



Direzione Regionale della Calabria

Ufficio Organizzazione e Controllo di gestione

Catanzaro, 17 ottobre 2013

Alle Direzioni Provinciali  
della Calabria  
LORO SEDI

e, p.c. all'Ufficio Accertamento e  
Riscossione  
all'Ufficio Controlli Fiscali  
all'Ufficio Legale  
all'Ufficio Gestione Tributi  
all'Ufficio del Direttore  
Regionale

SEDE

**OGGETTO: Riflessioni sulla gestione dei carichi di lavoro.**

Gentili Colleghi,

il trascorso decennio è stato caratterizzato da cambiamenti organizzativi e gestionali che hanno riguardato, in generale, il complessivo “mondo” della PA e in particolare, l'Amministrazione Finanziaria con l'istituzione delle Agenzie Fiscali. Nella fattispecie, l'art. 63 del D.lgs. n. 300 del 30 luglio 1999, nel definire le attribuzioni dell'Agenzia delle Entrate, ha delineato altresì la missione istituzionale da perseguire, ossia, *“il massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali sia attraverso l'assistenza ai contribuenti, sia attraverso i controlli diretti a contrastare gli inadempimenti e l'evasione fiscale”*.

Nel perseguire la missione istituzionale, l'Agenzia, in quanto Ente Pubblico non Economico deve operare nel rispetto dei principi di imparzialità e di buon andamento sanciti dall'art. 97 della Carta Costituzionale, ossia secondo efficienza, efficacia ed economicità.

Inoltre, specie nell'ultimo quinquennio, si è assistito ad una radicale trasformazione del modo di concepire la pianificazione e il controllo delle attività e soprattutto della stessa concezione di obiettivo e di efficacia dell'azione. Da un modello fondato sull'*output* (ossia sul prodotto) si è gradualmente – e con non

poche difficoltà – passati un ad modello orientato all’*outcome* (ossia agli effetti dell’azione) e, contemporaneamente, il concetto autoreferenziale di *efficacia* intesa quale capacità di raggiungere il volume di produzione fissato<sup>1</sup> è stato correttamente impiegato per misurare l’impatto dell’azione sul comportamento dei cittadini-contribuenti.

Così se l’obiettivo operativo è quello di realizzare una certa quantità “X” di produzione, l’effetto atteso riguarda l’impatto che la produzione sviluppata eserciterà sul comportamento dei contribuenti ossia sui livelli adempimento spontaneo. L’efficacia dell’azione dell’Agenzia, quindi, non è direttamente correlata alla quantità di produzione realizzata, bensì alla bontà della programmazione (a fine esercizio, salvo il verificarsi di eventi particolari in corso d’anno, sono riuscito a fare esattamente ciò che avevo programmato di fare) e alla qualità complessiva dell’attività svolta, sia nell’ottica dell’erogazione dei servizi ai contribuenti che in quella di prevenzione e contrasto all’evasione, i cui atti producono (o perlomeno dovrebbero) un effetto persuasivo circa la legittimità e la sostenibilità della pretesa ed uno dissuasivo riguardo alla reiterazione dei comportamenti illegittimi.

E’ chiaro che un simile modello, più vicino alla realtà e alla missione istituzionale perseguita, non possa ritenersi compatibile con un approccio culturale<sup>2</sup> poggiato sui cosiddetti tempi medi di produzione (TUM).

Pertanto, Gentili Colleghi, poiché nel corso delle diverse riunioni operative avute nell’anno è emerso che ancora oggi, specie con riguardo all’attività di prevenzione e contrasto all’evasione, si registrano delle resistenze (più o meno diffuse) da parte del personale dipendente a svolgere i carichi di lavoro affidati, facendo ricorso a motivazioni che richiamano, essenzialmente, i tempi medi di lavorazione, mi corre l’obbligo di ricordare che:

- La programmazione (sotto l’aspetto quantitativo), ormai da oltre un quinquennio, non viene più elaborata in base ai TUM ovvero in termini di ore equivalenti, ma per volumi di produzione da realizzare (brutalmente *per numero di pezzi*);
- Il contratto di lavoro individuale vincola ad un orario di servizio di 36 ore settimanali, ed in virtù di tale contratto si è retribuiti. La perversa logica dei TUM invece, potrebbe indurre all’erroneo convincimento<sup>3</sup>, che se un qualsiasi dipendente realizzasse 23 atti di accertamento (ad esempio nei confronti di soggetti di medie dimensioni) con un TUM di 65 ore (totale 1495 ore), magari<sup>4</sup> limitandosi a trasporre in modo acritico i rilievi contenuti in

---

<sup>1</sup> Un target atteso che generalmente veniva, e talvolta oltremisura, superato dalla produzione realizzata.

