



## **Lettera aperta al Direttore Regionale della Calabria** **"RIFLESSIONI SUI CARICHI DI LAVORO"**

*Gentile Direttore,*

colgo l'occasione per trarre spunto dalle riflessioni che Ella ha voluto condividere con tutti i suoi collaboratori, dirigenziali e non, con la nota del 17.10 u.s. e relativa alla "gestione dei carichi di lavoro". Una più ampia riflessione su una materia tanto strategica per l'Agenzia quanto vitale per il quotidiano impegno professionale dei lavoratori del fisco.

Innanzitutto vorrei ringraziarLa per aver affrontato a viso aperto tale tematica, circostanza raramente rinvenibile nella dirigenza dell'Agenzia, soprattutto di vertice.

Consta, però, non condividere appieno l'impostazione che Ella ha dato alla problematica anche se sono cosciente che ha, di fatto, voluto riportare quelle che sono le "linee guida" dell'Agenzia; purtroppo, ritengo, dettate verticisticamente e non sempre condivise dagli stessi dirigenti e dai lavoratori ma, gioco forza, attuate.

Senz'altro è condivisibile ed è ormai pacifico che la realizzazione di un determinato obiettivo operativo (numerico) – certa quantità "X" di produzione – determina (...e deve determinare) l'ulteriore risultato "qualitativo" atteso relativamente ad un "effetto persuasivo" circa la legittimità e la sostenibilità della pretesa erariale nonché un "effetto dissuasivo" riguardo alla reiterazione dei comportamenti illegittimi e, aggiungerei, ad una elevata "compliance".

E' chiaro che tale missione istituzionale può essere perseguita con modelli diversi di pianificazione degli obiettivi che, in dottrina e prassi, possono avere successo o meno secondo anche il modello organizzativo che l'ente operante si è dato.

In questo senso è noto, a chi come Lei ha una conoscenza esaustiva delle dinamiche della nostra Amministrazione, che l'Agenzia delle Entrate avrebbe abbandonato il modello, per perseguire gli obiettivi, basato sui cosiddetti tempi unitari medi di produzione (TUM).

Consta rilevare, però, pur se il sottoscritto non intende giocoforza perorare la superiore "bontà" o meno di tale metodo che, il sistema "quantitativo" dei TUM, è stato da oltre un quinquennio superato non già perché "desueto" o, in assoluto, non coerente con una corretta pianificazione e realizzazione dei carichi di lavoro ma perché l'Agenzia, con strategia "autoreferenziale" e verticistica, ha inteso sopperire a criticità inerenti la carenza di personale, l'assenza di adeguata incentivazione e "motivazione", inadeguati investimenti, l'assenza di *turn over* (come nel caso della regione oggetto della Sua direzione), ecc., pur di garantire acriticamente e "comunque", all'organo politico, soprattutto in occasione di definizione della Convenzione Agenzia/MEF, risultati superiori o quantomeno "non inferiori" a quello dell'anno precedente.

Le crescenti difficoltà organizzative e strutturali che progressivamente si sono avute a causa di tagli lineari, *spending review*, blocco *turn over*, continue riorganizzazioni, in pratica sono state affrontate nascondendo le criticità e, quindi, variando il metodo di approccio: passando da una pianificazione degli obiettivi coerente con le risorse umane e strumentali disponibili ad una in cui, come Lei ha, in pratica, ben descritto "... *per volumi di produzione da realizzare (brutalmente per numero di pezzi)*".

E' noto, non già per la trasparenza in materia dell'Agenzia, che ci si basa, in sede di Pianificazione annuale (la Convenzione arriva sempre a distanza di diversi mesi dall'inizio delle attività programmate...) sul c.d. "storico" e, possibilmente con un "X" in più rispetto all'anno precedente. Di fatto, questo è un momento in cui, ancora oggi, necessariamente vengono utilizzati TUM di riferimento per definire concretamente il numero di "pezzi" sulla base delle "ore uomo" lavorabili, salvo poi non applicarli nelle assegnazioni "a cascata". Banalizzando (...neanche troppo), si passa poi alla ripartizione dei carichi, dicendo: "Questi sono i pezzi, fateli!"

