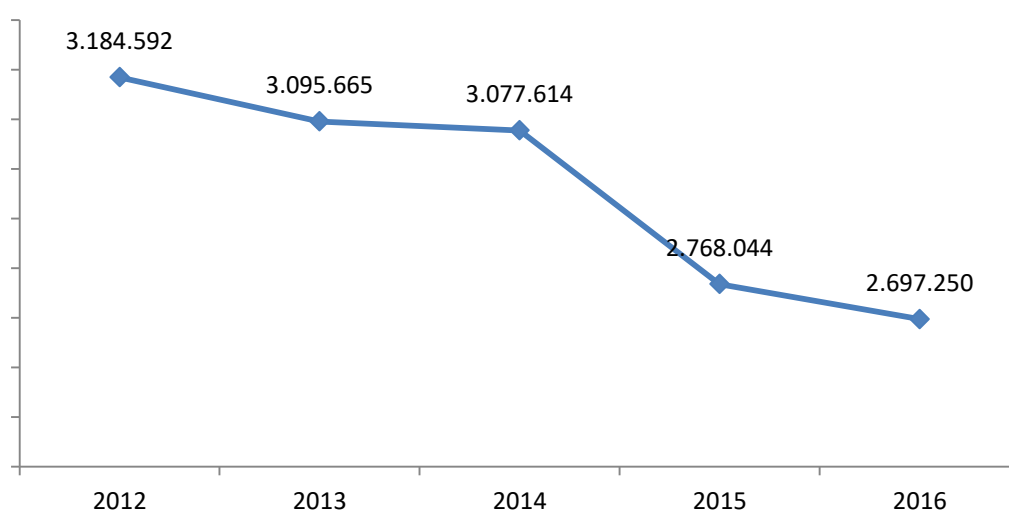


Grafico 66

730 - Var. % prodotto consolidato dei CAAF CGIL 2012-2016

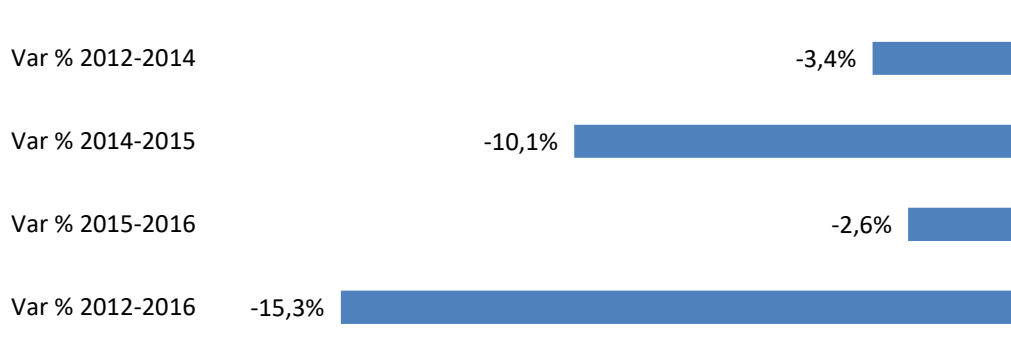


Grafico 67

¹⁰ I dati sui 730 riportati in questa sezione sono ricavati dal fatturato e differiscono di qualche decimale da quelli riportati nella sezione precedente sui *competitor*, che invece sono relativi ai 730 inviati all'Agenzia delle Entrate. Inoltre, fra questi ultimi, per motivi riconducibili alla normativa sulla privacy, che fissa i criteri per evitare la possibile identificazione delle persone, mancano le dichiarazioni che, in misura pari o inferiore a 10, sono riferibili ad uno stesso comune di residenza dei dichiaranti del modello 730.

¹¹ Le variazioni percentuali sono calcolate sull'anno precedente, quindi la loro somma non corrisponde alla flessione complessiva calcolata sull'intero periodo. Vale per tutte le variazioni percentuali calcolate d'ora in avanti.

I 15 CAAF della CGIL si possono suddividere in tre classi per quantità di prodotto 2015 e registrano tendenze significativamente diverse:

- 3 CAAF con oltre 400 mila dichiarazioni: Emilia Romagna, Nord-Est, Lombardia;
- 7 CAAF fra 100 e 400 mila dichiarazioni: Toscana, Piemonte, Lazio-Basilicata, Sicilia, Marche, Puglia-Molise¹², Liguria;
- 5 CAAF al di sotto delle 100 mila dichiarazioni: Abruzzo, Umbria, Calabria, Sardegna, Campania.

Sotto il profilo dell'andamento del prodotto prima e dopo l'introduzione del 730 *on-line*, i CAAF possono essere suddivisi in tre gruppi:

- 3 CAAF crescono nel periodo antecedente all'introduzione del 730 *on-line*, contengono le perdite nel 2015 e invertono la tendenza nel 2016: Emilia Romagna, Toscana, Abruzzo;
- 4 CAAF sono all'incirca stazionari nel 2012-2014, contengono le perdite nel 2015, ma continuano a perdere anche nel 2016: Nord Est, Marche, Umbria, Liguria.
- 8 CAAF subiscono perdite significative già prima del 730 *on-line*, ulteriori perdite nel 2015 e continuano a perdere nel 2016 anche se in misura minore: Lombardia, Piemonte, Lazio-Basilicata, Puglia-Molise, Sicilia, Sardegna, Campania e Calabria.

Di seguito viene preso in esame l'andamento del prodotto 730 nel quinquennio 2012-2016, distinguendo fra il periodo 2012-2014 e gli anni 2015 e 2016, dopo l'introduzione del 730 *on-line*. Le variazioni vengono poste in relazione a due fattori: l'incidenza degli autocompilati ante 2015 e quella delle dichiarazioni *on-line*. Un altro fattore da considerare è la dinamica competitiva locale, per la quale si rinvia alla sezione precedente.

Il CAAF Emilia Romagna nel quinquennio ha perso complessivamente il 3,5%. Dal 2012 al 2014 è cresciuto seppure di poco (+0,5%). Con l'introduzione del precompilato *on-line*, nel 2015 ha contenuto la perdita (-4,1%) e nel 2016 ha confermato il risultato dell'anno precedente (+0,1%). La sostanziale tenuta del CAAF Emilia Romagna è attribuibile, oltre al radicamento nel territorio e alla fidelizzazione degli utenti, anche alla minore incidenza degli autocompilati, che passano dal 15% al 6%, e in parte ad una percentuale di 730 *on-line* (7,3%) inferiore alla media nazionale (9,9%).

Il CAAF Toscana ha registrato un andamento analogo: nel quinquennio ha perso il 5,0%, registrando un lieve incremento nel 2012-2014 (+0,7%), una perdita relativamente contenuta nel 2015 (-6,7%), tornando a crescere nel 2016 (+1,2%). Gli autocompilati sono passati dal 22% al 9% e i 730 *on-line* sono l'8,7%, sotto la media nazionale.

Il CAAF Abruzzo è cresciuto del 3,4% fra 2012 e 2014, perdendo solo l'1,9% nel 2015 e un ulteriore 1,2% nel 2016, unico CAAF a chiudere il quinquennio con un saldo positivo (0,3%).

Il CAAF Marche e il CAAF Umbria presentano dinamiche in parte simili, pur nella differenza dei volumi di attività. Nel quinquennio le Marche hanno perso complessivamente il 10,5% e l'Umbria il 10,4%. Nel 2012-2014 hanno registrato una leggera flessione (Marche -0,3%, Umbria -0,7%); nel 2015 i due CAAF hanno avuto una flessione, le Marche dell'8,1% e l'Umbria del 7,7%; nel 2016 hanno perso entrambi il 2,3%. Nelle Marche gli autocompilati prima erano al 18% poi sono drasticamente scesi al 3%, mentre in Umbria sono rimasti stabili. Gli autocompilati *on-line* nelle Marche sono il 7,4%, sotto la media nazionale, e in Umbria il 9%, di poco sotto la media.

Il CAAF Liguria nel quinquennio ha perso il 12,2%. Dal 2012-2014 ha perso il 2,9%, nel 2015 l'8,9%, nel 2016 ha contenuto le perdite allo 0,8%. Gli autocompilati sono scesi dal 19% al 4%. La percentuale dei 730 *on-line* è del 9,3%, di poco sotto la media nazionale.

¹² Il Molise, passato con il CAAF Abruzzo dal 2016, è stato mantenuto con la Puglia, per poter fare confronti in serie storica. L'analisi del mercato regionale, invece, è stata fatta per regione e non per CAAF. Vedi allegato 5.

Il CAAF Nord Est nel quinquennio ha perso il 12,5%, quasi interamente attribuibile al biennio 2015-2016, essendo cresciuto anche se di poco dal 2012 al 2014 (0,8%). Nel 2015 ha perso il 9,7%, nel 2016 un ulteriore 3,9%. La flessione nel 2015-2016 è in parte attribuibile all'elevata incidenza degli autocompilati, che sono scesi dal 30% al 15%, e dei 730 *on-line*, che nel 2016 incidono per il 12,0%, sopra la media nazionale, soprattutto in Friuli, che con il 14% ha la percentuale più alta d'Italia, e in Veneto che ha il 12,1%, mentre il Trentino Alto Adige con il 9,2% è sotto la media.

Il CAAF Lombardia nel quinquennio ha perso il 22,7%, evidenziando già una tendenza alla diminuzione del 6,1% dal 2012 al 2014. Nel 2015 ha perso il 15,5%, nel 2016 un ulteriore 2,7%. La flessione del 2015-2016 è in buona parte attribuibile all'elevata incidenza degli autocompilati ante 730 *on-line*, che dal 30% sono scesi all'11%, e alla maggiore incidenza degli autocompilati *on-line*, che nel 2016 incidono per il 13,6%, molto al di sopra della media nazionale.

Il CAAF Piemonte-Valle d'Aosta ha un andamento analogo: nel quinquennio ha perso il 20,1%, di cui il 7,3% già nel periodo 2012-2014, il 10,6% nel 2015 e un ulteriore 3,6% nel 2016. Gli autocompilati sono passati dal 24% all'11%, i 730 *on-line* sono all'11,6%, sopra la media nazionale.

Il CAAF Sardegna nel quinquennio ha perso nel complesso il 19,8%, distribuendo le perdite in modo relativamente omogeneo in tutto l'arco considerato. Ha perso il 7,0% nel 2012-2014, il 10,7% nel 2015 e il 3,4% nel 2016, con una percentuale di autocompilati scesa dal 23% al 15%, e una percentuale di 730 *on-line* dell'11,5%, sopra la media nazionale.

Il CAAF Campania nel quinquennio ha perso il 18,9%, di cui il 4,4% nel 2012-2014, il 12,9% nel 2015 e il 2,6% nel 2016, passando dal 42% al 24% di autocompilati, la percentuale più elevata d'Italia, con una bassa percentuale di 730 *on-line* (6,9%).

Il CAAF Calabria nel quinquennio ha registrato una flessione del 25,3%. Ha perso poco nel 2012-2014 (-1,0%), mentre ha subito perdite rilevanti nel 2015 (-21,5%) e ha continuato a perdere il 3,9% nel 2016, passando dal 26% al 9% di autocompilati, con il 5,5% di 730 *on-line*, fra le più basse d'Italia.

Il CAAF Lazio-Basilicata nel quinquennio ha registrato una flessione del 25,8%, a cui ha contribuito per quasi la metà la flessione già in atto nel 2012-2014 (11,2%), a cui si è aggiunta la flessione del 10,4% nel 2015 e un'ulteriore perdita del 6,8% nel 2016. Gli autocompilati passano dal 35% al 21% restando su un livello sostenuto, i 730 *on-line* pesano per l'11,1%, sopra la media nazionale.

Il CAAF Sicilia nel quinquennio ha registrato una flessione del prodotto del 25,1%, a cui ha contribuito in modo rilevante la flessione del 10,6% già in atto nel 2012-2014, a cui si sono aggiunte la flessione del 12,9% nel 2015 e quella del 3,7% nel 2016. Diversamente dagli altri CAAF, in Sicilia gli autocompilati, che prima erano al 17%, nel 2015 sono stati azzerati a seguito della politica di messa in sicurezza attuata. I 730 *on-line* sono al 4,7%, la regione con il valore più basso.

Il CAAF Puglia-Molise presenta un andamento analogo, nel quinquennio ha registrato una perdita del 26,0%, a cui ha contribuito la flessione del 6,8% già in atto nel 2012-2014, a cui si sono aggiunte la flessione del 14,7% nel 2015 e un'ulteriore marcata perdita del 6,9% nel 2016. Anche in Puglia gli autocompilati, che prima erano al 17%, nel 2015 sono stati praticamente azzerati (1%) in seguito alla politica di messa in sicurezza. I 730 *on-line* sono al 5,9%, molto al di sotto della media.

Riguardo alle prospettive, nell'ultimo anno (2016) si rilevano tendenze diverse:

- 2 CAAF hanno invertito la tendenza e sono tornati a crescere, anche se di poco: Toscana ed Emilia;
- 2 CAAF hanno perso intorno all'1%: Abruzzo e Liguria;
- 4 CAAF hanno perso fra il 2% e il 3%: Marche, Umbria, Campania, Lombardia;
- 5 CAAF hanno perso fra il 3% e il 4%: Sardegna, Piemonte, Sicilia, Calabria, Nord-Est;
- 2 CAAF hanno perso quasi il 7%: Lazio-Basilicata e Puglia-Molise (di cui il Molise 4,2%).

I differenti andamenti stanno a dimostrare che la tendenza alla flessione può essere arrestata e invertita, cioè che il declino dei CAAF non è ineluttabile.

