

FEDERAZIONE CONFESAL-SALFI



Salfi



SINDACATO AUTONOMO DEI LAVORATORI FINANZIARI

CONSIGLIO NAZIONALE DEL 9 FEBBRAIO 2014

RELAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

L'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA:

UN VALORE AGGIUNTO PER IL SISTEMA PAESE

In via preliminare è bene, nel rispetto di condivisibili preoccupazioni formalizzate anche da diversi colleghi (es. in tema di incompatibilità e valenza dei procedimenti disciplinari, ai fini della partecipazione agli interpellati), confermare che sarà cura della nostra Organizzazione, utilizzando al meglio gli strumenti negoziali offerti dal vigente ordinamento, proporre ai Direttori Centrali del Personale, nel rispetto, anche, di pregressi accordi stilati in materia, diversi interventi emendativi finalizzati a valorizzare anche le esperienze, maturate anche in questi ultimi anni, sulle fattispecie gestionali oggetto della presente relazione, facendo seguito alle richieste già formulate dal SALFI di apertura di specifici tavoli, per concertare tutte le ricadute sul personale delle procedure valutative in rassegna.

La concertazione in argomento avrà anche come finalità quella di evitare che i sistemi di valutazione richiamati abbiano ricadute negative sulla categoria, implementino il tasso di conflittualità con le Agenzie e scarichino, sui dirigenti sindacali oggetto di valutazione, sempre possibili nocuenti.

Con l'impegno, quindi, da un lato di sottoporre a revisione i normati sistemi di valutazione e dall'altro di garantire la massima tutela ai funzionari oggetto della particolare procedura in narrativa, vanno anche, in punto teorico, esplicitate le finalità della valutazione del personale ascrivibili, secondo la filosofia datoriale, al miglioramento delle prestazioni, al censimento delle competenze e del potenziale delle risorse umane, nonché all'incremento della formazione e, infine, all'implementazione del sistema incentivante.

La valutazione, da ultimo, potrà focalizzarsi su tre diversi aspetti, in funzione dei quali si incentivano tre diverse metodologie: valutazione delle prestazioni, valutazione delle posizioni (organizzative), valutazione del potenziale.

La prima concentra la sua attenzione sulla performance del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione. La prestazione può essere valutata, in particolare, sotto due diversi aspetti: i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati e i comportamenti organizzativi assunti, che possono riguardare sia la leadership, sia la capacità di lavorare in gruppo, sia la capacità del problem solving, nonché la capacità innovativa e, infine, l'orientamento alla qualità e al cliente.

La valutazione delle posizioni, invece, concentra la sua attenzione sulle posizioni organizzative, individuando le caratteristiche peculiari di ciascuna posizione in termini di responsabilità, compiti e necessità di personale e, infine, il cosiddetto profilo, ossia le competenze richieste per ricoprire ciascuna posizione.

La valutazione del potenziale concentra la sua attenzione sulle competenze inesprese che il lavoratore possiede ma che non sono utilizzate nella posizione da lui attualmente ricoperta. La valutazione del potenziale è rivolta al futuro, laddove la valutazione della posizione è rivolta al presente.

Infine, mentre la valutazione delle prestazioni è rivolta al passato, perché si basa sul contributo già fornito dal lavoratore, la valutazione del potenziale cerca di prevedere il contributo che lo stesso potrebbe fornire in futuro, magari in una differente collocazione.

La sua finalità è quella di far emergere la possibilità di impiegare, con successo, il lavoratore in altre posizioni, anche di maggiore responsabilità, attraverso la mobilità interna e percorsi di carriera.

In sintesi, la valutazione del personale indica, in economia aziendale, il sistema operativo finalizzato a far sì che per ciascun lavoratore venga espresso, periodicamente e in base a criteri omogenei, un giudizio sul rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.

Trattasi di un sistema operativo inserito nel più ampio sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane.

In tale contesto va, con chiarezza, affermato quanto segue:

L'Amministrazione Finanziaria ha, oggettivamente, abusato, anche nella materia in analisi, del vuoto normativo che ha, in questi ultimi anni, colpito l'incisività del ruolo sindacale e della concomitante e successiva "reformatio in pejus" che il tessuto relazionale sindacale ha dovuto subire.

Mi riferisco, in particolare, al ripristino sostanziale e formale di una "ripubblicizzazione" del rapporto di lavoro ed alla "decontrattualizzazione" del medesimo, all'interno di una "pericolosa deriva" vissuta, in determinati casi, nelle relazioni sindacali, relegate, talvolta, al ruolo di "soggetto passivo", non escluse ipotesi di concretizzazione di attività antisindacali, almeno in termini oggettivi.