Anziché, quindi, verificare ed ottenere dalla "politica", così come sopra intesa, di porre al centro delle politiche del nostro Paese una vera lotta all'evasione, il potenziamento della nostra Amministrazione, il riconoscimento della centralità della professionalità dei lavoratori del fisco, si è inteso cambiare metodo, "turarsi il naso" e costi quel che costi i pezzi vanno fatti anche se, aggiunge il sottoscritto, le condizioni date ormai sono al limite del "collasso"!

Probabilmente, ormai, il grido di "*aiuto, non ce la facciamo più!*", da tempo urlato dai soli funzionari, oggi inizia, seppur ancora in sporadiche occasioni, ad essere accomunato da qualche timido eco di dirigenti che, operando quotidianamente sul campo, si rendono ormai conto del "rischio collasso".

Appare, quindi, non convincente l'esempio che Ella riporta, a cui faccio rinvio (TUM di 65 ore per 23 atti di accertamento: totale 1495 ore, in cui un lavoratore per ipotesi potrebbe lavorare in modo inefficiente per un periodo inferiore e magari ritenendo non più di fare altro...), ciò per almeno due ordini di motivi. Infatti, nel caso in specie, rileverebbe più che l'inadeguatezza del metodo del TUM, l'inadeguatezza e la doppia responsabilità dirigenziale sia in sede di errata pianificazione dei carichi di lavoro sia in sede di *audit* di processo e assenza di controllo sull'efficienza del proprio collaboratore che produrrebbe atti, in termini qualitativi, non legittimamente sostenibili ai fini della pretesa erariale.

Inoltre, anche con riferimento alla programmazione (sotto l'aspetto quantitativo) elaborata, oggi dall'Agenzia, "...*per volumi di produzione da realizzare (brutalmente per numero di pezzi)*" induce facilmente i Suoi collaboratori, dirigenziali e non, al semplice calcolo matematico di dividere il volume di produzione assegnato per le ore disponibili derivante dal numero dei lavoratori in effettivo servizio presso le proprie strutture di direzione per avere, di fatto, il TUM di riferimento da seguire durante l'anno.

Quello che però preme maggiormente rilevare è che, al di là del metodo specifico adottabile, non possono essere messi in discussione alcuni principi che trovano conferma in previsioni normative oltre che nelle corrette logiche di pianificazione.

In relazione ad un'efficace gestione degli obiettivi si deve sottolineare che:

- Le risorse umane devono "influenzare" la definizione dell'obiettivo essendone un fattore costitutivo, quindi, essenziale per il conseguimento. Non esiste, quindi, obiettivo aziendale senza essere in diretto rapporto con le risorse effettivamente

disponibili, specificatamente assegnabili alle attività per il conseguimento dell'obiettivo stesso.

- Le risorse, in termini numerici ed in termini di professionalità, devono essere funzionalmente in grado di supportare l'obiettivo.

Sintetizzando, lo stesso famigerato ed odiato, da parte sindacale, D.L.vo n. 150/2009 (Legge "Brunetta") prevede come gli obiettivi, necessariamente, devono essere *"...correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili"*.

Infine, ulteriore principio che deve permeare la materia è data dalla necessaria chiarezza e trasparenza dei criteri di definizione degli obiettivi, della loro congruità nell'assegnazione alle singole strutture, nonché della trasparenza e condivisione dei risultati attesi.

I lavoratori, dirigenziali e non, hanno diritto di conoscere, propedeuticamente alle loro attività, la risposta ad alcune domande quali:

- come vengono definiti gli obiettivi degli Uffici e quale è il loro collegamento con l'allocazione delle risorse.
- Come viene valutata la coerenza tra la definizione dell'obiettivo e le risorse effettive di un Ufficio e la correttezza del suo perseguimento, nel rispetto dell'imparzialità e dell'equità verso i cittadini/contribuenti.
- Come viene misurata la qualità del lavoro svolto.

Se su questo non c'è trasparenza, non si può valutare la qualità del lavoro del dirigente o del funzionario e risulta anacronistico oppure banalmente intimidatorio prospettare l'applicazione di norme sanzionatorie (artt. 65 e ss. CCNL), peraltro, ben conosciute dagli stessi lavoratori del fisco.

L'occasione è gradita per porgere cordiali saluti e augurare buon lavoro.

Roma, 28 ottobre 2013

Coordinatore Generale  
UILPA Agenzia Entrate  
*Renato Cavallaro*