730 - Variazione % 2012-2016

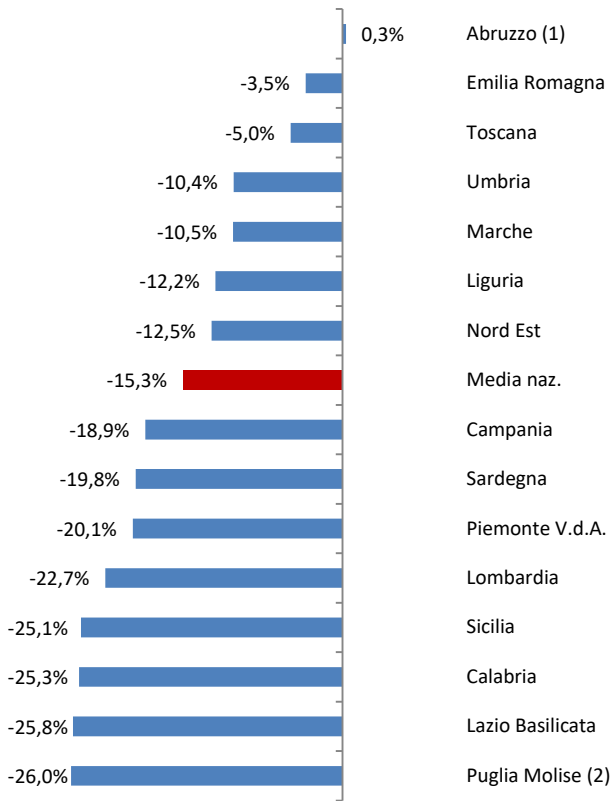


Grafico 68

730 – Variazione % 2012-2014

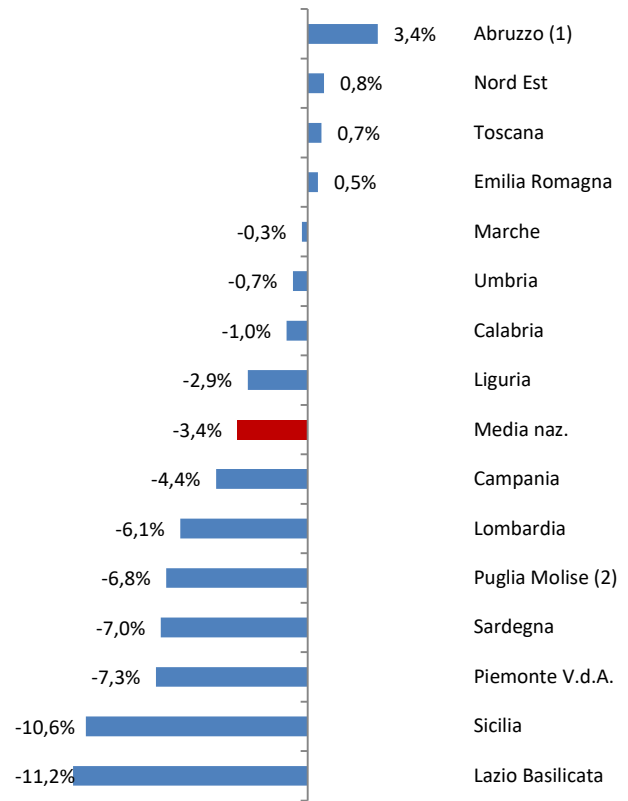


Grafico 69

730 – Variazione % 2014-2015

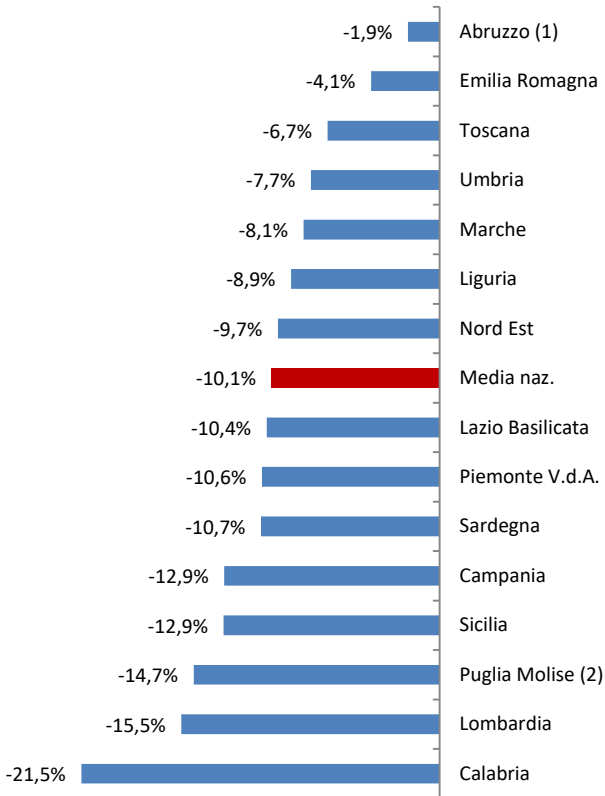


Grafico 70

730 - Variazione % 2015-2016

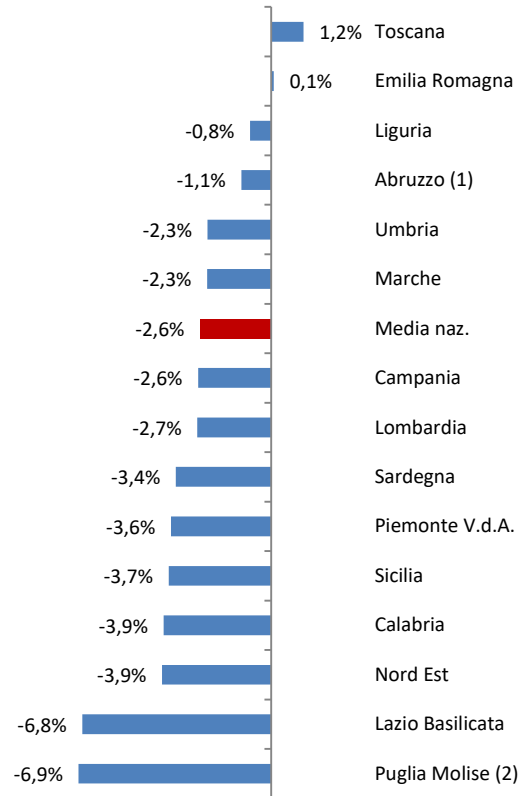


Grafico 71

730/2014

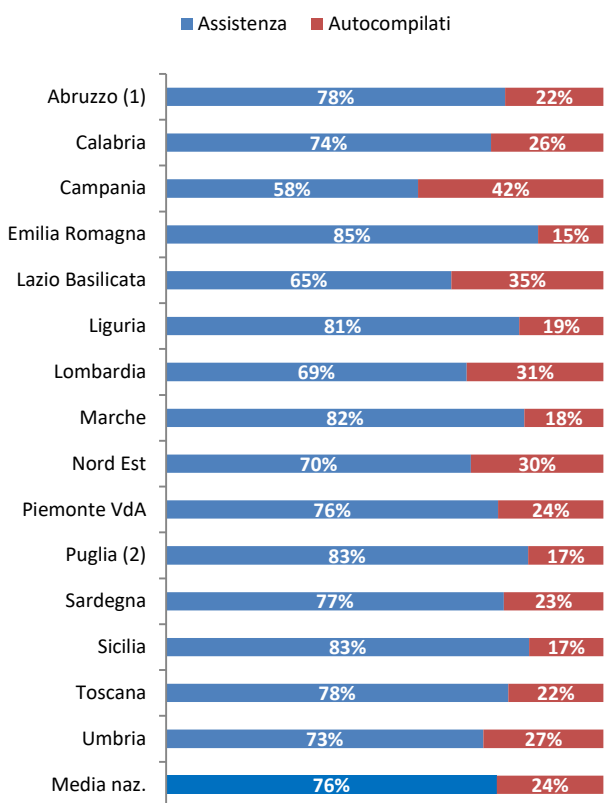


Grafico 72

730/2016

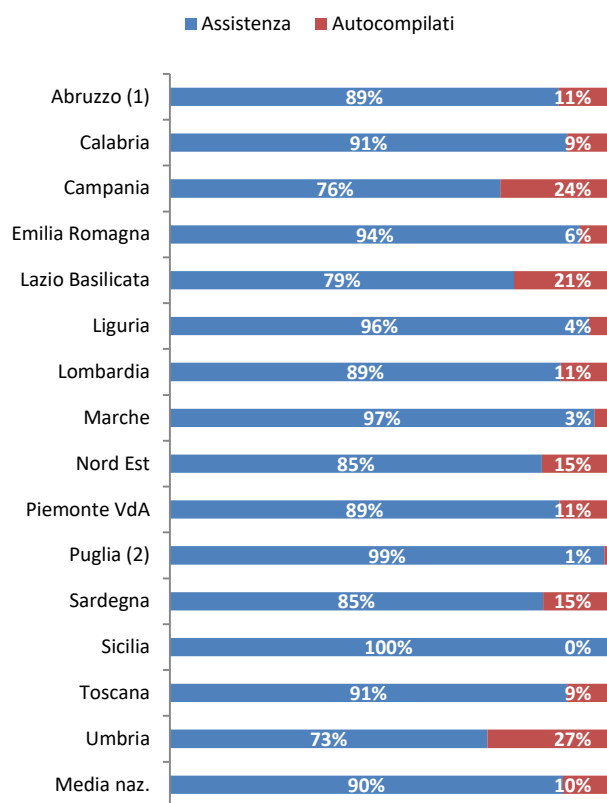


Grafico 73

730 on line 2015 per territorio dei CAAF CGIL (%)

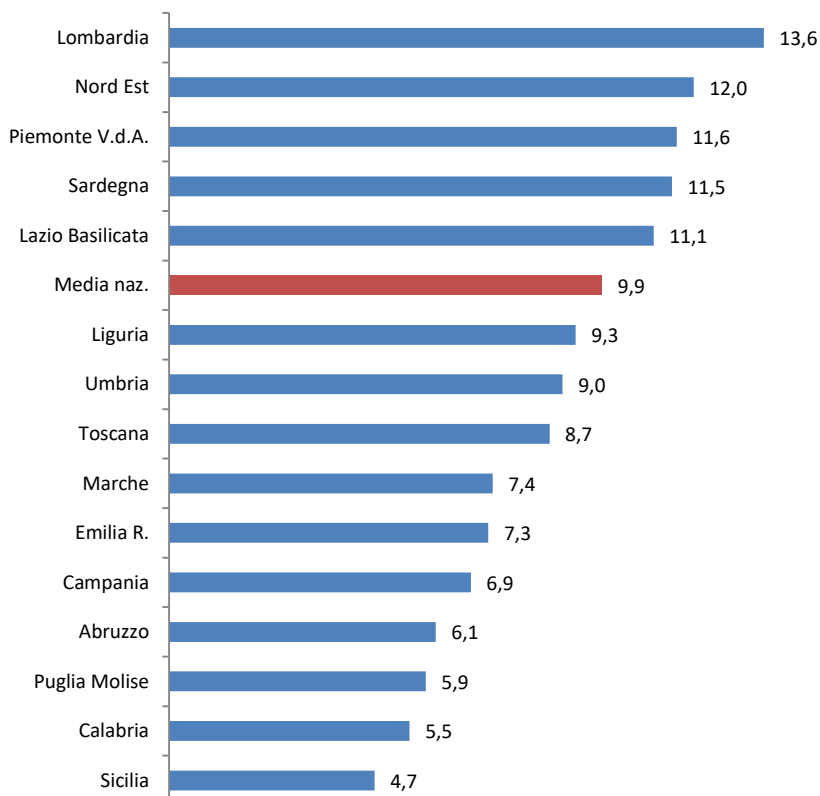


Grafico 74

L'andamento dei compensi ministeriali

Nel periodo 2012-2014 i compensi per i 730 dei CAAF CGIL sono passati da circa 55,4 milioni di euro a 42,4, subendo una flessione del 23,5%, in buona parte attribuibile alla diminuzione dei compensi decisa nel 2012 e applicata nel 2013 e 2014.

Dal 2015 il fatturato ha avuto un andamento diverso rispetto al prodotto, a seguito dell'aumento e della diversificazione dei compensi previsti dal decreto ministeriale del dicembre 2014, che hanno notevolmente attenuato l'impatto economico della diminuzione del prodotto, anche in virtù dell'aumento delle pratiche in assistenza e della possibilità di far pagare gli autocompilati.

Nel 2015 vi è stata una leggerissima flessione dei compensi, di circa 150.000 euro pari allo 0,3%, pur a fronte di una significativa diminuzione del prodotto (-10%).

Nel 2016, applicando le tariffe previste dal decreto del dicembre 2014, cioè senza considerare i tagli, si avrebbe teoricamente una flessione dell'1,6%. Al momento in cui si scrive, infatti, non si sa come verrà applicato il taglio di 40 milioni previsto dalla legge di stabilità 2016, se in modo lineare o selettivo, e quale impatto potrà avere sui singoli CAAF.

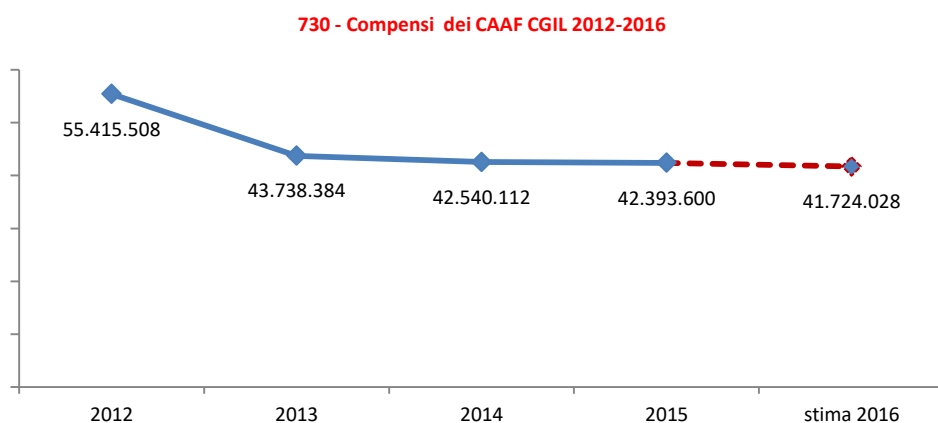


Grafico 75

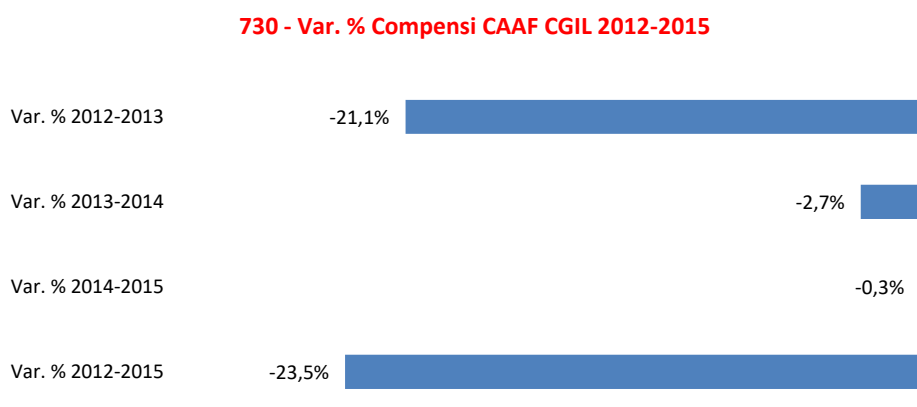


Grafico 76

Nel 2015 i CAAF si possono suddividere in 3 classi di fatturato corrispondenti alle classi di prodotto:

- 3 CAAF con un fatturato compreso fra 6 e 7 milioni di euro nel 2015, sceso dagli 8-9 milioni del 2012: Emilia Romagna, Nord Est, Lombardia;
- 7 CAAF con un fatturato compreso fra 1 e 4 milioni di euro: Toscana, Piemonte V.d.A., Lazio-Basilicata, Sicilia, Puglia-Molise, Marche, Liguria.
- 5 CAAF con un fatturato al di sotto del milione di euro: Calabria, Sardegna Umbria, Abruzzo, Campania.

Compensi 730/2012 e 730/2015

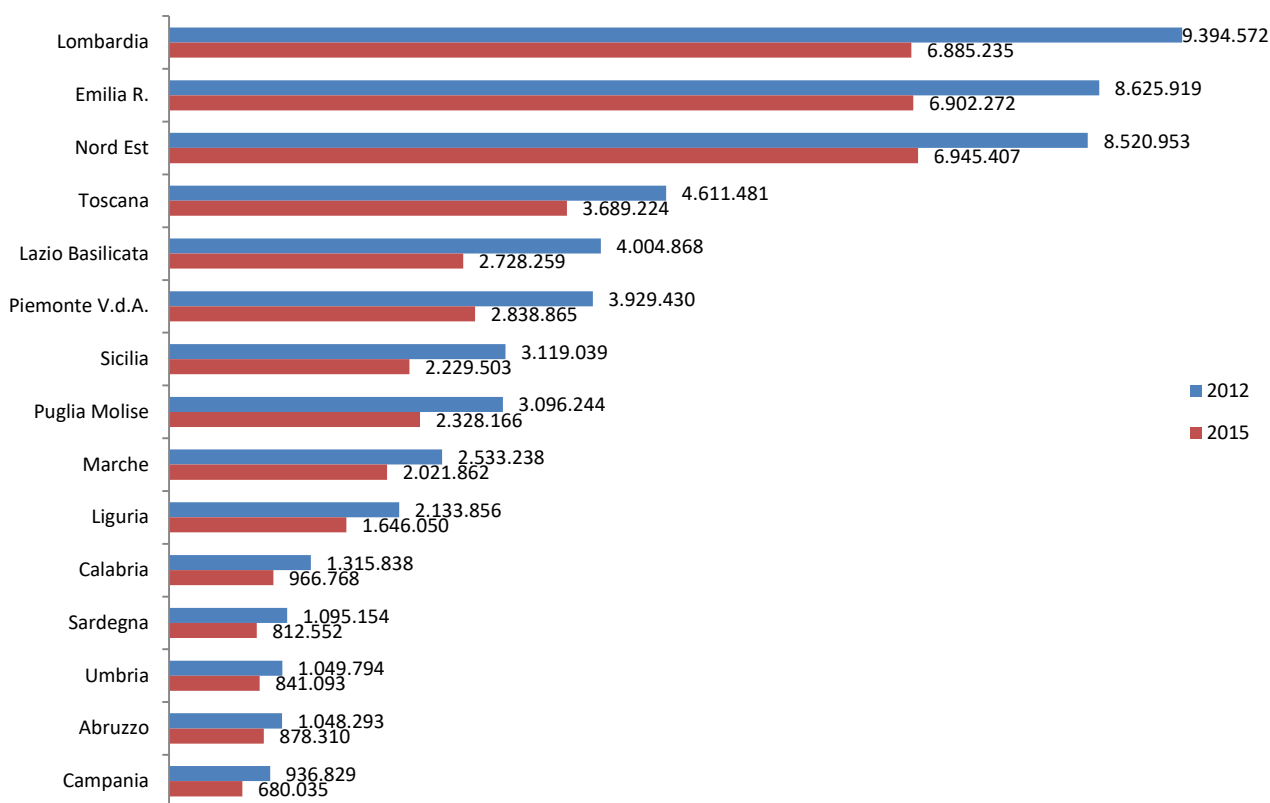


Grafico 77

730 - Var % compensi 2012-2014

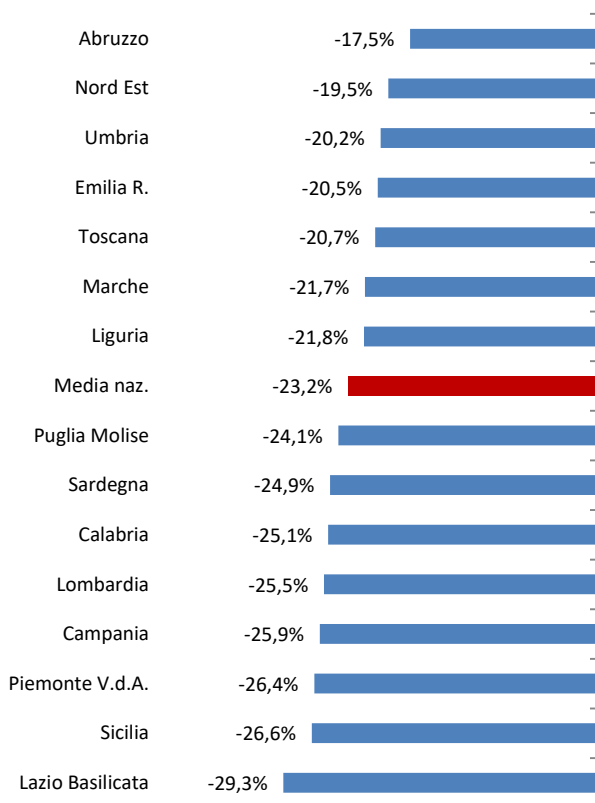


Grafico 78

730 - Var % compensi 2014-2015

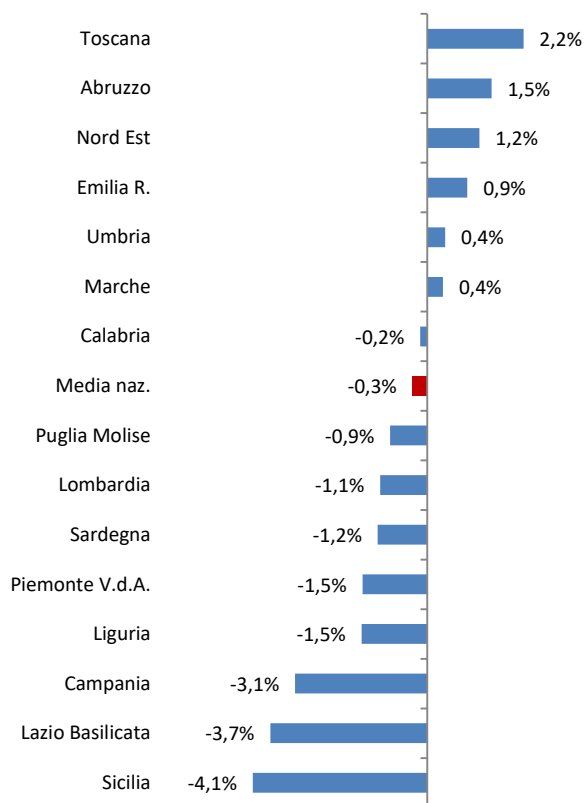


Grafico 79

Nel complesso, distinguendo fra il periodo 2012-2014 e il 2014-2015, anno di introduzione del 730 *on-line* emerge che:

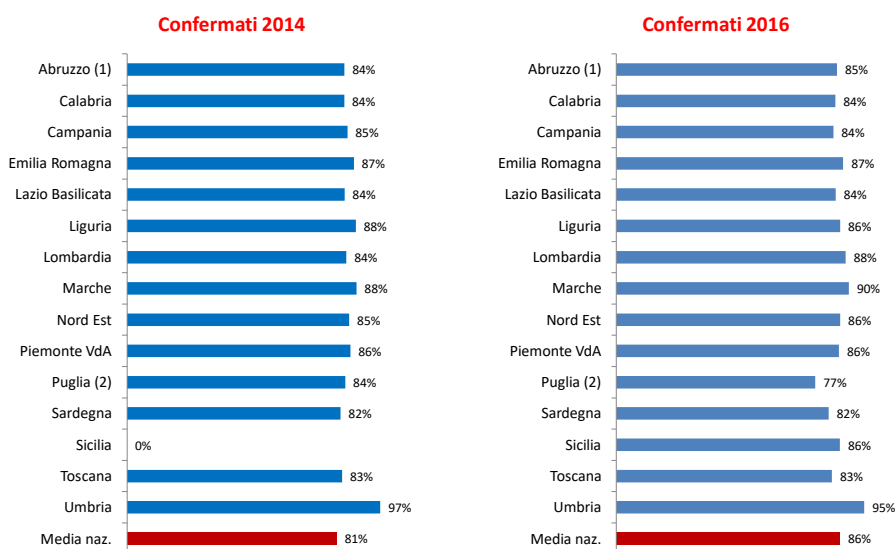
- 6 CAAF nel periodo 2012-2014 hanno perso meno della media nazionale e nel 2015 sono tornati in terreno positivo: Emilia Romagna, Nord Est, Toscana, Marche, Umbria, Abruzzo;
- 6 CAAF nel periodo 2012-2014 hanno perso più della media e nel 2015 hanno contenuto le perdite entro l'1,5%: Lombardia, Piemonte V.d.A., Liguria, Sardegna, Puglia-Molise, Calabria;
- 3 CAAF hanno subito pesanti perdite nel periodo 2012-2014 e hanno perso ulteriormente oltre il 3% nel 2015: Campania, Lazio-Basilicata, Sicilia.

Turn over dell'utenza

Veniamo ora ad esaminare il turn-over dell'utenza. Gli utenti confermati nel 2016 sono intorno all'86% e sono aumentati rispetto al 2014, cioè è aumentata la fidelizzazione dell'utenza.

La tendenza generale, come si è già evidenziato (grafici 72-73, pag. 49), è all'aumento delle pratiche in assistenza, che passano dal 76% al 90%, con contestuale riduzione degli autocompilati, sia di singoli contribuenti, che degli studi professionali e dei consulenti. In alcuni casi sono le categorie sindacali a portare l'autocompilato, ma molti CAAF non rilevano il dato, per cui non è stato possibile quantificarne l'incidenza.

730 – Turn over dell'utenza (1)



26

Grafico 80

Grafico 81

Pratiche complesse

Le pratiche di una certa complessità, che richiedono maggior tempo di elaborazione, incidono in misura significativa:

- le dichiarazioni che includono terreni e fabbricati sono il 74%,
- le dichiarazioni che includono la deduzione degli scontrini sanitari sono il 66%,
- le dichiarazioni che includono la deduzione di oneri pluriennali sono il 37%.