Un "conatus" di delegittimazioni che non ha risparmiato né Confederazioni né Federazioni sindacali ma che può e dev'essere contrastato, riempiendo di contenuti concertativi e tutori i diversi spazi vuoti di un'indispensabile partecipazione sindacale costituzionalmente garantita, ripristinando in primis la concertazione nei luoghi di lavoro, su diverse tematiche, gestite ormai dal datore di lavoro in termini unilaterali e autoritativi.

Quanto sopra nelle more dell'emanazione di un serio atti di indirizzo sulle relazioni sindacali ed in attesa di un nuovo contratto nel quale inserire i contenuti di un ruolo sindacale dignitoso ed efficace, per un'effettiva tutela degli interessi dei lavoratori.

È illusorio pensare di governare il Sistema Agenziale senza il sindacato e tantomeno con una grave "strategia ad escludendum".

Va da sé che la frammentazione delle sigle sindacali nel comparto agenziale e l'assenza di sinergie rivendicative tra le varie sigle ha ulteriormente agevolato la citata strategia delle Agenzie, sintetizzabile nell'ideologica concezione per la quale: "la Responsabilità dell'utilizzo del personale giustifica l'unilaterale gestione del medesimo", ovvero, se si preferisce, "un auto-governo delle risorse umane inaudita altera pars", laddove, invece, occorre un "governo condiviso delle risorse umane" per evitare, tra l'altro, che le richieste performances del Sistema Agenziale oscurino i diritti contrattuali, che vanno vigilati e tutelati dal sindacato, nel rispetto del ruolo costituzionale e contrattuale che il medesimo ha, da sempre, nel sistema del lavoro pubblico.

Intendiamo oggi focalizzare, all'interno del tema di cui sopra, innanzi tutto il ruolo dell'Amministrazione Finanziaria nel prossimo triennio, alla luce delle declinate priorità politiche e, ancora, le aree strategiche su cui le Agenzie Fiscali dovranno concentrare le proprie attività, viste le specifiche distinte competenze, nonché, da ultimo, ma non per ultimo, i principi regolatori che disciplinano gli strategici conferimenti di incarichi dirigenziali di seconda fascia e, in particolare, il conferimento delle posizioni organizzative e professionali, gli incarichi di responsabilità e, quindi, le opportunità ed i limiti di un siffatto sistema ordinamentale e l'ampiezza del ruolo sindacale nella tutela della categoria rispetto alle legittime aspettative, nonché ai principi di trasparenza ed imparzialità amministrativa.

Quanto sopra, per orientare, essenzialmente nel corrente anno, le strategie e le tattiche della nostra Federazione, articolate tra centro e periferia, con l'esplicitazione di

tre esigenze per noi prioritarie: garanzia della massima partecipazione sindacale agli atti di responsabilità della classe dirigente, estensione delle opportunità professionali a tutta la terza area, il massimo livello di trasparenza nei percorsi valutativi per una migliore performance organizzativa, la più alta qualità possibile nei servizi, senza prescindere, naturalmente, dall'esigenza prioritaria che l'ottimizzazione dell'Amministrazione Finanziaria sia adeguatamente premiata con livelli retributivi, tabellari ed accessori, migliori degli attuali, laddove determinate opportunità di carriera, quali ad esempio le posizioni organizzative e professionali e gli incarichi di responsabilità, debbono essere anche opportunamente "offerte" alle colleghe ed ai colleghi appartenenti alla seconda area funzionale.

In termini più chiari, le opportunità di crescita professionale, nei limiti e con i presupposti e con i controlli che illustreremo, non possono essere pregiudizialmente ed ideologicamente negati all'ampia platea dei richiamati lavoratori.

Delineato il quadro espositivo di cui sopra, occorre ora, esplicitare anche la valenza strategica della "mission" dell'Amministrazione Finanziaria per il Paese e ricordare brevemente, ma con necessitata sintesi, i prioritari obiettivi di politica fiscale assegnati alla prefata Amm.ne Finanziaria, all'interno delle prioritarie, seguenti linee politiche: il consolidamento del percorso di risanamento finanziario del Paese, l'adozione di riforme strutturali per favorire la stabilità e la solidità del sistema finanziario, la sostenibilità della ripresa economica, l'utilizzo prudente ed equo della leva fiscale, per ristabilire condizioni di crescita più robuste, contribuendo così al miglioramento della produttività e della competitività del sistema produttivo nazionale e, ancora, l'azione di riforma dell'ordinamento tributario, finalizzata sempre ad obiettivi di crescita del prelievo, ma soprattutto l'equità dello stesso, coniugata ad una maggiore certezza del diritto ed alla semplificazione del rapporto tra fisco e contribuente.