<sup>2</sup> Ormai decisamente datato e figlio di una cultura puramente quantitativa.

<sup>3</sup> Si tratta ovviamente di un paradosso, ma serve per rendere l’idea.

<sup>4</sup> Come pure era negativo costume fino a non tantissimo tempo fa.

PVC, contestando come non di raro accade decine di milioni di euro dei quali si riscuote poco o nulla, impiegando come tempo effettivo qualche mese di lavoro (ad esempio gennaio-giugno), si sentisse per questo esonerato dal prestar la propria attività lavorativa per il restante periodo dell'anno (luglio-dicembre).

- A differenza di quanto previsto per i contratti di lavoro subordinati retribuiti con il sistema del cottimo, la retribuzione non va intesa quale mero corrispettivo dell'adempimento dell'attività, ma dell'impegno profuso personalmente nell'attività, e non è un caso che proprio per questa ragione che si viene retribuiti<sup>5</sup> anche quando l'obbligazione non è concretamente adempiuta (ferie, permessi retribuiti, malattia, ecc.).

Chiaramente, compito di **ciascun responsabile di struttura**, ad ogni livello di responsabilità, sarà quello di assicurare un'assegnazione dei carichi di lavoro che miri a garantire **il massimo grado di equità**, elemento indispensabile per guadagnarsi sul campo l'impegno di tutti. Nei fatti, è ciò è scientificamente provato, i comportamenti percepiti come iniqui finiscono per minare la base fiduciaria sottostante i fenomeni organizzativi e sociali. Così se l'equità normativa (fiscale e non) è un elemento essenziale della *compliance* riconducibile ai cittadini - contribuenti, l'equità dei comportamenti interni<sup>6</sup> è determinante per la costruzione di un valore aziendale che si consolidi nel tempo e che non può prescindere dal grado di affidamento di ciascuno verso l'Istituzione di appartenenza.

Compito di ciascun responsabile è, altresì, quello di contribuire a sviluppare nei propri collaboratori un senso di "*cittadinanza organizzativa*", ossia di quella dimensione motivazionale che fa riferimento a quei comportamenti discrezionali che favoriscono l'efficacia dell'organizzazione pur non essendo né specificati o imposti dal contratto di lavoro, né direttamente o esplicitamente riconosciuti dal sistema di ricompense formali. Si tratta, nei fatti, di aspetti di ordinaria diligenza che però, se adeguatamente sviluppati, producono un importante valore aziendale. Tra questi, sicuramente rientrano la coscienziosità (particolare cura nello svolgimento del proprio lavoro), la virtù civica (forte senso di responsabilità nei confronti dell'organizzazione), la sportività (atteggiamento positivo e di lealtà verso l'organizzazione), l'altruismo (disponibilità ad aiutare i colleghi nei loro compiti), e la cortesia (premura nell'istaurare relazioni improntate alla gentilezza e alla cooperazione). In sintesi, rientrano nei comportamenti di "*cittadinanza organizzativa*" tutti i "*comportamenti cooperativi che hanno conseguenze positive per l'organizzazione ma che non sono richiesti o formalmente ricompensati*".

---

<sup>5</sup> Giustamente.

<sup>6</sup> Nella fattispecie, interni all'Agenzia delle Entrate.

Infine, non ci si può esimere dal rammentare che “*le condotte che causano violazione degli obblighi contrattuali*” assumono rilevanza ai fini dell’esercizio del potere disciplinare di cui all’art. 55 e ss. del D.lgs. n.165/2001 la cui responsabilità procedimentale è riconducibile ai responsabili aventi (e non) qualifica dirigenziale. Su tali questioni, questa Direzione vigilerà con la dovuta attenzione, adottando (o facendo adottare) le opportune misure correttive, in caso di comportamenti non conformi alle presenti indicazioni.

I Direttori Provinciali sono invitati ad assicurare la massima diffusione della presente nota tra tutto il personale, dando un cenno di riscontro<sup>7</sup> alla casella di funzione dell’Ufficio in intestazione.

Cordiali saluti.

IL DIRETTORE REGIONALE  
Antonino Di Geronimo\*

\* Firma autografa sostituita da indicazione a mezzo stampa, ai sensi dell’art. 3, comma 2, del D.Lgs. n. 39/93

---

<sup>7</sup> Concretamente, inoltrando alla casella di funzione dell’Ufficio Organizzazione e Controllo di gestione, la e mail destinata ai dipendenti della DP.