In qualche caso si sta pensando di modulare le tariffe in base al criterio della complessità della pratica e della durata della prestazione, piuttosto che in base al reddito.

Caratteristiche dell'utenza

Veniamo ora ad esaminare alcuni profili dell'utenza.

Gli utenti sono per il 52% uomini e per il 48% donne.

Il 49,5% ha più di 60 anni, fascia di età in aumento di 2,8 punti negli ultimi 2 anni.

Il 27,4% è compreso fra i 46 e i 60 anni, fascia di età in diminuzione di 0,2 punti.

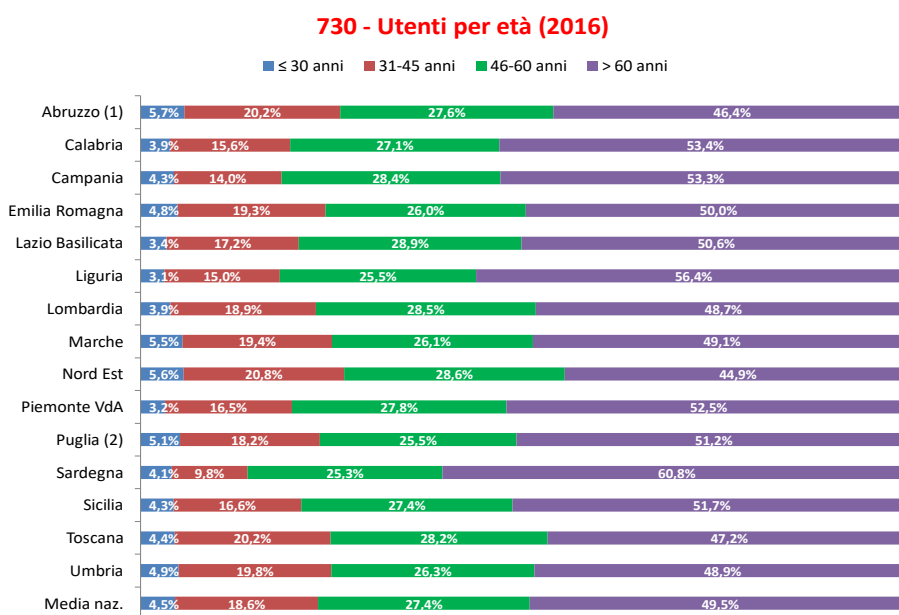
Il 18,6% è compreso fra i 31 e i 45 anni, fascia di età in diminuzione di 2,4 punti.

Il 4,5% ha meno di 30 anni, fascia di età in diminuzione di 0,2 punti.

L'evidenza dimostra, quindi, che dal 2014 è aumentata l'incidenza dei pensionati a seguito della diminuzione di tutte le altre fasce di età, in particolare quella dei giovani adulti, più propensi a utilizzare i servizi telematici.

Le percentuali sono abbastanza variabili da regione a regione: Nord Est, Abruzzo, Toscana hanno un'utenza di età inferiore alla media; Sardegna, Liguria, Piemonte, Campania, Calabria, Sicilia Puglia di età superiore alla media. Gli altri CAAF oscillano intorno alla media.

Questo dato è in parte confermato dall'utenza per tipo di reddito, in cui aumentano i redditi da pensione dello 0,6% e i redditi misti da lavoro-pensione dello 0,5%. Probabilmente numerosi over 60 hanno ancora redditi da lavoro.



31

Grafico 82

Iscritti e non iscritti

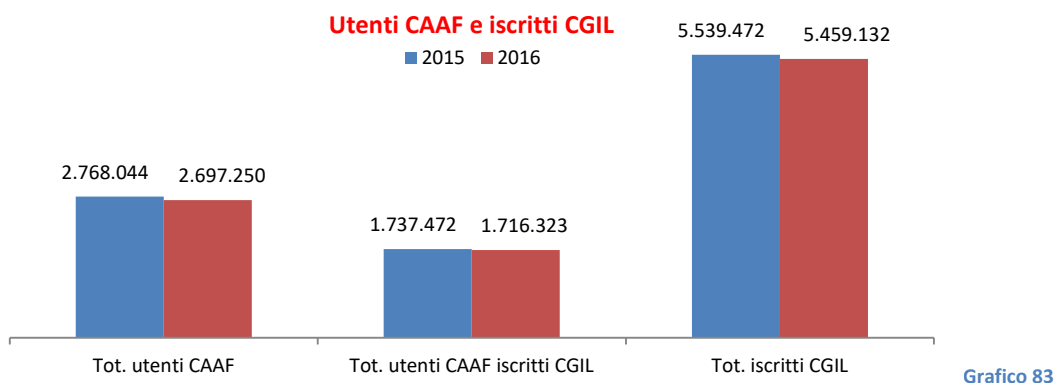
Il dato sugli iscritti può essere rapportato a due platee:

- la percentuale di utenti del CAAF che sono iscritti alla CGIL;
- la percentuale di iscritti che usa il CAAF della CGIL¹³, definibile come mercato potenziale interno.

Nel 2015 gli utenti dei CAAF iscritti alla CGIL sono stati 1.737.472 su 2.768.044 utenti totali dei CAAF della CGIL e su 5.539.472 iscritti alla CGIL (esclusi 57.071 iscritti a SPI estero).

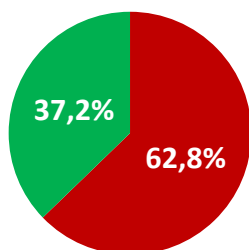
Nel 2016 gli utenti dei CAAF iscritti alla CGIL sono stati 1.716.323 su 2.697.250 utenti totali dei CAAF della CGIL e su 5.459.132 iscritti alla CGIL (esclusi 32.450 iscritti a SPI estero).

¹³ Va detto che non tutti gli iscritti devono fare la dichiarazione dei redditi, ma potrebbero venire in CGIL per qualche altra prestazione (RED) ed essere invitati a fare il 730 come esonerati, come in molti casi avviene.



Nel 2015 il 62,8% degli utenti del CAAF erano iscritti alla CGIL, nel 2016 la percentuale è salita al 63,6%; di questi il 59,3% sono iscritti allo SPI e il 40,7% alle categorie degli attivi. Nel 2015, il 31,4% degli iscritti alla CGIL si è rivolto al CAAF della CGIL, nel 2016 la percentuale è rimasta stazionaria, come all'incirca quelle degli iscritti allo SPI (59,5%) e agli attivi (40,5%). Ciò sta a significare che il CAAF in una certa misura è più attrattivo per gli utenti non iscritti che per gli iscritti e che il mercato interno presenta ancora un ampio potenziale di sviluppo. Le percentuali sono molto variabili da regione a regione e da categoria a categoria. Dalle interviste è emerso che talora la percentuale degli iscritti sugli utenti del CAAF risulta sovrastimata, in quanto non è possibile verificare con certezza l'iscrizione e si sta sulla parola¹⁴.

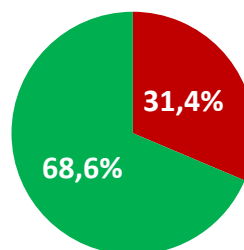
% iscritti su utenti 2015



■ % utenti del CAAF CGIL iscritti alla CGIL
 ■ % utenti del CAAF CGIL non iscritti alla CGIL

Grafico 84

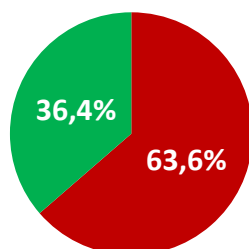
% utenti su iscritti 2015



■ % iscritti alla CGIL che usano il CAAF CGIL
 ■ % iscritti alla CGIL che non usano il CAAF CGIL

Grafico 85

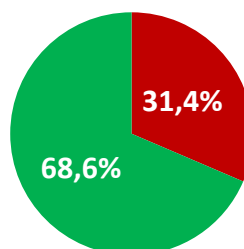
% iscritti su utenti 2016



■ % utenti del CAAF CGIL iscritti alla CGIL
 ■ % utenti del CAAF CGIL non iscritti alla CGIL

Grafico 86

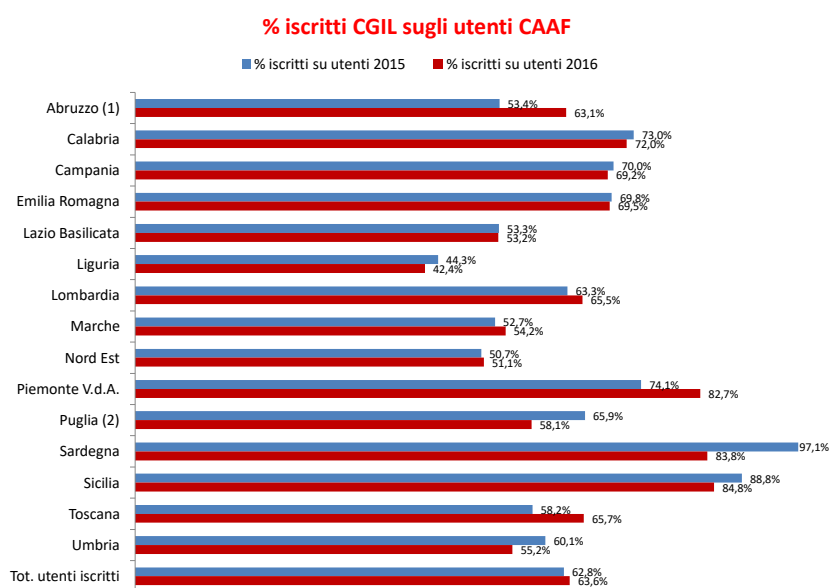
% utenti su iscritti 2016



■ % iscritti alla CGIL che usano il CAAF CGIL
 ■ % iscritti alla CGIL che non usano il CAAF CGIL

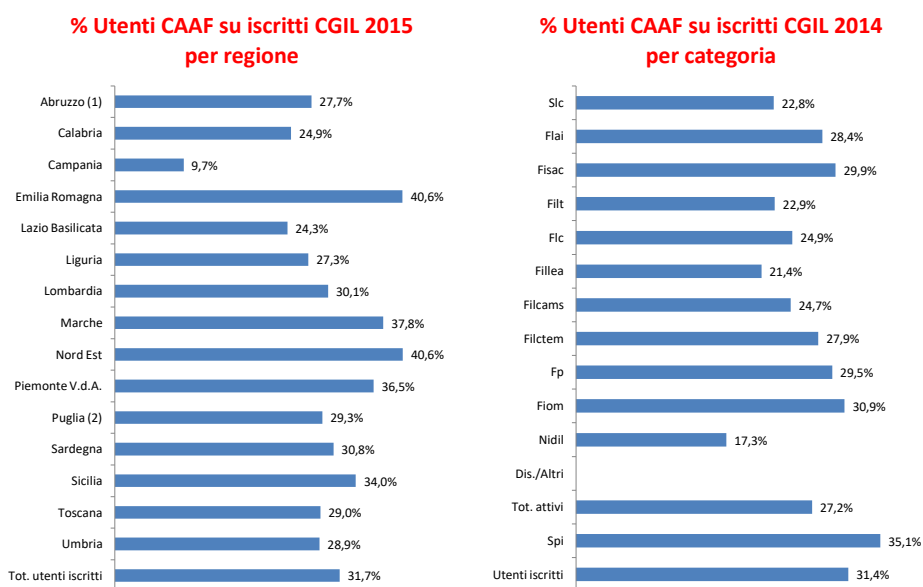
Grafico 87

¹⁴ Per la Sardegna "il numero degli iscritti è molto elevato rispetto agli utenti perché nel calcolo si tiene conto del fatto che non tutti gli iscritti sono titolari di una dichiarazione autonoma, ma alcuni sono parte di nuclei familiari in cui la dichiarazione è fatta a nome di un altro utente, oppure sono tutori di un altro utente".



38

Grafico 88



40

Grafico 89

Grafico 90

Tariffe

Le tariffe dei servizi fiscali delle varie società e CAAF operativi sono differenziate sotto diversi profili. In primo luogo sono diverse fra iscritti e non iscritti, per riconoscere ed incentivare l'appartenenza all'Organizzazione. Le percentuali di riduzione per gli iscritti sono molto variabili da territorio a territorio. Spesso si prevedono sconti per il coniuge dell'iscritto che non sia iscritto. Nel caso degli iscritti ad alcune categorie vengono applicate tariffe speciali (es. pensionati) o la gratuità (es. bancari), previo accordo con le categorie, che a loro volta devono far fronte alla concorrenza di altre sigle che offrono il servizio gratuitamente ai propri iscritti (es. FABI) oppure a tariffe più basse

(es. ACLI). Una criticità è data dalle modalità di verifica dell'iscrizione di chi si presenta per fare il 730: in alcuni casi la banca dati degli iscritti (ARGO) è completa ed aggiornata in altri meno, in questi casi viene chiesta la tessera, in altri casi l'operatore sta sulla parola di chi dichiara di essere iscritto, che in questo modo paga la tariffa agevolata. Dove è diffusa questa prassi si registra un impatto rilevante sulle tariffe medie e sugli introiti del servizio.

In secondo luogo, le tariffe sono differenziate fra 730 autocompilato e in assistenza ed in alcuni casi in base alla complessità della pratica, per cui in realtà si può parlare di una tariffa base più supplementi per servizi aggiuntivi o complementari, con molte varianti.

In terzo luogo, le tariffe del 730 sono differenziate per fasce di reddito. Ogni società decide i criteri e gli importi in relazione alla concorrenza locale e alla composizione sociale del territorio. Spesso si fanno accordi formali o informali con le altre sigle sindacali (non sempre rispettati). Talora le tariffe sono differenziate, oltre che fra i territori, anche all'interno dello stesso territorio, in prossimità dei confini con altri territori che abbiano tariffe diverse.

Nel complesso si può parlare di una vera e propria "selva tariffaria" e di scarsa trasparenza delle tariffe, in parte motivate dal contesto territoriale, in parte frutto di scelte organizzative ed economiche delle società in accordo con le Camere del Lavoro. A questo proposito si pongono un problema di equità di trattamento degli iscritti e un problema di sostenibilità economica delle tariffe. Per un verso, gli iscritti nei diversi territori, anche confinanti, e delle diverse categorie non pagano tutti la stessa tariffa a parità prestazione; per un altro verso, le differenze tariffarie fra iscritti e non iscritti hanno ricadute rilevanti sui ricavi, anche in funzione dei volumi e dell'incidenza degli iscritti sull'utenza complessiva. Questo potrebbe indurre a privilegiare il non iscritto in ragione della convenienza economica, quando invece l'Organizzazione impone di privilegiare l'iscritto. Le categorie, infatti, premono per l'abbassamento delle tariffe allo scopo di fidelizzare gli iscritti, in alcuni casi sono le categorie stesse a rimborsare la tariffa al CAAF per offrire il servizio gratuito agli iscritti, in altri casi portano gli autocompilati al CAAF, che quindi applica la tariffa più bassa (autocompilato di iscritto). La conseguenza è che le tariffe per i non iscritti spesso sono fuori mercato, anche rispetto ai professionisti. Gli intervistati degli altri CAF sostengono che le tariffe della CGIL per i non iscritti sono molto alte. Alcuni intervistati dei CAAF CGIL sostengono che se gli iscritti e gli utenti sono fidelizzati le tariffe non incidono più di tanto sulla domanda, altri ritengono invece che le tariffe abbiano assunto un'influenza rilevante perché l'utente va dove spende meno, cambiando CAAF anche dopo molto tempo.

L'esigenza di conciliare il criterio economico con quello politico-sindacale induce la società di servizi a trovare con la Camera del Lavoro e le Categorie un punto di equilibrio del sistema tariffario che consenta di conciliare il primato dell'iscritto con l'equilibrio di bilancio.

La differenziazione delle tariffe probabilmente è un dato ineliminabile, ma i tariffari sono sicuramente semplificabili, omogeneizzando non tanto le tariffe, ma i criteri di definizione delle stesse.

Si può decidere se far pagare il servizio in base ad un criterio sociale, eventualmente definendo fasce di reddito uguali in tutti i territori di una regione, e/o in base ad un criterio di complessità tecnica della pratica, riducendo le varianti e standardizzando i supplementi, che peraltro disorientano l'utente, non danno la certezza del prezzo, ampliano la discrezionalità degli operatori e complicano la fatturazione. Si può decidere che la riduzione per l'iscritto rientri in un certo *range*, in modo da poter contenere le tariffe massime.

In conclusione è possibile ridurre lo scarto, la varietà e le eccezioni. Questo otterrebbe di rendere più semplice, equo e trasparente il sistema tariffario.

LE PRESTAZIONI INPS

ISEE

L'analisi dell'ISEE è riferita al quadriennio 2012-2015 (non essendo ancora disponibili i dati definitivi del 2016). Nel periodo considerato il prodotto consolidato dell'ISEE dei 15 CAAF della CGIL ha subito una flessione di circa 380.000 pratiche pari al 36,9%. La tendenza alla diminuzione era presente già da prima. Dal 2012 al 2014 si è registrata una diminuzione del 10,4%; nel 2015 si è avuta un'ulteriore pesante flessione del 29,5% rispetto all'anno precedente¹⁵ con l'introduzione del nuovo ISEE, che ha registrato una fase iniziale di *impasse*, in cui c'è stato un forte calo di attività dovuto alla complessità della nuova procedura¹⁶. Da quanto è emerso dalle interviste, il forte calo del 2015 è contingente ed è stato in parte recuperato nel 2016.

I CAAF possono essere suddivisi in tre classi, facendo riferimento al prodotto 2015:

- i CAAF fra le 50.000 e le 100.000 pratiche: Toscana, Lombardia, Emilia R., Nord Est;
- i CAAF fra le 25.000 e le 50.000 pratiche: Puglia, Lazio-Basilicata, Piemonte-VdA, Sicilia, Marche;
- i CAAF sotto le 25.000 pratiche: Sardegna, Liguria, Calabria, Campania, Abruzzo, Umbria.

La distribuzione sarebbe risultata abbastanza diversa, se rapportata al 2012, perché ci sono state delle variazioni molto rilevanti, rispetto alle quali si possono individuare i CAAF che hanno perso di più o di meno della media nazionale (- 36,9%).

- Il CAAF Toscana è quello che ha perso di meno (-7,6%), passando dal quarto al primo posto.
- 4 CAAF hanno contenuto le perdite fra il 15 e il 20%: Emilia R., Nord Est, Lombardia, Marche.
- 5 CAAF hanno perso fra il 30% e il 40%, più o meno intorno alla media nazionale: Umbria, Sardegna, Liguria, Abruzzo, Piemonte-Valle d'Aosta.
- 5 CAAF hanno perso più del 50%: Campania, Sicilia, Puglia-Molise, Calabria, Lazio-Basilicata.

La flessione ha colpito in particolare il Mezzogiorno, oltre al Lazio, anche per una precisa scelta di erogare l'ISEE in modo selettivo, solo a chi ne ha bisogno.