Tra le priorità politiche di cui l'AF dovrà tenere conto, particolare rilievo assumono l'ulteriore rafforzamento della lotta all'evasione e all'elusione, il miglioramento del livello di trasparenza fiscale, l'incremento della cooperazione amministrativa tra Stati e, ancora, il completamento dell'attuazione della riforma del bilancio dello Stato per seguire, viepiù, il contenimento dei costi interni di funzionamento ed il miglioramento dell'efficienza delle attività svolte.

In tale contesto andranno ridotti i costi di funzionamento, con la definizione di appositi indicatori, che misurino i risultati in termini di miglioramento dell'efficienza.

Da ultimo, occorrerà terminalizzare il processo di modernizzazione della P.A., reingegnerizzando i processi di maggiore rilevanza sul piano tecnologico e dell'innovazione e, infine, coltivare il capitale umano attraverso un'attenta definizione del fabbisogno di formazione e specializzazione del personale, adeguando l'offerta formativa alla finalità di razionalizzazione dell'azione amministrativa.

Quanto sopra, contenendo nel contempo i costi, migliorando l'efficienza, anche attraverso l'adozione di strumenti di valutazione dell'efficacia dell'attività di formazione.

Va da sé che nel sistema delle Agenzie fiscali e per ciascuna di esse, ma sempre nell'alveo di cui sopra, saranno individuati, con la stipula delle Convenzioni, gli specifici obiettivi da raggiungere, i servizi dovuti, nonché gli indicatori di misurazione dell'andamento della gestione, in coerenza con le risorse disponibili.

Il coordinamento degli aspetti gestionali, trasversali alle Agenzie, saranno monitorati attraverso la *governance* del DF.

All'interno della cornice prioritaria su descritta sono contenute, per il Sistema Agenziale, specifiche aree strategiche per le quali dovranno svilupparsi puntuali attività e, in specie, le seguenti quattro:

- a) Qualità dell'attività accertativa, incremento delle attività di controllo, attività di prevenzione e contrasto del gioco illecito, supporto all'autorità politica nella riforma del sistema.
- b) Ottimizzazione del rapporto con il contribuente e qualità dei servizi erogati, semplificazione dei servizi amministrativi e diffusione dei servizi telematici;
- c) Ottimizzazione della funzione organizzativa, finalizzata al miglioramento dell'efficienza delle attività, sviluppo della leva formativa del personale;
- d) Strategia gestionale in un'ottica di efficientamento.

Prima di evidenziare, e sempre in necessitata sintesi, le criticità che ostano al "benessere sul lavoro" complessivamente inteso, è bene qui tratteggiare due leve gestionali estremamente attuali, di pregnante interesse per le colleghe e i colleghi, evidenziandone i tratti salienti e le esigenze di fondo attese dal management e che andranno, doverosamente, sottoposte ad una tempestiva quanto attenta concertazione, al di là dell'assetto, oggi, normato dalle Agenzie Fiscali.

In primis, la "ratio" del conferimento delle posizioni organizzative e professionali (art. 17 CCNI) e quella degli incarichi di responsabilità (art. 18 CCNI), che costituiscono, sin dal 2008, parte essenziale della struttura operativa dell'Agenzia delle Entrate, recentemente rivisti per la necessaria evoluzione del quadro normativo di riferimento e del nuovo scenario sviluppatosi nel 2013, anche a seguito dell'accorpamento dell'ex Agenzia del Territorio. Una revisione, quindi, che ha lo scopo di ricondurre ad un quadro unitario ed organico, al di là della diversità delle fattispecie, tutte le procedure per il conferimento degli incarichi di direzione (incarichi afferenti Uffici Dirigenziali, Posizioni Organizzative Speciali, Unità Operative varie).

Per economie espositive, appare necessario esplicitare, qui, il dichiarato intento Agenziale, supportante il processo di conferimento degli incarichi in rassegna, sintetizzabile nella parola chiave della responsabilità, connessa all'esigenza che chi conferisce l'incarico dovrà, poi, dar conto dei risultati conseguenti alla qualità delle scelte compiute.