**ISEE - Prodotto consolidato dei CAAF CGIL
2012 -2015**

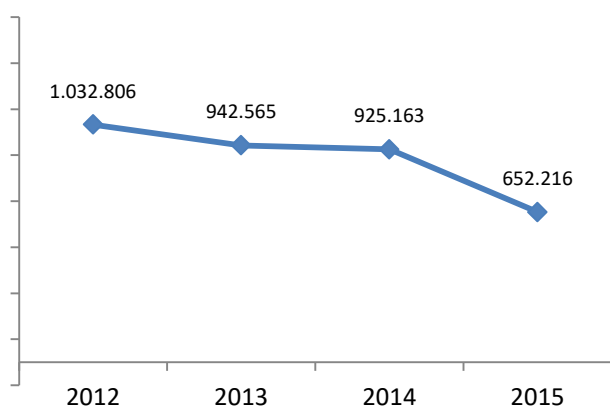


Grafico 91

**ISEE - Variazione prodotto consolidato dei
CAAF CGIL**

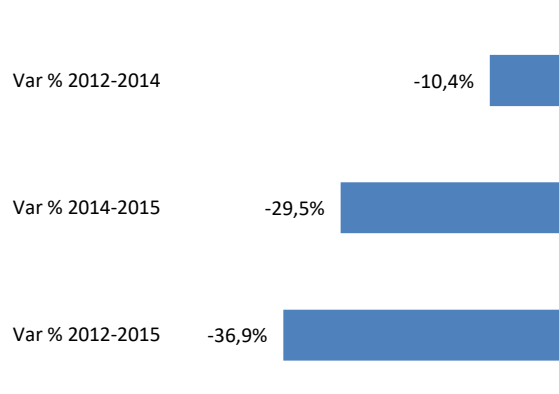


Grafico 92

¹⁵ Le variazioni percentuali sono calcolate sull'anno precedente, quindi la loro somma non corrisponde alla flessione complessiva calcolata fra il 2012 e il 2015.

¹⁶ Si veda quanto detto sull'ISEE nella prima parte.

ISEE – Var. % prodotto 2012-2015

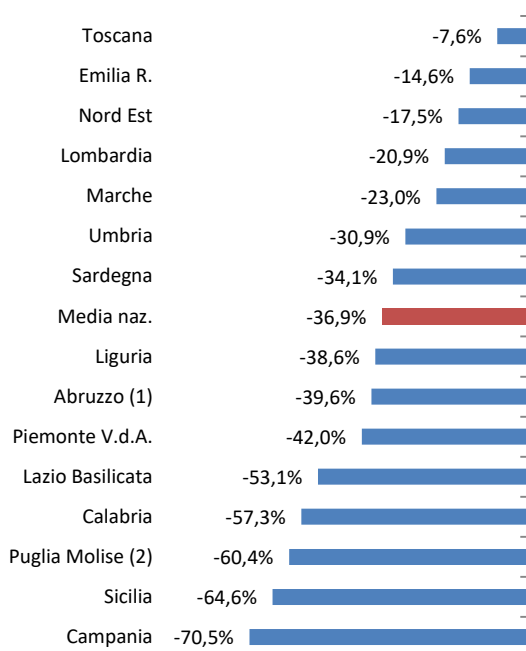


Grafico 93

ISEE – Var. % prodotto 2014-2015

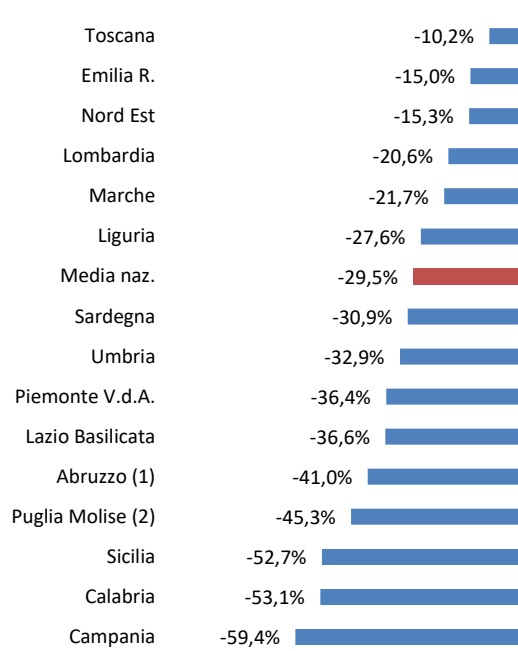


Grafico 94

Il fatturato dei compensi dell'ISEE, dal 2012 al 2015, è diminuito del 27,6%. Buona parte della flessione si era già verificata dal 2012-13 al 2014 (-20%). L'impatto della flessione del prodotto del 2015 probabilmente si vedrà nel fatturato del 2016.

E' da notare il forte divario fra il fatturato dell'ISEE del 2012 e del 2013, che non corrisponde all'andamento del prodotto, perché buona parte delle prestazioni erogate nel 2012 sono state fatturate nel 2013. Nel confronto percentuale con gli anni successivi, quindi, è stata calcolata la media fra i due anni (11.399.667 €), altrimenti si sarebbero ottenute percentuali di incremento abnormi dovute al basso valore di partenza.

Nel complesso si sono persi oltre 3 milioni di euro in quattro anni. La distribuzione e la variazione del fatturato ISEE fra i CAAF rispecchia generalmente quello del prodotto.

ISEE - Fatturato consolidato dei CAAF CGIL 2012-2016

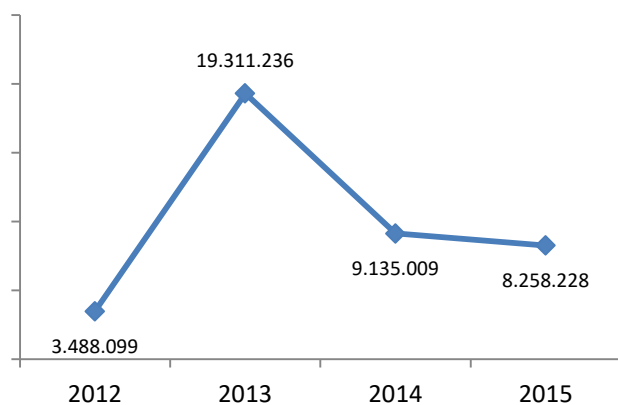


Grafico 95

ISEE - Var. % fatturato consolidato dei CAAF CGIL 2013-2015

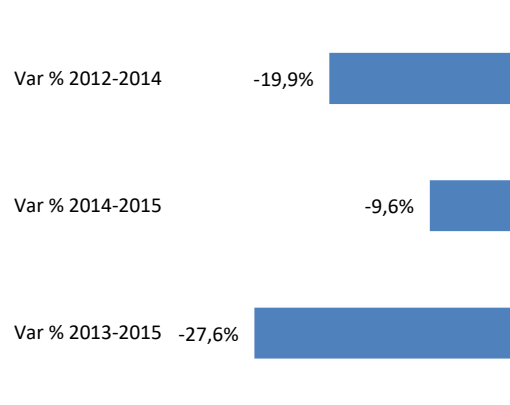


Grafico 96

RED

L'analisi dei RED è riferita al triennio 2013-2015 (non sono disponibili i dati del 2012 e 2016). Nel periodo considerato il prodotto consolidato dei 15 CAAF CGIL ha subito una flessione di circa 300.000 pratiche pari al 39,8%. La tendenza alla diminuzione era presente già dal 2013 (-9,3%) e si è accentuata dal 2014, quando l'INPS ha smesso di inviare le comunicazioni postali ai pensionati. Nel 2015 si è avuta, infatti, una flessione rilevante pari ad un terzo dei RED dell'anno precedente (-33,6%). L'effetto si è visto l'anno dopo, perché la campagna RED si chiude alla fine di febbraio.

RED - Prodotto consolidato dei CAAF CGIL 2013-2015

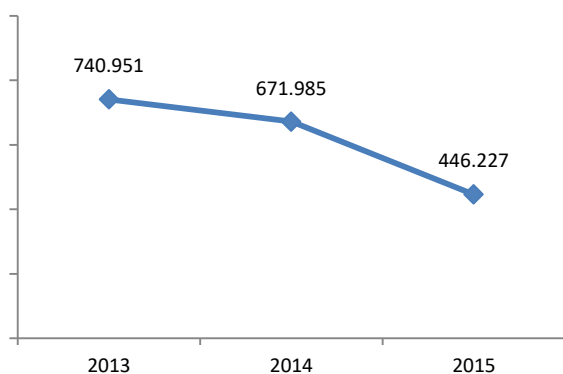


Grafico 97

RED - Var. % prodotto consolidato dei CAAF CGIL 2013-2015

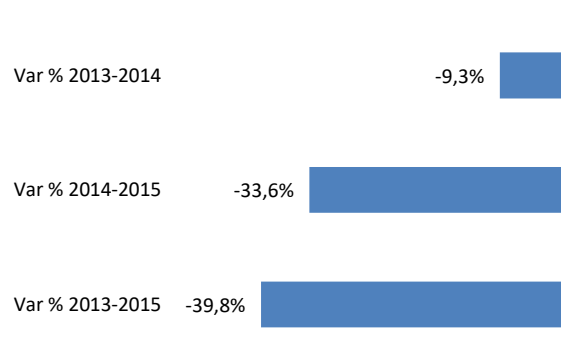


Grafico 98

I singoli CAAF possono essere suddivisi, per quantità di prodotto 2015, in due classi con due picchi:

- 4 CAAF producono fra 40.000 e 60.000 RED: Toscana, Emilia, Nord Est, Piemonte.
- 9 CAAF producono fra 10.000 e 25.000 RED.
- Il CAAF Lombardia rappresenta il picco superiore, in quanto fa di gran lunga il maggior numero di RED ed è l'unico a superare i 100.000 RED (nel 2013 ne aveva oltre 150.000).
- Il CAAF Marche rappresenta il picco inferiore, con poco più di 7.000 RED;

RED - Var % prodotto 2013-2015

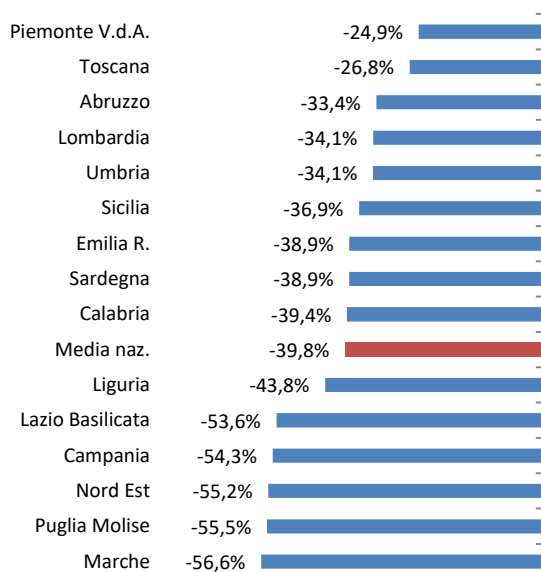


Grafico 99

RED - Var % prodotto 2014-2015

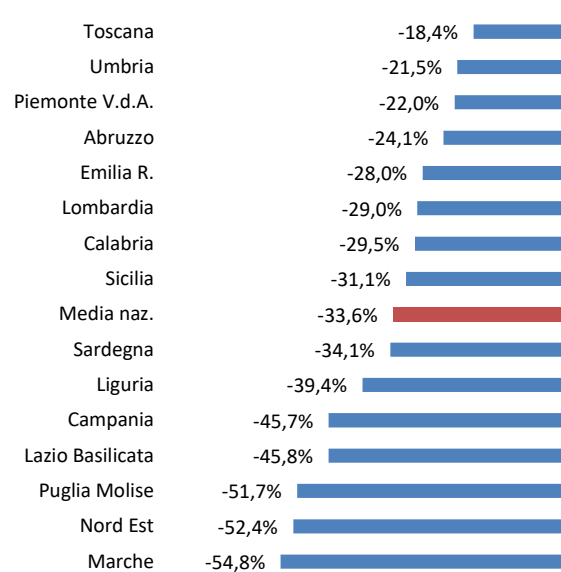


Grafico 100

Il CAAF più penalizzato dal crollo, in termini assoluti, è stata la Lombardia. In termini percentuali, 5 CAAF hanno perso più del 50% dei RED (Marche, Puglia-Basilicata, Nord Est, Campania, Lazio); tutti gli altri hanno subito perdite fra il 30 e il 50%, con l'eccezione del Piemonte-V.d.A. e della Toscana che hanno contenuto le perdite intorno al 25%.

Il fatturato dei compensi dei RED, dal 2013 al 2015, ha subito un crollo del 63%, con una perdita 6,8 milioni di euro verificatasi per la gran parte nel 2015.

Come si diceva in precedenza, il crollo dei RED si spiega, da un lato, con la decisione dell'INPS di non inviare la comunicazione postale più ai pensionati, che si rivolgevano ai CAF nel periodo della dichiarazione 730, dall'altro con la diversificazione dei compensi per tipo di RED, che non ha reso più conveniente economicamente un certo tipo di pratiche. In qualche caso, si è recuperato negli ultimi mesi dell'anno su sollecitazione e con il contributo dello SPI, ma non è stata una prassi generalizzata. I più hanno preferito attendere che l'INPS inviasse le lettere di sollecito, cosa che pare stia avvenendo nei primi mesi del 2017. Per cui presumibilmente quest'anno si avrà una ripresa dei RED, la cui entità è tutta da verificare. Questo accentua la precarietà delle entrate dei CAAF.

RED - Fatturato consolidato

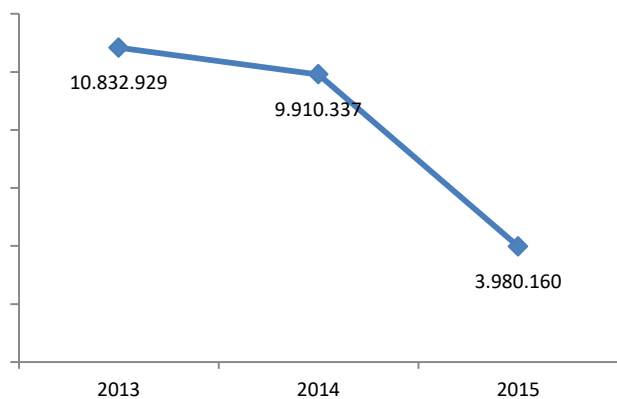


Grafico 101

RED - Var. % fatturato consolidato

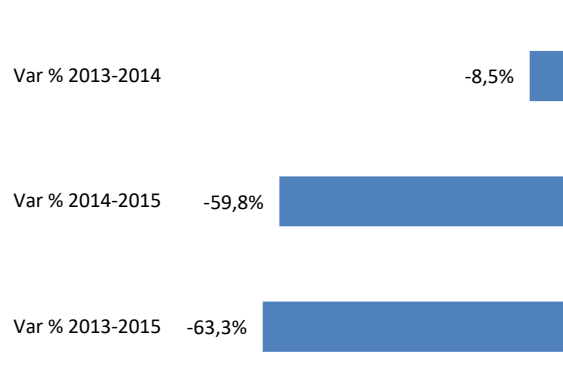


Grafico 102

Invalità civile

L'analisi delle pratiche di invalidità civile è riferita al triennio 2013-2015 (non sono disponibili i dati del 2012 e 2016). Nel periodo considerato il prodotto consolidato dei 15 CAAF CGIL è cresciuto di circa 30.000 pratiche pari al 9,4%, incremento verificatosi pressoché tutto nel 2015.

ICRIC-ICLAV - Prodotto consolidato

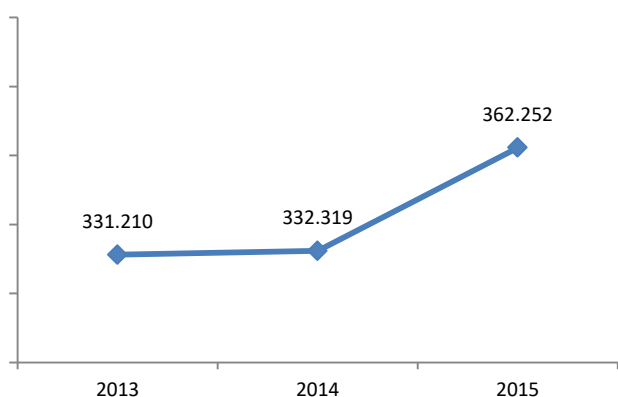


Grafico 103

ICRIC-ICLAV - Variazione % prodotto

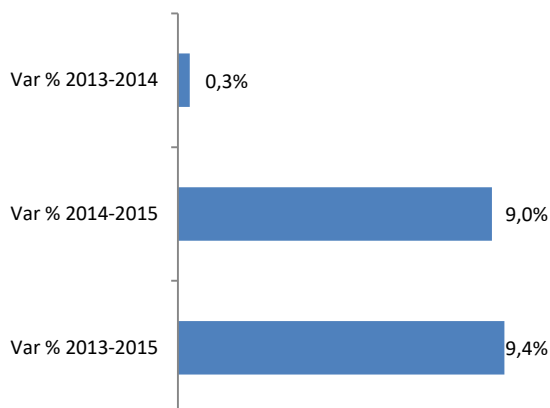


Grafico 104

La distribuzione del prodotto nel 2015 ricalca in buona parte quella dei RED.

- Il CAAF Lombardia è al primo posto, con quasi 54.000 pratiche.
- Il CAAF Emilia Romagna ne ha fatte 42.000;
- 5 CAAF ne hanno fatte fra 25 e 35 mila: Nord Est, Toscana, Sicilia, Lazio-Basilicata, Puglia-Molise.
- Gli altri 8 CAAF hanno fatto fra le 10 e le 20 mila pratiche.

La crescita è distribuita in modo abbastanza disomogeneo fra i CAAF: 6 CAAF crescono sopra la media nazionale, 7 sotto la media, 2 flettono (Campania e Marche). I CAAF che crescono di più sono Toscana e Abruzzo, nell'ultimo anno il Nord Est.

ICRIC-ICLAV - Var % Prodotto 2013-15

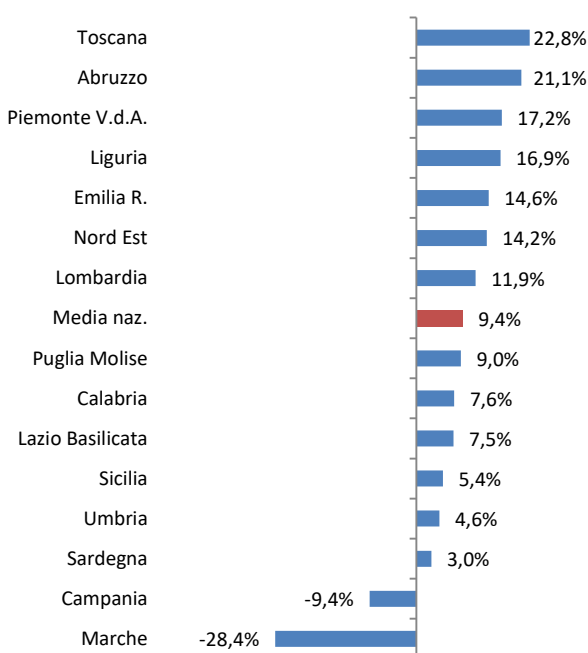


Grafico 105

ICRIC-ICLAV - Var % prodotto 2014-15

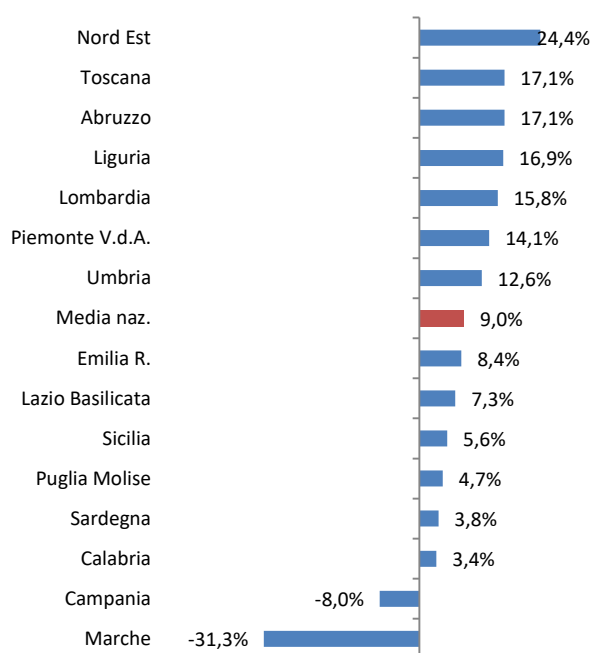


Grafico 106

All'aumento del prodotto, però, corrisponde una diminuzione del fatturato di circa 800 mila euro, pari al 28,6%, a causa della diminuzione dei compensi da parte dell'INPS.

ICRIC/ICLAV - Fatturato consolidato CAAF CGIL 2013-2015

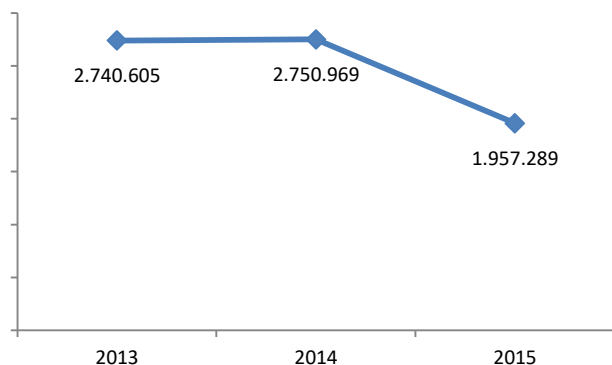


Grafico 107

ICRIC/ICLAV - Var. % Fatturato CAAF CGIL 2012-2016

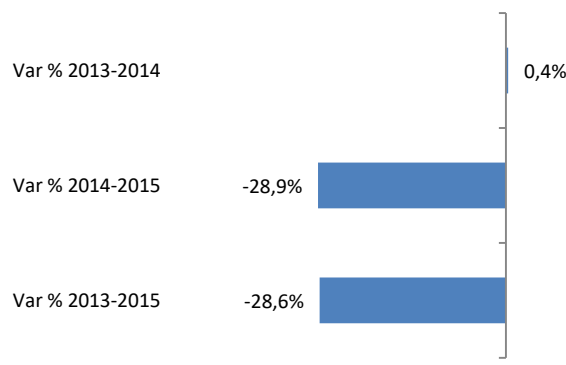


Grafico 108

I SERVIZI A PAGAMENTO

L'Unico è in diminuzione di circa 30.600 pratiche, pari al 15,3%.

Unico 2013-2015

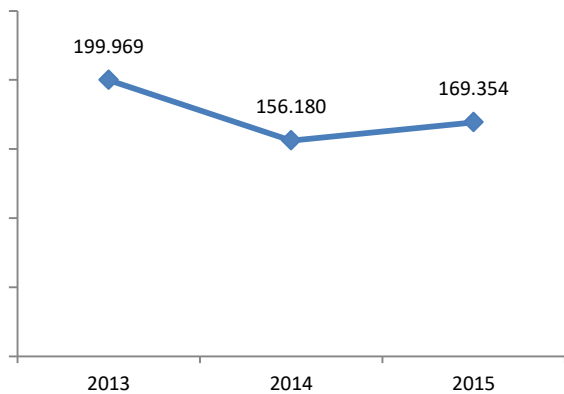


Grafico 109

Var. Unico (2013=100)

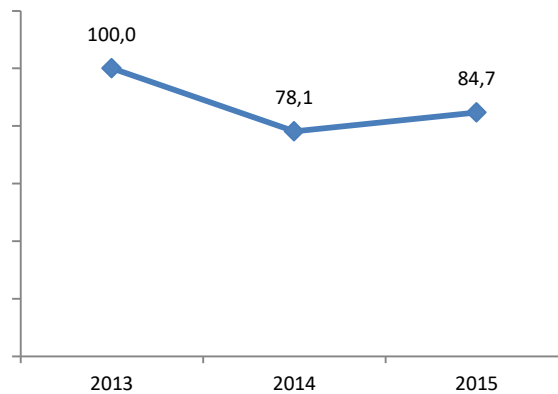


Grafico 110

Le successioni sono in diminuzione di circa 4.100 pratiche, pari al 10,9%

Successioni 2013-2015

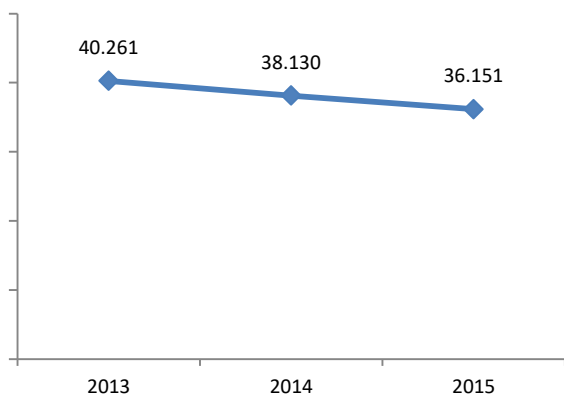


Grafico 111

Var. Successioni (2013=100)

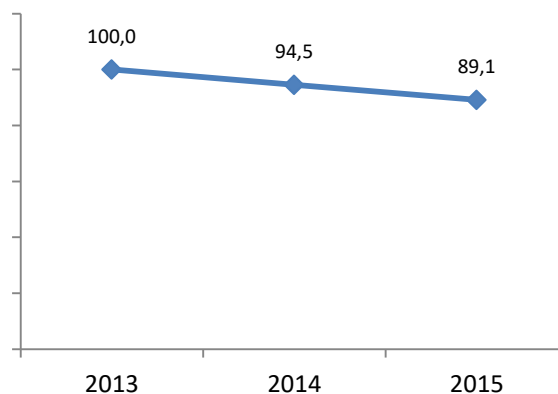


Grafico 112

Il MAV delle assistenti familiari (colf e badanti) è in aumento di 7.300 pratiche, pari al 7,5%

Prodotto MAV Colf Badanti 2013-2015

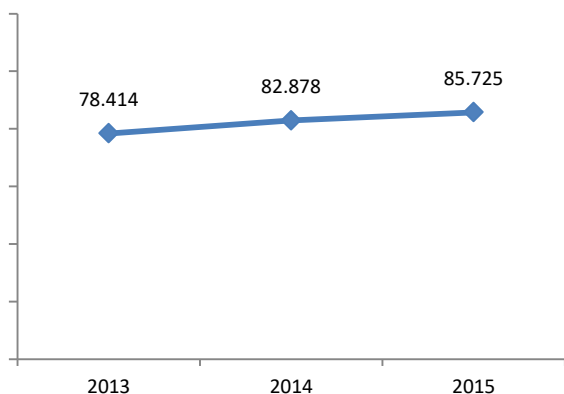


Grafico 113

Var. prodotto MAV (2013=100)

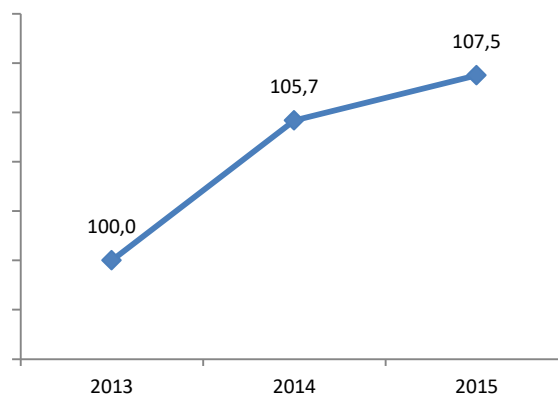


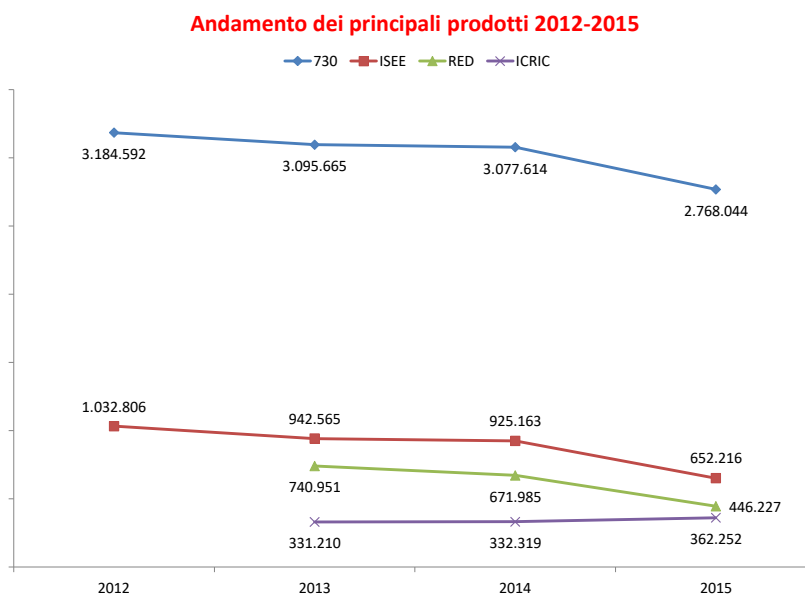
Grafico 114

SINTESI SUI PRODOTTI

Riassumendo dall'analisi dei prodotti e dai fatturati emergono in sintesi le seguenti evidenze¹⁷.

Prodotti

- dal 2012 al 2015, il prodotto 730 è diminuito di circa 417.000 unità, pari al 13,1%.
 - dal 2012 al 2015, il prodotto ISEE è diminuito di circa 380.000 unità, pari al 36,9%.
 - dal 2013 al 2015, il prodotto RED è diminuito di circa 300.000 unità, pari al 39,8%.
 - dal 2013 al 2015, il prodotto ICRIC/ICLAV è cresciuto di circa 30.000 unità, pari al 9,4%.
- Il prodotto complessivo è sceso di oltre 1,1 milioni di prestazioni nell'arco di 3-4 anni.



99

Grafico 115

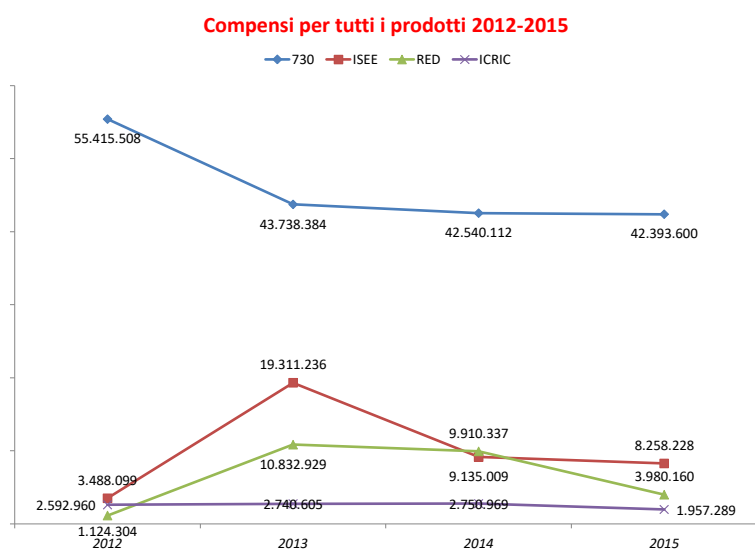
Fatturati

L'andamento dei fatturati è meno regolare in quanto per i prodotti INPS è influenzato dalla data di fatturazione, che può cadere nell'anno successivo:

- dal 2012 al 2015, il fatturato del 730 ha subito una flessione di circa 13 mil. euro, pari al 23,5%.
- dal 2012 al 2015, considerando la media fra il 2012 e 2013, il fatturato ISEE ha subito una flessione di circa 3 mil. di euro, pari al 27,6%.
- dal 2013 al 2015, il fatturato RED ha subito una flessione di circa 6,8 milioni di euro, pari al 63,3%; se si considera la media fra il 2012 e 2013 la perdita è di circa 2 milioni di euro (-33,4%).
- dal 2013 al 2015, il prodotto ICRIC/ICLAV è diminuito di circa 800 mila euro, pari al 28,6%.

Nel complesso, nell'arco di 3-4 anni, si è registrata una perdita variabile da 18,8 a 23,6 milioni di euro di compensi, a seconda di quale dato si assume come base di partenza.

¹⁷ Per il 730 e l'ISEE viene preso in esame il periodo 2012-2015, per RED e ICRIC il 2013-2015. Non vengono inclusi i servizi a pagamento perché rientrano nelle entrate da tariffe delle società e sono marginali rispetto ai volumi.



101

Grafico 116

Nel contempo è cambiata significativamente la composizione del portafoglio. A fronte della forte diminuzione dei RED e degli ISEE è aumentata l'incidenza economica dei 730, nonostante la flessione.

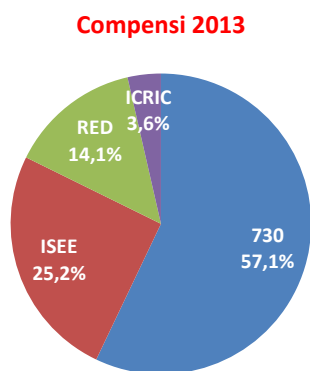


Grafico 117

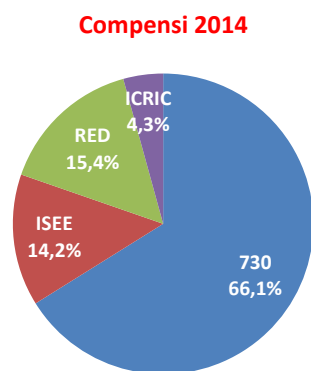


Grafico 118

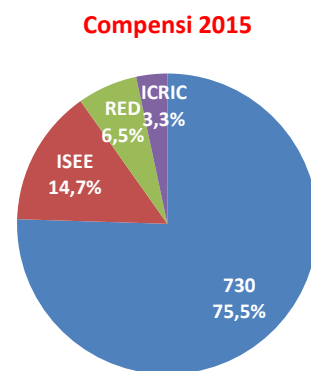


Grafico 119

Le cause della flessione sono dovute in parte ai cambiamenti di carattere normativo e finanziario (tagli), in parte al cambiamento della dinamica di mercato che ha visto la crescita prepotente dei CAAF dei professionisti, in parte a fattori contestuali e organizzativi specifici per ciascun CAAF.

Le situazioni dei singoli CAAF, infatti, sono notevolmente diversificate: alcuni di essi accentuano le tendenze di crisi, peraltro già evidenti da prima dei cambiamenti normativi e dei tagli degli ultimi anni, altri si stanno muovendo in controtendenza, in virtù delle risposte organizzative messe in atto.

I RICAVI DELLE SOCIETÀ DI SERVIZI

In precedenza è stato analizzato l'andamento dei compensi ministeriali e dell'INPS, qui si porta l'attenzione sull'andamento del fatturato da prestazioni delle società di servizi convenzionate con i CAAF (escluso il fatturato dei CAAF) e dei CAAF operativi (incluso il fatturato dei CAAF), distinguendo fra i compensi delle PA e le tariffe introitate dagli utenti.

Le società esaminate¹⁸, nel 2014, nel complesso hanno avuto un fatturato di 148,5 milioni, che nel 2015 è salito a 155,5 milioni¹⁹, con un incremento di 6,9 milioni pari al 4,6%, risultante dalla diminuzione di 3,2 milioni dei compensi delle PA e dall'aumento di 10,1 milioni del fatturato da tariffe, sulle quali è stata in parte trasferita la temuta flessione, con il risultato di aumentare notevolmente gli introiti complessivi nel 2015.

Di conseguenza è variata la composizione del fatturato, che ha visto diminuire del 3,7% l'incidenza dei compensi delle PA, che passano dal 38,1% al 34,4%, e aumentare corrispondentemente le entrate da tariffe. Se si include anche la parte di compensi trattenuta dai CAAF convenzionati con le società, nel 2014 l'incidenza dei compensi era del 41%, che scende al 35,7% nel 2015, con una flessione del 4,7%. Nel complesso, si è avuto uno spostamento di introiti dai CAAF alle società convenzionate, eccetto che per i CAAF operativi dove tutto rientra di fatto in un unico bilancio, o per quei CAAF che trasferiscono tutti i compensi alle società e ricevono il contributo annuale in relazione al fabbisogno²⁰.

La situazione finanziaria evidenzia che, per ora, non vi è stato il temuto crollo finanziario dei CAAF e delle società convenzionate, anche se si sono registrate diverse tendenze nelle varie realtà: in 7 casi i fatturati sono in aumento, in prevalenza al centro-nord; in altri 7 casi sono in diminuzione, in prevalenza a Sud e nelle Isole, in 1 caso è stazionario (Marche).

A breve o a medio termine potrebbero emergere situazioni di difficoltà, in quanto nei prossimi due anni è prevista una progressiva diminuzione dei compensi pubblici, che metterà in difficoltà soprattutto quei CAAF e quelle società la cui dipendenza dal finanziamento pubblico è più elevata e che hanno la struttura dei costi più rigida.

Sotto questo profilo le realtà dei CAAF e delle società sono molto diversificate²¹:

- in 3 casi l'incidenza del finanziamento pubblico è inferiore al 30%: Emilia R., Liguria, Umbria;
- in 5 casi è fra il 30 e il 40%: Nord Est, Toscana, Lombardia, Piemonte V.d.A., Marche;
- in 4 casi è fra il 40 e il 50%: Puglia-Molise²², Sardegna, Abruzzo, Lazio-Basilicata.
- in 3 casi è sopra il 50%: Campania²³, Sicilia, Calabria.

La diminuzione dei compensi pubblici potrà essere ribaltata solo fino ad un certo punto sull'aumento delle tariffe, già troppo alte per i non iscritti, e richiederà aggiustamenti strategici ed organizzativi. Non ci si potrà limitare, infatti, ad un'operazione di mero contenimento dei costi, ma si richiederà un riposizionamento strategico e una conseguente ristrutturazione del sistema.

¹⁸ In questo paragrafo con il termine società ci si riferisce anche ai CAAF operativi, che operano di fatto come società unica.

¹⁹ Le società convenzionate con i CAAF Emilia Romagna, Nord Est, Lombardia, Piemonte, più il CAAF operativo della Toscana producono nel loro insieme il 75% del fatturato complessivo del 2015.

²⁰ Le modalità di finanziamento dei CAAF da parte delle società sono di vario tipo: in percentuale sui compensi, in base al fabbisogno definito annualmente, a forfait. La varietà delle situazioni e l'incompletezza dei dati forniti dai CAAF non hanno consentito di calcolare l'incidenza della quota dei CAAF.

²¹ Le classi percentuali sotto riportate sono riferite ai fatturati aggregati delle società per CAAF convenzionato, cioè si tratta di un dato medio, all'interno del quale ciascuna società può presentare situazioni molto diversificate.

²² Nell'anno 2015, il CAAF CGIL Puglia ha gestito direttamente il territorio di Foggia, pertanto è presente una specificità che ha riscontro nel centro di costo Foggia ripreso dal bilancio generale del CAAF.

²³ I dati della Campania sono da verificare, perché nel 2015 si è passati dal CAAF convenzionato con una società regionale al CAAF operativo nel corso dell'anno (fine febbraio), con la conseguente difficoltà a ricostruire i dati.

Fatturato delle società di servizi convenzionate con i CAAF CGIL

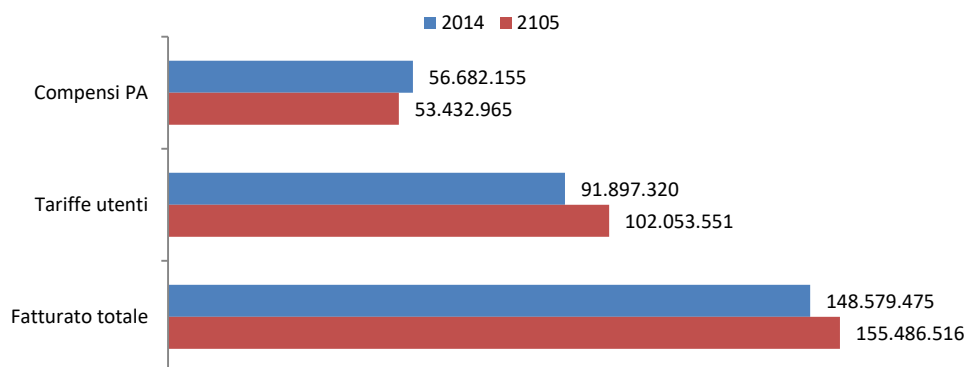


Grafico 120

Variazione fatturato delle società di servizi 2014-2015

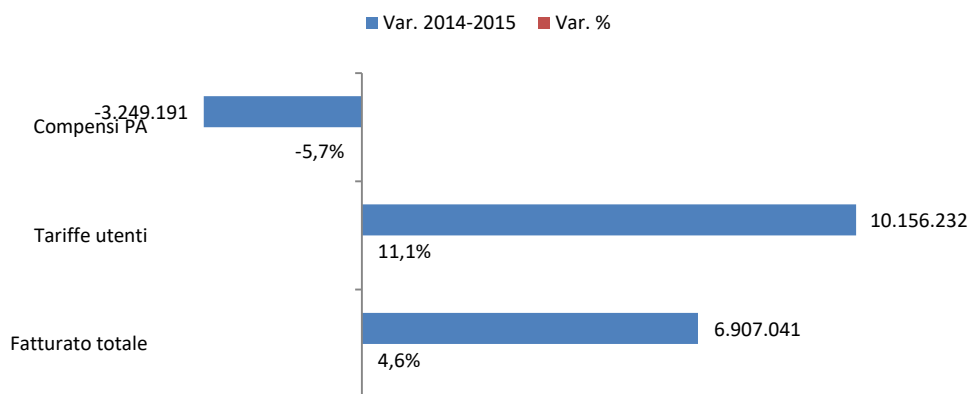


Grafico 121

Fatturato delle società di servizi convenzionate con i CAAF CGIL

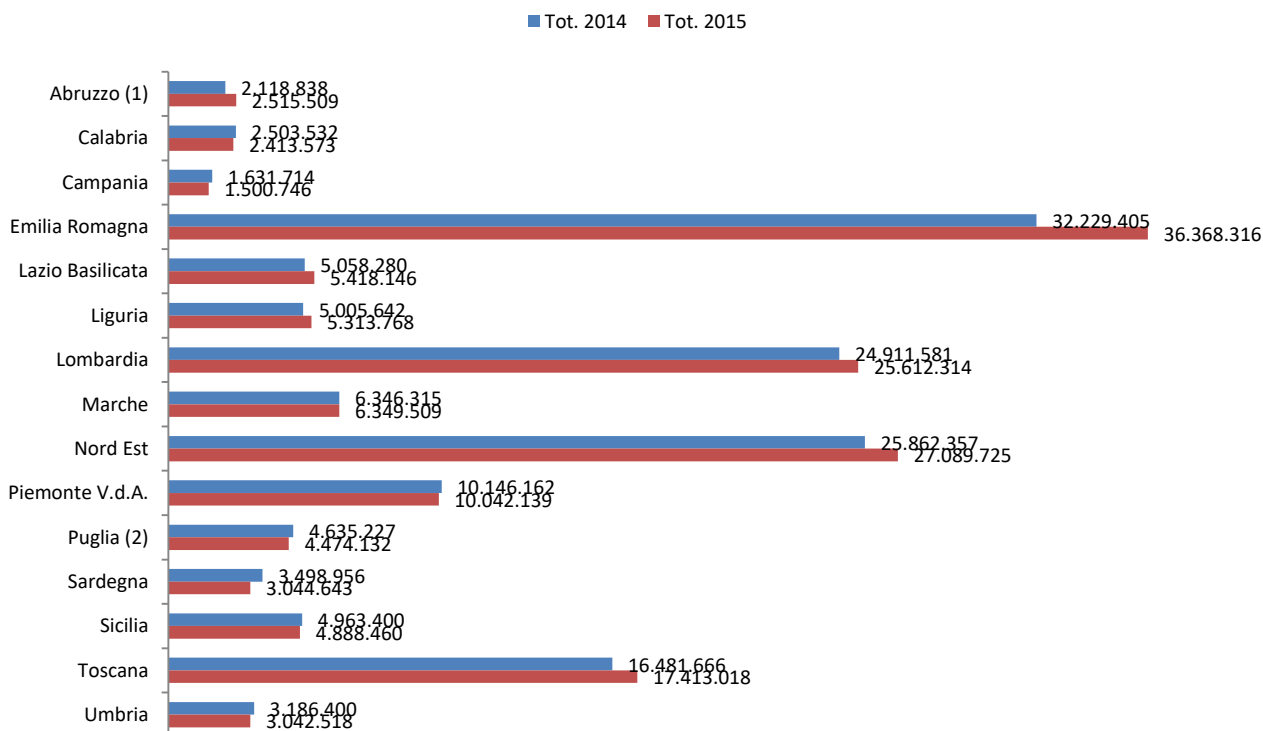


Grafico 122

**Rapporto fra compensi pubblici ed entrate da tariffe (2014)
delle società**

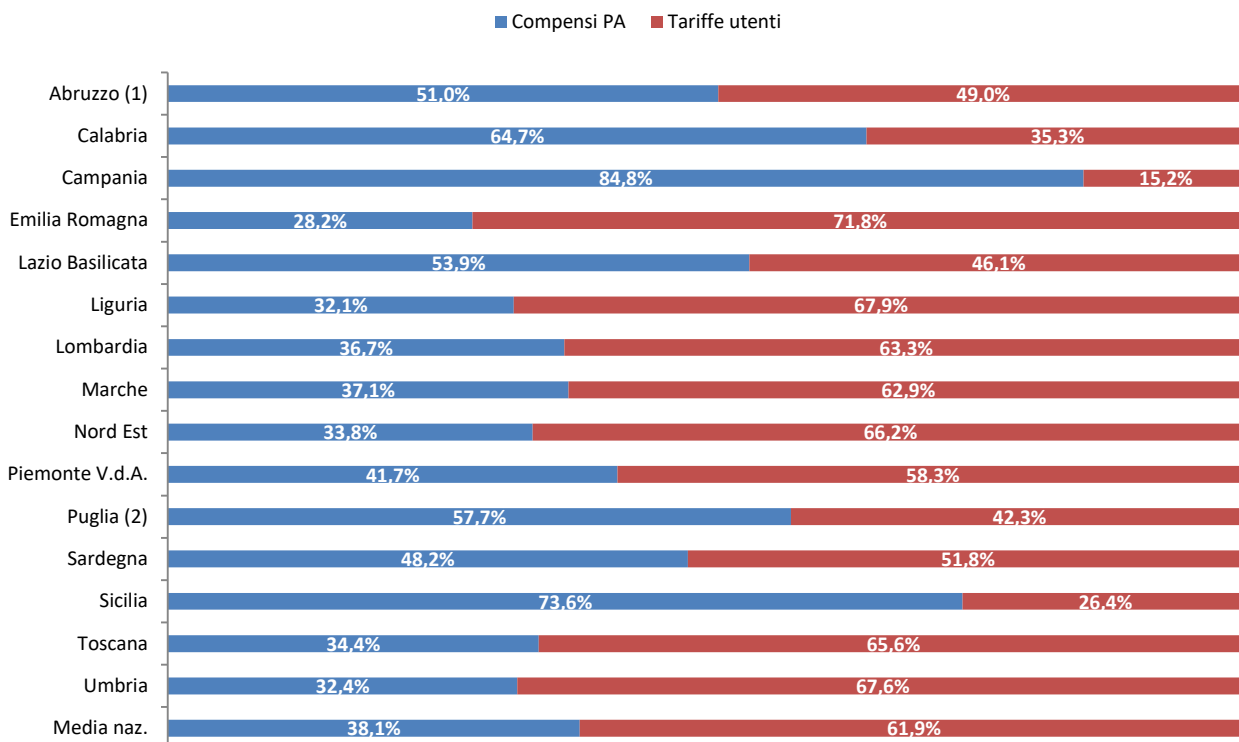


Grafico 123

**Rapporto fra compensi delle PP.AA. ed entrate da tariffe (2015)
delle società**

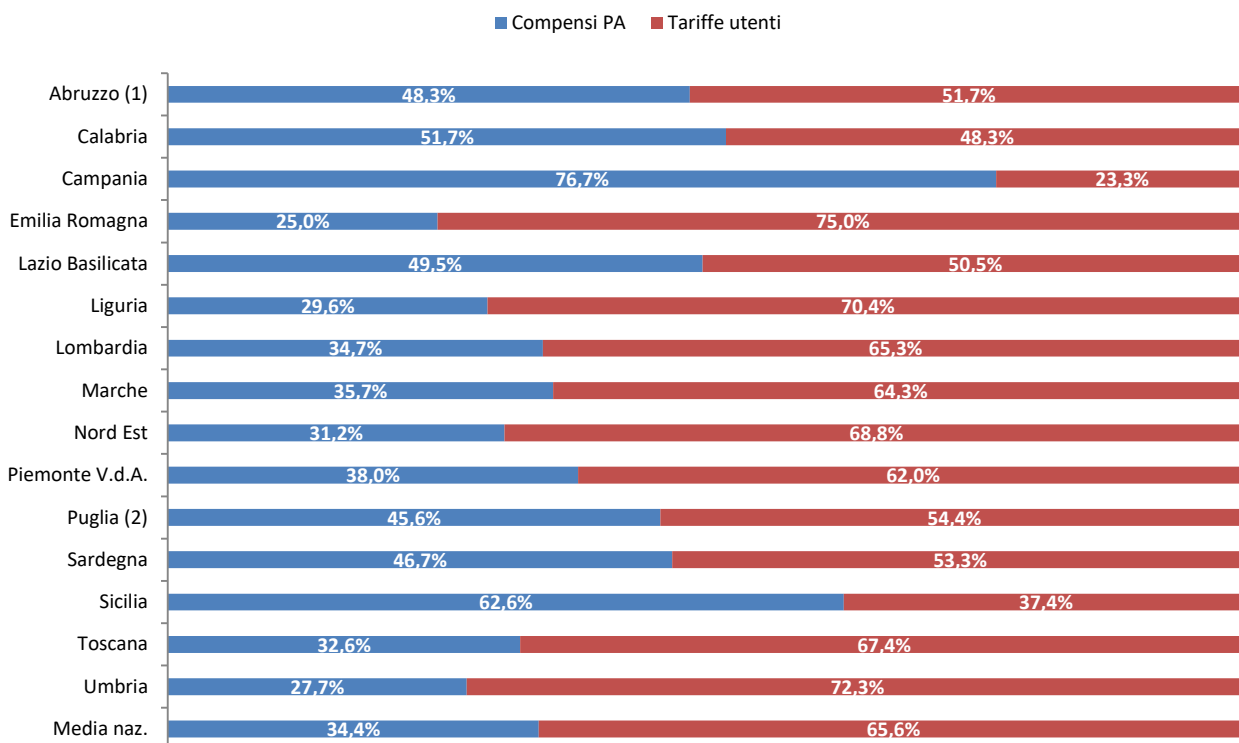


Grafico 124

IL PERSONALE DELLE SOCIETÀ DI SERVIZI

Nel complesso le società esaminate hanno utilizzato circa 2.928 tempi pieni equivalenti su base annua²⁴, di cui 1.630 dipendenti a tempo indeterminato pari al 55,7%, e a 1.297 stagionali (44,4%), di cui 1.032 con contratti a tempo determinato e 265 con contratto di somministrazione. Le persone che lavorano per la CGIL in realtà sono molte di più, anche se per un tempo variabile nel corso dell'anno, in base alle esigenze del servizio. Il contratto di lavoro applicato in prevalenza è quello della cooperazione di distribuzione. In 5 casi viene applicato quello del commercio.

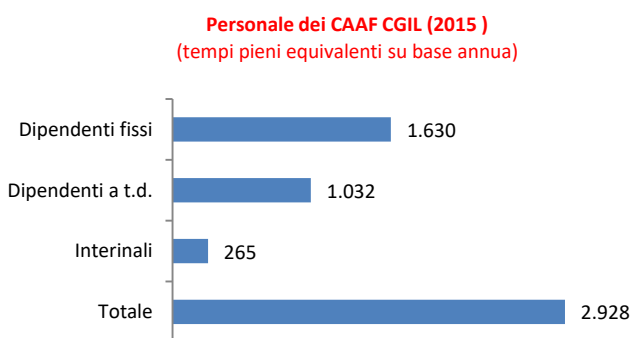


Grafico 125

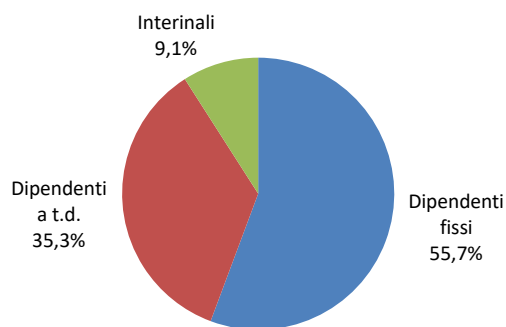


Grafico 126

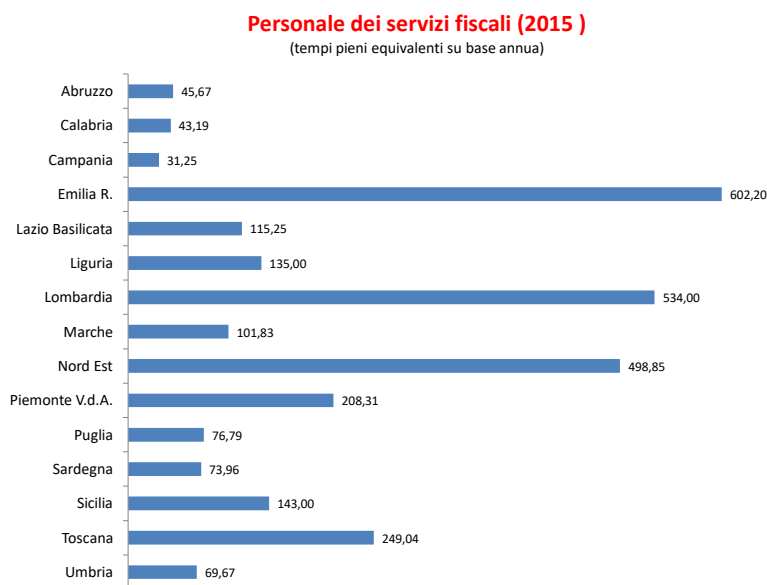


Grafico 127

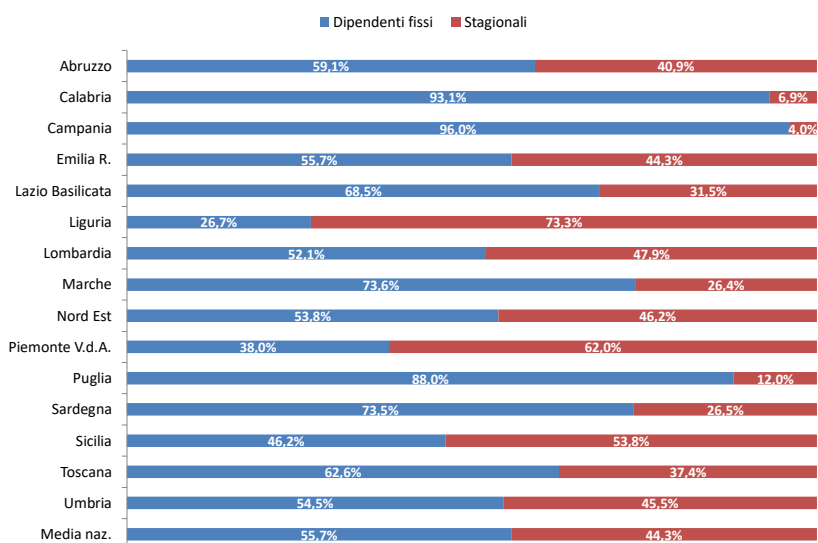
116

Il rapporto fra personale fisso e stagionale vede una forte variabilità fra le realtà locali. In media gli stagionali vengono utilizzati per 3,5 mesi all'anno. In 9 casi vengono assunti esclusivamente con contratto a tempo determinato, negli altri 6 si utilizzano anche lavoratori interinali, in alcuni casi in modo prevalente, in altri in relazione all'andamento dell'attività²⁵.

²⁴ Il dato è calcolato in questo modo: dopo avere rapportato a tempo pieno i part-time, si divide il totale dei mesi di lavoro degli stagionali per 12 (mesi dell'anno). E' da verificare se tutti i CAAF hanno applicato questo criterio.

²⁵ Il costo del personale interinale viene in parte abbattuto dai finanziamenti per la formazione corrisposti dalle agenzie di somministrazione.

Rapporto fra unità di personale fisso e stagionale (2015)

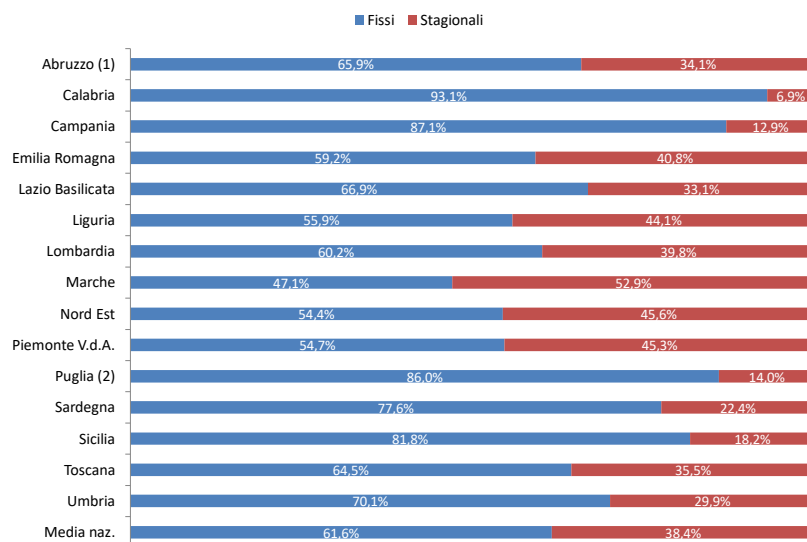


118

Grafico 128

Nel 2015 le unità di personale fisso incidevano per il 55,7% sul totale del personale, il personale stagionale per il 44,3%; mentre il rapporto fra il costo del personale fisso e quello stagionale era di 61,6% a 38,4%, con una differenza di 6 punti rispetto alle unità di personale, probabilmente dovuta al fatto che il personale fisso è inquadrato a livelli più alti.

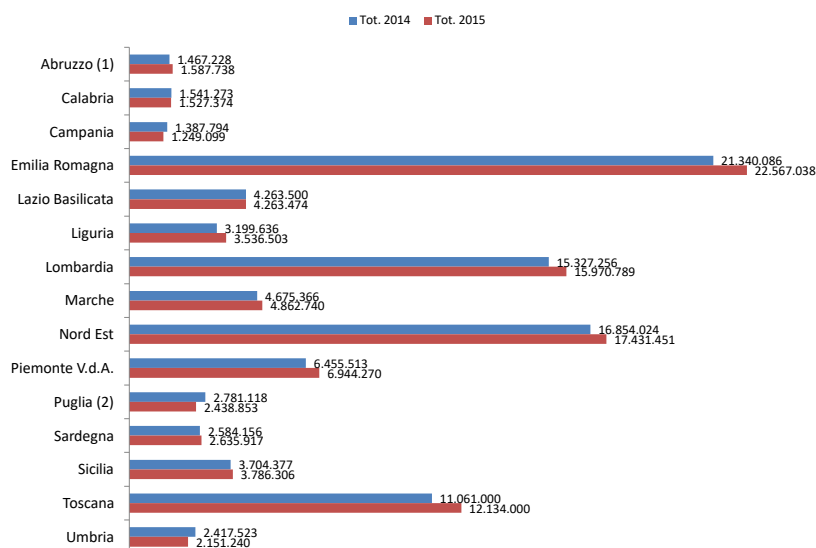
Rapporto fra costo del personale fisso e stagionale (2015)



119

Grafico 129

Costo del personale delle società di servizi



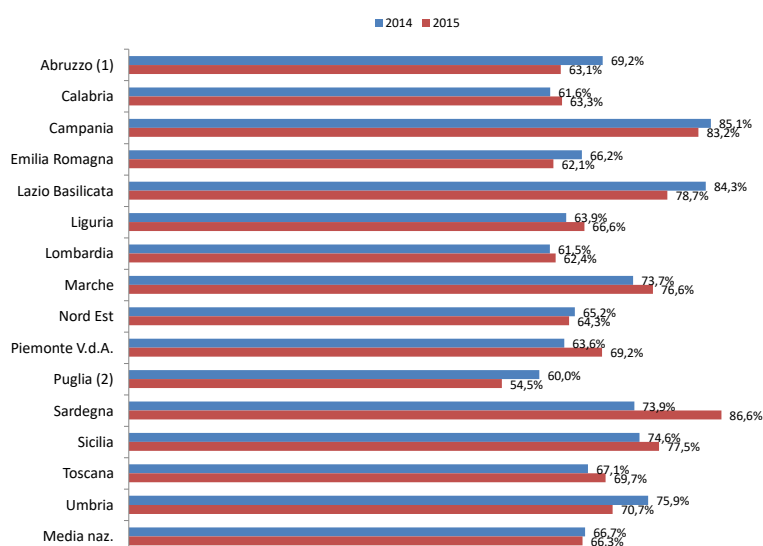
120

Grafico 130

Dal 2014 al 2015 il costo del personale è aumentato in media del 4%.

Nel 2014 il costo del personale incideva mediamente sul fatturato delle società di servizi per il 67,7%, percentuale rimasta sostanzialmente stabile anche nel 2015, dato l'aumento del fatturato. Anche a questo riguardo si registra una notevolissima variabilità fra le varie realtà, conseguente alle diverse politiche del personale messe in atto, finché la situazione finanziaria lo ha permesso.

Incidenza % del costo del personale sul fatturato

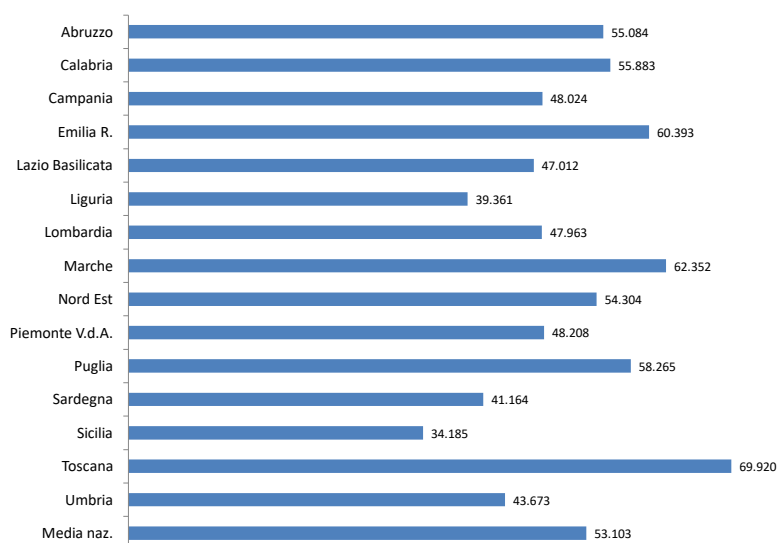


121

Grafico 131

Il fatturato per addetto è in media di 53.000 euro per addetto a tempo pieno equivalente, con una forte variabilità fra i CAAF; dai 34.000 euro della Sicilia ai 70.000 della Toscana.

Fatturato per addetto a tempo pieno equivalente (2015)



122

Grafico 132

In sintesi, la variabilità dell'incidenza del costo del personale e del fatturato per addetto sono indice delle diverse politiche del personale perseguite e dei diversi livelli di efficienza delle strutture.

Dalle interviste emerge che nelle realtà in cui sono stati costituiti CAAF operativi o società regionali l'omogeneizzazione del trattamento del personale, oltre a quella delle tariffe, si è rivelato uno dei maggiori nodi da affrontare, perché si registra una diffusa tendenza alla personalizzazione dell'inquadramento e della retribuzione, con la frequente presenza di superminimi *ad personam* in relazione al percorso pregresso dei singoli dipendenti e della tendenza ad equiparare i responsabili territoriali o di funzione al regolamento CGIL.

Questa situazione è il frutto delle scelte delle singole società succedutesi nel tempo, che risentono di una fase in cui la redditività dei servizi fiscali era molto elevata e che in molti casi hanno contribuito ad irrigidire il costo del personale.

Dalle interviste, sia ai responsabili dei CAAF della CGIL che ad altri CAAF delle associazioni di rappresentanza, emerge da più parti l'esigenza di stabilizzare la struttura e fidelizzare il personale, anche ricorrendo maggiormente a part-time verticali, in modo da mantenere un certo grado di flessibilità, limitando il ricorso a personale stagionale ai soli momenti di picco.

Questo comporta, però, un ampliamento e un cambiamento qualitativo l'offerta, cioè l'aumento dell'attività di consulenza fiscale e la diluizione dell'attività di assistenza lungo tutto l'arco dell'anno. Di conseguenza dovrà aumentare il livello di competenza del personale, cambiare l'organizzazione del lavoro e la cultura del servizio, più orientata alla personalizzazione. Questo significa trasformare l'organizzazione per campagne che concentra tutta la 'potenza di fuoco' in pochissimo tempo, in un'organizzazione professionale che diventi punto di riferimento stabile in primo luogo per gli iscritti, ma anche per gli utenti che lo richiedano, che riesca a saturare la capacità produttiva lungo tutto l'arco dell'anno.

La domanda è come reperire le risorse per una tale riorganizzazione, in una fase in cui si dovrà fare i conti con una prevedibile ulteriore diminuzione dei compensi pubblici. La risposta, a mio avviso, sta nella creazione di un valore aggiunto che l'utente sia disposto a riconoscere economicamente, creando le condizioni per ridurre progressivamente la dipendenza dal finanziamento pubblico.

L'ORGANIZZAZIONE

In seguito all'analisi quantitativa dei dati di mercato, di prodotto ed economica fin qui compiuta, si impone una riflessione qualitativa sull'organizzazione dei CAAF della CGIL.

L'analisi si concentra su tre dimensioni:

- la struttura organizzativa dei CAAF e delle società convenzionate
- il sistema informatico (sotto il profilo organizzativo)
- il sistema di erogazione dei servizi

Sono temi trattati nelle interviste a testimoni dei CAAF CGIL e in precedenti lavori sui CAAF CGIL²⁶.

La struttura organizzativa

La governance

La CGIL, diversamente dalle altre organizzazioni di rappresentanza, ha deciso sin dalle origini di costituire un CAAF per regione, con tante società convenzionate quante sono le Camere del Lavoro, al fine di aderire meglio ai contesti territoriali e alle esigenze di autonomia delle strutture sindacali confederali, regionali e territoriali.

L'assetto proprietario dei CAAF e delle società convenzionate è sostanzialmente simile. Solitamente vede una quota maggioritaria della CGIL (Regionale o Camera del Lavoro), una quota significativa dello SPI, principale *stakeholder* dei servizi, e talora la presenza di alcune categorie degli attivi con quote minoritarie. L'idea di fondo è che ciascuna struttura confederale abbia la propria società controllata. La partecipazione al/del livello superiore solitamente è minoritaria (di controllo), a testimoniare lo scarso peso dato alla funzione di coordinamento. L'unica differenza rilevante è se nel C.d.A. del CAAF sono rappresentate le Camere del Lavoro o le società di servizi. E' più frequente il primo modello, in questo caso è presente anche un coordinamento degli AA.DD. delle società, dove si condividono (non senza difficoltà) linee operative ed orientamenti comuni. Questo è il modello originario.

Con il mutamento del contesto politico e di mercato degli ultimi anni, visto in precedenza, questo modello non è risultato più adeguato e si è posto il problema della sua razionalizzazione o del suo radicale riorientamento. Nel dicembre 2014, la CGIL nazionale ha adottato una delibera che prevedeva una parziale semplificazione del sistema, mediante la riduzione del numero dei CAAF e delle società attraverso la costituzione di CAAF macroregionali e di società regionali. Come spesso accade nelle organizzazioni di rappresentanza, in quanto sistemi a 'legami laschi', la norma interna è stata attuata in modi diversi o non è ancora stata attuata.

Da un lato, si sta diffondendo la formula dei CAAF operativi, per aggregazione delle società delle Camere del Lavoro, che consente di razionalizzare i costi, fare economie di scala e omogeneizzare tendenzialmente le tariffe e il trattamento del personale. L'esperienza più compiuta in tal senso è quella del CAAF Toscana, che dall'esame delle *performance* fatto in precedenza, sembra essere quello che ha attenuato maggiormente le perdite, invertendo la tendenza alla diminuzione dei 730 e guadagnando posizioni negli ISEE e nei RED in una fase di contrazione del mercato.

Dall'altro lato, si stanno costituendo società regionali per aggregazione delle società delle Camere del Lavoro Territoriali, da cui spesso restano fuori le società delle Camere del Lavoro Metropolitane, che in base alla delibera nazionale hanno la facoltà di rimanere autonome,

²⁶ Nel corso del 2015 ho compiuto un'Analisi della possibile evoluzione futura dei servizi fiscali della CGIL nel Veneto, nel quadro del CAAF Nord Est, su committenza della CGIL del Veneto.

creando problemi di coordinamento con le società regionali o CAAF operativi esistenti o in via di costituzione.

Da un altro lato ancora, si sono avviati processi di aggregazione funzionale, come l'accordo fra il CAAF Lombardia, il CAAF Piemonte ed altri 6 CAAF per la produzione e distribuzione di un unico *software*; l'accordo in corso di definizione fra i CAAF della rete Quadrato Rosso, capofila l'Emilia Romagna, per la condivisione di alcune funzioni oltre al *software*, come la formazione, i controlli ed eventuali servizi che richiedano un know how specifico e una scala ampia, tale da consentirne la sostenibilità economica. Il CAAF Nord-Est, già interregionale, ha allo studio forme di 'rete rafforzata' fra le società territoriali del Veneto, avendo già il Friuli una società regionale, come le province autonome di Trento e Bolzano.

In queste nuove aggregazioni, strutturali o funzionali, si sta affermando un nuovo modello di governance: la proprietà è in maggioranza delle Camere del Lavoro territoriali, che partecipano alla governance in rappresentanza delle specificità territoriali, accettando un certo grado di vincolo gestionale in cambio della messa in sicurezza della società.

Il modello originario, quindi, sta subendo delle trasformazioni, che partono dal basso sulla base di negoziati bilaterali o multilaterali, ma non rientrano in un disegno di riorganizzazione complessiva, il quale presuppone un governo di sistema, che allo stato sembra non esservi.

Microstruttura

La struttura organizzativa dei CAAF è articolata per funzioni, in cui il nucleo fondamentale delle responsabilità è dato dall'amministratore delegato, spesso coadiuvato da un consigliere delegato; dal responsabile dell'assistenza fiscale (RAF); dal responsabile normativo-fiscale, a cui fanno capo in genere anche la formazione e i controlli, che nelle realtà più grandi sono a sé stanti; da uno o più esperti informatici; dal responsabile organizzativo e del personale; dal responsabile amministrativo. In genere, queste sono le figure che compongono la direzione o il coordinamento. Nei CAAF operativi o nelle società regionali si aggiungono i responsabili di sede territoriale.

Le società convenzionate o sedi operative replicano le stesse funzioni con l'aggiunta dei responsabili di prodotto o settore (ISEE, RED, Successioni, Colf-Badanti, ecc.) e dei responsabili di zona.

Di fronte a questa struttura organizzativa tipica, la domanda che sorge è perché si duplicano queste funzioni e non si realizzano economie di scala del know-how?

La normativa fiscale è data, può essere oggetto di diverse interpretazioni, ma alla fine è necessario convergere su un'interpretazione che sia accettata dal committente (A.d.E. o INPS).

Le applicazioni informatiche devono supportare in modo fluido ed efficiente il processo operativo, possono essere oggetto di varianti in relazione ad esigenze specifiche, ma l'eccesso di varianti costa e rischia di complicare il processo operativo.

L'amministrazione dovrebbe avere un unico piano dei conti e adottare lo stesso sistema di controllo di gestione, che consenta di confrontare l'andamento delle società e dei CAAF.

Il fatto è che queste funzioni si collocano in strutture politico-sindacali con le quali spesso presentano interdipendenze organizzative. Il sistema informatico del CAAF spesso supporta o è condiviso con quello della CGIL, lo stesso vale per l'amministrazione, secondo una logica prevalente di integrazione orizzontale, che spesso vede anche la condivisione di personale.

La struttura politica tende ad individuare i propri tecnici di fiducia, in nome dell'autonomia e dell'autosufficienza della struttura sindacale. In questo modo viene trasposta la logica dell'azione politico-sindacale sulla gestione tecnico-economica, limitandone l'efficienza ma per molti versi anche l'efficacia organizzativa.

A mitigare, in qualche misura, questa separatezza solitamente intervengono le reti di relazioni informali fra i tecnici, che spesso si consultano sui problemi e sulle soluzioni. Nelle comunità di pratica, infatti, non ci sono problemi a riconoscere chi è più competente e di chi ci si può fidare. Va ricordato, altresì, che la fiducia è la condizione essenziale perché una rete organizzativa funzioni.

I cambiamenti strutturali in corso cercano di dare risposta in parte al problema della ridondanza e della separatezza delle strutture e della disomogeneità dei sistemi gestionali. Bisogna avere la consapevolezza, però, che il cambiamento del sistema organizzativo richiede non solo interventi di riorganizzazione strutturale, ma anche cambiamenti della cultura organizzativa²⁷.

Il sistema di erogazione dei servizi

E' stato preso in esame il sistema di erogazione dei servizi, ovvero com'è organizzato il contatto fra il servizio e l'utente, mettendosi sempre dal punto di vista dell'utente:

- accesso libero e/o su appuntamento e modalità di prenotazione,
- accessibilità fisica, telefonica, telematica;
- accoglienza e filtro, *lay out* delle sedi;
- tempi di attesa e gestione delle code;
- tempi di lavorazione della pratica, modalità con cui si affrontano i casi più complessi;
- modalità di gestione delle relazioni con l'utente in casi di comportamenti particolari;
- modalità di accertamento dell'iscrizione, modalità di relazione con gli iscritti e i non iscritti;
- modalità di pagamento e di fatturazione;
- modalità di rilascio della dichiarazione, in diretta o differita, numero di accessi;
- modalità di gestione degli errori e dell'eventuale contenzioso;
- indagini sulla soddisfazione dell'utenza;
- rapporti con i collaboratori dello SPI e loro ruolo nel processo di erogazione del servizio.

Nella maggioranza dei casi l'accesso al servizio avviene su appuntamento, anche con la possibilità di accesso libero (*"non si manda via nessuno"*). L'appuntamento viene fissato di anno di anno e verificato telefonicamente in prossimità della scadenza. In alcune realtà sono presenti centri unici di prenotazione a livello territoriale supportati da applicativi di gestione delle prenotazioni, che in alcuni casi sono utilizzabili anche da parte dei collaboratori dello SPI e da operatori di altri servizi (es. AppWeb). In altre realtà la prenotazione avviene su registri cartacei da parte degli operatori di accoglienza o dei collaboratori dello SPI, nelle sedi periferiche. Sono ancora pochi i casi in cui è possibile l'autoprenotazione *on-line* da parte dell'utente (sono in corso delle sperimentazioni). Nelle sedi periferiche ed anche nelle sedi principali del Mezzogiorno è ancora prevalente l'accesso libero al servizio e il rilascio della dichiarazione in differita, che richiede all'utente di accedere più volte al servizio. Le sedi sono spesso affollate, si creano lunghe code e capita che l'utente si senta dire di tornare dopo una lunga attesa. In questi casi è molto probabile che si rivolga altrove, soprattutto se si tratta di un lavoratore che ha chiesto un permesso per recarsi al CAAF.

In alcuni casi è presente un'accoglienza che svolge una funzione di filtro, verificando l'appuntamento e la documentazione, evitando agli utenti di fare code inutili. Talora l'accoglienza

²⁷ La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali, che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e integrazione interna, che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire e pensare in relazione ai problemi (Edgar Schein, 1984).

è condivisa con gli altri servizi della Camera del Lavoro, ma durante la campagna fiscale, data l'affluenza di pubblico, è frequente che vi sia un'accoglienza dedicata al CAAF.

In altri casi l'accoglienza è semplicemente una *reception* che si limita a distribuire i numeri e ad indicare l'ufficio a cui rivolgersi o la coda da fare. In altri ancora non vi è alcuna accoglienza, l'utente arriva, si mette in coda e aspetta il suo turno.

La gestione dell'attesa costituisce spesso una criticità. In alcuni casi vi sono sale d'attesa comode e capienti con forme di intrattenimento per i bambini, in altri casi si attende in spazi ristretti o fuori della porta, perché all'interno non c'è più spazio. A volte, i collaboratori dello SPI passano chiedere alle persone in attesa il motivo per cui sono venute, il che consente in molti casi di dare risposte veloci e abbattere la coda.

Le sedi, in molti casi, sono state rinnovate e rese più accoglienti, ma non sempre, soprattutto quando si tratta di sedi storiche in centro città, con difficoltà di parcheggio. L'accessibilità telefonica spesso costituisce una criticità a causa del limitato numero di linee a disposizione nei momenti caldi della campagna. In alcuni casi si utilizza un applicativo che consente di recuperare automaticamente le telefonate perse, con grande soddisfazione dell'utente che si sente richiamato. L'accessibilità dell'utente per via telematica è ancora da sviluppare.

I tempi di erogazione della pratica in alcuni casi vengono monitorati per esigenze di produttività e per evitare il protrarsi dell'attesa, qualora una pratica richieda più tempo del previsto. Quando la pratica è di particolare complessità, solitamente interviene un operatore esperto. Si è provato a fissare la durata degli appuntamenti in relazione alla complessità della pratica, chiedendo alcune informazioni per telefono, ma la cosa non è di facile realizzazione. In alcuni casi viene lasciato libero l'ultimo appuntamento della mattina e del pomeriggio. In altri, vi sono degli operatori addetti al ricevimento degli utenti senza appuntamento. Questi meccanismi di flessibilità richiedono un'attenta organizzazione del lavoro da parte del responsabile della sede e una grande disponibilità da parte degli operatori, che spesso si fermano oltre l'orario di servizio.

La gestione della relazione con l'utente costituisce spesso una criticità. Può capitare l'utente esigente ed esperto (o che si crede tale) che vuole entrare nel merito, magari dopo aver scaricato il precompilato dell'A.d.E., aver iniziato a compilarlo ed essersi arreso alle difficoltà; l'utente che arriva con la sporta degli scontrini e si affida totalmente all'operatore; l'utente che chiede di derogare alle norme sulle deduzioni e detrazioni; l'utente aggressivo magari dopo una lunga coda fatta per nulla o a cui viene comunicato che non potrà essere ricevuto entro l'orario di chiusura; l'utente che si dichiara iscritto ma non è in grado di dimostrarlo; l'utente che è iscritto e che vorrebbe essere riconosciuto e trattato diversamente dagli altri ("*è una vita che pago la tessera*"); l'utente che potrebbe volersi iscrivere a cui non viene fatta la proposta di iscrizione; l'utente che non è iscritto e non vuole iscriversi, ma pagare il servizio, e che si aspetta un comportamento professionale; solo per citare i casi più frequenti.

La capacità di relazione è uno dei fattori della qualità del servizio maggiormente apprezzati dall'utente, che non essendo per lo più in grado di valutare il contenuto tecnico del servizio, nota soprattutto come si comporta il personale. Dall'altra parte si trova spesso un operatore stagionale, che viene formato sui contenuti e sulle procedure, più raramente sugli aspetti relazionali e sull'appartenenza organizzativa, o l'operatore dipendente, che ha una propria idea del sindacato e del rapporto con gli iscritti, che può non essere coerente con l'idea guida di un servizio professionale che si rivolge a tutti i cittadini su delega dello Stato, cioè di un servizio pubblico.

La modalità di pagamento può essere elettronica, quindi tracciabile, oppure *cash*, con i conseguenti problemi e rischi di gestione della cassa. La verifica dell'iscrizione in alcuni casi è

automatica, in altri no. La fatturazione può essere semplice oppure complicata, se si prevedono molte varianti e casi particolari. In questi casi gli operatori hanno ampi margini di discrezionalità.

Il processo di erogazione può concludersi con il rilascio della dichiarazione in diretta, che soddisfa l'utente, o con la fissazione di un nuovo appuntamento, che può significare un nuovo permesso da chiedere al datore di lavoro, una nuova coda, ma anche un'occasione per socializzare (pensionati).

Solitamente i CAAF gestiscono le contestazioni dell'Agenzia dell'Entrate e l'eventuale contenzioso. Questo ha comportato l'aumento dei costi assicurativi, la cui copertura del rischio spesso è incerta, e dei costi di controllo, data la norma che prevede che sia il CAAF a pagare oltre alla sanzione, anche il danno erariale. Questa è una delle motivazioni forti che spinge molti utenti a rivolgersi ancora al CAAF.

Non sono molti i CAAF della CGIL che fanno indagini sulla soddisfazione dell'utenza, in quanto si tende a dare per scontato che il servizio sia di qualità. Spesso si tende a denigrare i concorrenti (*hanno tariffe più basse, non fanno le pratiche più complesse, sono compiacenti, ecc.*), raramente ci si chiede quali sono i loro punti di forza e cosa sanno fare meglio di noi. Si rileva, infatti, una certa autoreferenzialità, tipica di chi si considera il migliore sulla piazza. Questo potrebbe essere vero, ma sono gli altri a doverlo dire. Per questo è opportuno far fare indagini, possibilmente da parte di terzi (ad esempio stagisti), sulla soddisfazione dell'utenza e sulla qualità percepita del servizio, sia tecnica che relazionale. Va tenuto conto, inoltre, che un'insoddisfazione per il servizio potrebbe minare la fiducia dell'iscritto nel sindacato.

Infine, il rapporto con lo SPI, che con la sua presenza capillare sul territorio può essere un fattore competitivo fondamentale per il servizio fiscale (e per il patronato). Questo dipende dai rapporti fra la Camera del Lavoro e lo SPI provinciale. Dove funzionano bene, ci sono i presupposti per una proficua collaborazione con i servizi, dove non funzionano si registrano delle difficoltà di relazione fra operatori dei servizi e collaboratori dello SPI. Da parte degli operatori dei servizi fiscali si rileva a volte una certa insofferenza verso i collaboratori dello SPI, che spesso sono considerati inadeguati sotto il profilo delle competenze e dei comportamenti e sono vissuti come un intralcio; da parte dei collaboratori dello SPI si enfatizza l'appartenenza organizzativa e il ruolo di servizio diretto all'iscritto (informazione e consulenza). E' indubbio che i collaboratori dello SPI non sono tutti uguali sotto il profilo tecnico e relazionale, ma è anche vero che gli operatori dei servizi non sono tutti uguali, non solo quanto a competenze tecniche, ma anche per la capacità di avvalersi della disponibilità dei collaboratori dello SPI nel processo di erogazione del servizio, previa selezione e formazione. D'altro canto, spesso lo SPI considera insufficiente l'apporto degli operatori dei servizi fiscali al proselitismo, ma anche questo è il risultato del sistema delle relazioni, perché non è semplice distinguere fra chi fa l'iscritto e chi crea le condizioni per farlo, ma soprattutto è un esercizio inutile, perché ciò che conta è fare la proposta di iscrizione e portare a casa l'iscritto, nell'interesse dell'organizzazione.

In conclusione, la progettazione del sistema di erogazione è un elemento fondamentale sia per l'attrattività del servizio fiscale, che per l'azione di promozione delle nuove adesioni al sindacato come organizzazione moderna che sa stare al passo con i tempi.

Il sistema informatico

Nei servizi fiscali la tecnologia informatica costituisce un fattore cruciale per la qualità, l'affidabilità e l'efficienza del servizio, sia rispetto ai contribuenti che rispetto ai committenti, che autorizzano, delegano e controllano i CAAF nell'esercizio di funzioni pubbliche.

Il sistema informatico ha un forte impatto sull'organizzazione del lavoro e sulle modalità di erogazione del servizio. A questo proposito, esistono due visioni del rapporto fra informatica e organizzazione:

- l'informatica è la variabile indipendente, l'organizzazione del servizio viene di conseguenza e deve uniformarsi ai vincoli operativi imposti dagli applicativi informatici;
- l'organizzazione del servizio è la variabile indipendente, l'informatica è uno strumento che si deve poter adattare in modo flessibile alle esigenze dell'organizzazione.

Al di là delle semplificazioni, organizzazione e informatica sono due variabili strettamente interdipendenti che si influenzano reciprocamente e si deve trovare un equilibrio fra esigenze di standardizzazione e di personalizzazione, tenendo sempre ben presente che l'obiettivo è fornire un servizio di qualità all'utente e rispettare i vincoli normativi, minimizzando gli errori.

Sotto il profilo organizzativo questo richiede una forte integrazione, da un lato, fra fiscalisti ed informatici, dall'altro fra esperti informatici del CAAF, informatici delle società di servizi (o delle sedi operative) e consulenti esterni.

Una domanda ricorrente riguardo alla gestione del sistema informatico è se sia più conveniente comprare sul mercato o produrre in proprio (make or buy?).

Le risposte date a questa domanda dai CAAF della CGIL sono diverse:

- il modello emiliano, il cui software è condiviso con altri 5 CAAF, vede un informatico del CAAF responsabile dello sviluppo del software, che coordina un gruppo di tecnici, gli stessi da molti anni, messi a disposizione da una *softwarehouse* esterna, che fornisce l'aggiornamento tecnologico e la formazione del personale.
- il modello lombardo, ora condiviso con il CAAF del Piemonte ed altri 6 CAAF che ne utilizzano il software, che vede una società di proprietà della CGIL regionale, la quale produce il software per i CAAF partner e dispone di una propria *server farm*²⁸.
- il modello nord-est che produce in proprio il software, disponendo di uno staff interno di tecnici informatici che lavorano in stretta collaborazione con i fiscalisti e gli informatici delle società di servizi, e dispone di una propria server farm.

La risposta alla domanda "*make or buy*" richiede un'analisi puntuale dei vantaggi e degli svantaggi, tecnici, organizzativi ed economici, delle diverse opzioni.

In ogni caso è essenziale mantenere all'interno il governo del sistema informatico quale fattore chiave per la qualità, l'affidabilità e l'efficienza del servizio, mentre la gestione può essere in parte esternalizzata, con un controllo puntuale da parte del CAAF per evitare il rischio della dipendenza da fornitori esterni, che nel tempo può far lievitare i costi e peggiorare il servizio.

La questione di fondo, a mio avviso, è se sia il caso di continuare ad avere più software con diverse filosofie di gestione o se non sia opportuno averne uno unico²⁹.

Tutti gli altri CAAF intervistati, sia di associazioni di rappresentanza che di professionisti, hanno in genere una società di proprietà o controllata, che lavora solo per il CAAF (unico) svolgendo tutte le funzioni necessarie.

²⁸ Di recente è stata costituita una società fra le CGIL regionali, con il compito di distribuire il sw prodotto in collaborazione fra la società della CGIL Lombardia e il CAAF Piemonte, che in precedenza autoproduceva il sw.

²⁹ Un tentativo di adozione di un unico software è stato fatto alcuni anni or sono, ma non è andato in porto, lasciando alcuni strascichi.

CONCLUSIONI

Dall'analisi compiuta sui CAAF della CGIL emergono, in sintesi, le seguenti evidenze.

L'andamento dei volumi dei vari prodotti nel periodo esaminato³⁰ è negativo, eccetto quello delle invalidità civili, tendenza in atto da prima dei recenti cambiamenti normativi e di mercato. Questa tendenza non è generalizzata fra i 15 CAAF della CGIL, alcuni dei quali sono tornati a crescere, altri hanno attenuato la flessione, altri invece hanno accentuato la perdita. Analoghe tendenze sono state rilevate fra i CAAF di altre organizzazioni confederali, mentre i CAAF dei professionisti e altri CAAF crescono, anche di molto. Ciò sta a significare che il declino dei CAAF non è ineluttabile.

I 730 on line hanno avuto una diffusione molto minore del previsto e molto disomogenea sul territorio nazionale, ed incontrano limiti oggettivi di sviluppo nella ancora ampia platea di contribuenti che non ha familiarità con i servizi telematici e che difficilmente arriverà ad averla a breve e medio termine come i pensionati, che costituiscono più del 50% degli utenti del CAAF. D'altro canto, negli anni a venire il processo di digitalizzazione della pubblica amministrazione sarà esteso a molti altri enti, compresi gli enti locali, aumentando la domanda di servizi di prossimità da parte dei cittadini e rendendo ancora più indispensabile il ruolo di intermediazione dei CAAF.

I compensi delle pubbliche amministrazioni per i servizi forniti dai CAAF hanno subito una forte contrazione, prima con i tagli del 2012, poi a seguito della forte diminuzione dei prodotti INPS (probabilmente temporanea), ora a causa degli ulteriori tagli dei compensi per i 730 programmati per il triennio 2016-2018. Questa flessione ha colpito principalmente i CAAF e, per il momento, non ha avuto ripercussioni sui bilanci delle società di servizi convenzionate, che nel 2015 in alcuni casi sono migliorati rispetto al 2014 a seguito dell'aumento delle entrate da tariffe. Questo non deve indurre all'ottimismo, perché gli effetti dei tagli programmati si vedranno a partire dal 2017. Anche in questo caso i principali indicatori evidenziano situazioni molto diversificate fra i CAAF e le società di servizi della CGIL, a seconda del grado di dipendenza dai compensi pubblici, dell'incidenza e del grado rigidità del costo del personale, del fatturato e del margine per addetto. Nei prossimi anni è prevedibile una progressiva diminuzione delle entrate pubbliche dei CAAF e delle società, che potrebbe mettere in difficoltà numerose strutture, e non sarà più possibile recuperare le mancate entrate aumentando le tariffe, soprattutto quelle per i non iscritti, pena il rischio di andare fuori mercato.

A fronte di questa situazione, la CGIL e i CAAF dovranno decidere (rapidamente) i necessari aggiustamenti strategici, organizzativi ed economici. Non potrà essere un'operazione di mero contenimento dei costi, che rischia di non essere sufficiente stante l'attuale grado di dipendenza dai compensi pubblici, ma richiederà un riposizionamento strategico e una conseguente ristrutturazione organizzativa.

Il riposizionamento può avvenire in due direzioni.

1. Dare priorità agli iscritti, offrendo loro tutela globale e rendendo effettivi i diritti e le opportunità previste dalle normative e dai contratti. In questa ipotesi, il servizio fiscale è riservato principalmente agli iscritti, come incentivo selettivo all'appartenenza, e richiede un impegno di tutta l'Organizzazione a sviluppare il mercato interno, ovvero la platea degli iscritti che utilizzano il servizio fiscale. Questo implica un riorientamento dalla quantità alla qualità, dall'assistenza alla consulenza e tutela, un ridimensionamento quantitativo del prodotto e del compenso pubblico, un aumento del contributo economico chiesto agli iscritti in rapporto al risultato conseguito, sul modello degli Uffici Vertenze e Legali già in essere, condizione per la

³⁰ E' diverso per i vari prodotti, in relazione ai dati disponibili.

sostenibilità economica del servizio. Sotto il profilo organizzativo, si richiede lo sviluppo delle competenze professionali e la personalizzazione del servizio, una diversa organizzazione del lavoro e una più stretta relazione con le categorie sindacali, chiamate a promuovere attivamente i servizi. In sintesi, tutto questo comporta un cambiamento radicale del sistema delle coerenze fra le principali variabili organizzative: un mercato prevalentemente interno, minori volumi di prodotto, un ridimensionamento delle strutture (oggi tarate su grandi numeri di utenti), un nuovo punto di equilibrio economico (da trovare), in sostanza un'organizzazione che guarda al proprio interno, con minori possibilità di promuovere nuove adesioni dal lato dei servizi, compito che resterebbe in capo alle strutture di rappresentanza.

2. Continuare ad essere punto di riferimento per milioni di cittadini-utenti, offrendo un servizio di qualità a prezzi contenuti, riducendo la forbice fra iscritti e non iscritti, ma riservando agli iscritti un trattamento preferenziale, non solo per le tariffe agevolate rispetto ai non iscritti, ma per l'offerta di opportunità, che dovrebbe indurre un maggior sforzo di promozione del servizio fiscale fra gli iscritti da parte di tutta l'Organizzazione³¹. Questa strategia punta all'ampliamento della gamma dei servizi offerti, alla fidelizzazione e alla continuità del rapporto con l'utenza durante tutto l'arco dell'anno, anche al fine di stabilizzare la struttura. In questa ipotesi, il servizio fiscale è un servizio rivolto a tutti, che consente alla CGIL di continuare ad essere punto di riferimento per ampi strati di cittadini, anche non aderenti al sindacato, che riconoscono l'utilità dei suoi servizi, con l'opportunità di raccogliere nuove adesioni, non tanto per il 730 (solo per il quale non conviene iscriversi), ma per l'intero pacchetto di servizi offerto, che può creare un valore superiore al costo della tessera e dare una risposta ad ogni tipo di problema (fiscale, legale, previdenziale, abitativo, consumeristico, in senso lato sociale). Questo implica una riaffermazione da parte del sindacato del ruolo di intermediazione dei CAAF, facendo valere il loro apporto al servizio pubblico. Questo consente, inoltre, all'Organizzazione di elaborare dati e informazioni sulle condizioni di reddito di milioni di persone, con la possibilità di valutare l'impatto delle politiche fiscali, nazionali e locali, e di elaborare proposte in funzione della contrattazione sociale.

In entrambi le strategie si impone una ristrutturazione del sistema dei CAAF e delle società di servizi, al fine di far fronte ad una situazione di mercato profondamente mutata, che vede una concorrenza sempre più agguerrita da parte degli altri CAAF, anche nei confronti degli iscritti al sindacato. Infatti, in un mercato che si sta contraendo, lo sviluppo degli uni avverrà a danno degli altri. L'unica cosa che non è consigliabile è stare fermi, pena un lento declino di cui vi sono già chiare avvisaglie da alcuni anni.

Veniamo infine ai nodi strutturali e al modello di governance.

Dall'analisi emerge che la struttura attuale del sistema dei CAAF della CGIL è molto frammentata e diversificata al suo interno. La consapevolezza che il modello originario di *"un CAAF per ogni regione, una società per ogni Camera del Lavoro"* non può più reggere, negli ultimi anni, ha indotto in vari casi trasformazioni in CAAF operativi e aggregazioni in società regionali.

Sul piano della microstruttura si rileva, da un lato, la sostanziale omogeneità dell'assetto funzionale dei CAAF e delle società; dall'altro, la replicazione di competenze che potrebbero essere messe in rete a disposizione di tutto il sistema; dall'altro ancora la disomogeneità dei sistemi di gestione che non consente il confronto e il controllo, anche per prevenire situazioni di difficoltà prima che sia troppo tardi.

³¹ E' anche possibile dare priorità agli iscritti continuando ad essere punto di riferimento per milioni di cittadini, ma questo implica diversificare i sistemi di erogazione, individuando canali privilegiati per gli iscritti, cosa non semplice da un punto di vista organizzativo con grandi numeri di utenza, ma possibile, soprattutto nelle realtà meglio organizzate.

Il sistema di erogazione dei servizi, inteso come organizzazione della relazione di servizio fra operatore e utente, è estremamente differenziato sia in relazione alle abitudini dell'utenza, ma anche in rapporto alle scelte organizzative e alle diverse culture del servizio, che vedono rari momenti di confronto e diffusione di buone prassi, non tanto sul contenuto del servizio (il *cosa*), ma sul *come* viene erogato e *come* viene percepito dall'utente, cioè su come viene gestito il rapporto con l'utente e con l'iscritto. Va ricordato che su questo terreno si gioca la competizione con i professionisti, che esercitano sempre più un'attrazione anche verso i lavoratori dipendenti.

Il sistema informatico vede la presenza di diverse filosofie gestionali con le conseguenti formule tecnologiche ed organizzative. Fra i tre sistemi non vi è un'esplicita competizione per verificare quale sia il migliore, ma una sostanziale separatezza per cui ciascuno ritiene di avere il miglior sistema.

Dal confronto con i CAAF degli altri sindacati e delle associazioni di categoria, il sistema organizzativo dei CAAF della CGIL risulta molto più complesso e comporta maggiori costi di gestione, a causa della duplicazione di strutture e di funzioni. Ma non è solo un problema di costi.

A monte si pone il problema della governance del sistema e della semplificazione dei processi decisionali, ovvero di quali siano le leve di integrazione verticale e orizzontale che devono essere governate dal nodo centrale, dai nodi regionali e territoriali della rete.

Non è in discussione che il baricentro dei servizi (tutto il sistema servizi CGIL) sia la Camera del Lavoro, ma quali siano le funzioni di sistema per garantire, non solo una gestione più efficiente sotto il profilo economico, ma un governo più efficace sotto il profilo organizzativo. Un CAAF operativo o una società regionale non potranno che essere articolati necessariamente in sedi territoriali, perché lì sta il rapporto con gli iscritti e con gli utenti. Il punto è stabilire chi decide che cosa a livello di sede operativa dei servizi fiscali e quali sono le leve di integrazione dei servizi della Camera del Lavoro, chi decide che cosa a livello di società regionale e di CGIL regionale in rapporto con le sedi operative e le Camere del Lavoro, chi decide che cosa a livello di Centro confederale nazionale in rapporto con le società e le CGIL regionali, intendendo con esso sia il ruolo di governo politico della CGIL nazionale che il ruolo di gestione e controllo del sistema dei servizi fiscali.

La logica 'consortile' basata sulla condivisione di funzioni minime di *service* al momento attuale non è più adeguata. Serve un governo del sistema che fissi regole cogenti di integrazione e controllo organizzativo, che si renderanno sempre più necessari viste le sfide e i rischi che si profilano.

Sotto il profilo organizzativo va ridotta la frammentazione delle strutture, semplificata la catena decisionale e rafforzata l'integrazione verticale dei servizi fiscali, sotto il profilo politico-sindacale va rafforzata l'integrazione orizzontale dei servizi fiscali nel sistema dei servizi per la tutela globale degli iscritti e nelle politiche della CGIL in materia fiscale a livello nazionale e locale, a supporto della contrattazione sociale.

A questo scopo è necessario distinguere la logica di azione delle strutture politico-sindacali dalla logica di gestione di strutture tecnico-economiche, quali sono i servizi fiscali (ed anche l'INCA), a partire dal riconoscimento che i servizi sono strutture dotate di autonomia gestionale che rispondono all'indirizzo politico degli organi di amministrazione (di indirizzo e controllo) espressi dall'organizzazione sindacale, che è chiamata, da un lato, a controllare i risultati economici ed organizzativi, dall'altro, ad integrare i servizi fiscali nella strategia di rappresentanza e tutela.

Tutto questo nell'interesse degli iscritti e dei cittadini che si rivolgono ai servizi della CGIL.