Trattasi, per l'Agenzia delle Entrate in particolare, dell'esigenza di rendere esigibile tale responsabilità. Dal ché le diverse emanate linee guida, che evidenziano, in seno al conferimento degli incarichi, le diversificate tematiche da aggiornare e la gamma di opzioni da valutare, con l'intento di chiarire i contenuti delle responsabilità che si esercitano nel conferimento degli incarichi in narrativa.

È dato rilievo, nelle citate linee guida, allo strumento che esplicita la richiamata responsabilità connessa all'affidamento degli incarichi e, cioè, la motivazione, indispensabile per chi conferisce gli incarichi, per dare contezza delle sue scelte, di come esso abbia preferito rispondere in concreto alla complessità della situazione gestionale, nel cui contesto le scelte sono maturate (accountability).

Infine, l'esercizio di tale delicata responsabilità e i risultati cui ha dato luogo, rappresentano i principali elementi di giudizio, su cui si baserà la valutazione riguardante il soggetto che ha conferito gli incarichi.

Esiste una parola magica per la quale è d'obbligo "lasciare il proprio ufficio meglio di come lo si è trovato", principio che postula la qualità delle scelte effettuate nell'assegnazione degli incarichi. Assegnazione strumentale a garantire la funzionalità della macchina operativa.

Nel processo di conferimento di cui sopra, lungi dall'adagiarsi ad una mediocrità burocratica, l'asticella viene alzata all'interno dello "spatium deliberandi" rimesso alla classe dirigente, la quale, nel narrato incardinamento, valuterà, salvo derive, tre specifiche coordinate:

- a) Riconoscimento di meriti, capacità ed impegno di cui gli interessati abbiano saputo dar prova nello svolgimento degli incarichi, specie se in condizioni difficili, per evitare, soprattutto, di demotivare il personale dal quale, invece, occorre attendersi ulteriori, validi contributi;
- b) Non prestare, per quieto vivere, acquiescenza alla richiesta di conservazione di posizioni di rendita, ovvero sia a soluzioni che non hanno dato valore aggiunto sotto l'aspetto funzionale ed organizzativo e ciò per evitare cadute di tensioni lavorative nell'ufficio, situazioni di calma piatta, contrastanti con l'esigenza di una realtà esterna che sempre più nutre aspettative nei confronti del servizio pubblico, in un costruendo rapporto fiduciario fra Stato e cittadini, che ha una

cruciale rilevanza per la mission, l'immagine e la credibilità, in particolare, dell'Agenzia delle Entrate;

- c) Offrire, infine, le giuste opportunità di crescita professionale a funzionari di cui è bene cogliere per tempo potenzialità e talento, presenti anche nel recente ricambio generazionale intervenuto, quale sfida motivante per garantire agli uffici indispensabili "salti di qualità" nella performance e nell'innovazione amministrativa.

La costruzione del Piano degli Incarichi in rassegna, non è determinabile né a priori, né può essere governata da soli e semplici automatismi procedurali, perché esso è condizionato, in primis, dalla cosiddetta "storia dell'ufficio" e sua possibile evoluzione e appartiene ad una "strategia di fondo" che racchiude l'analisi dirigenziale delle caratteristiche funzionali degli incarichi da attribuire e, in particolare, la valutazione delle caratteristiche professionali.

Da quanto sopra, quindi, le scelte dovranno essere governate dall'accortezza di giudizio e dalla lungimiranza di visione, nella ricerca della soluzione più coerente con il disegno complessivo di cui sopra, che dovrà sorreggere le scelte da attuare nel conferimento degli incarichi (es. esperienza lavorativa, conoscenze tecniche, competenze organizzative, rilevanza dell'incarico, obiettivi, difficoltà ambientali, etc.).

In altri termini, le scelte dovranno atteggiarsi quali "tasselli di un piano" che il responsabile della struttura dovrà delineare, valutando comparativamente ed unitariamente sia le caratteristiche delle diverse posizioni da ricoprire, sia le risorse professionali di cui avvalersi.

Andrà poi valorizzato il rapporto tra il prioritario obiettivo del miglioramento della performance dell'ufficio e l'immissione di nuove energie nella direzione delle unità interne dell'ufficio.

Strumentale è, per la dirigenza, la conoscenza delle risorse potenzialmente utilizzabili, conoscenza che dovrà poggiare sull'osservazione dei risultati, comportamenti organizzativi, arricchimento dei curricula, valutazione delle performance, sviluppi e formazione del candidato.

In tale complesso e delicato compito, è essenziale la sinergia che si creerà tra Direttori regionali e Direttori delle strutture provinciali, per una unitaria valutazione delle problematiche locali e per una indispensabile condivisione nello svolgimento dei processi di cui sopra, senza mai burocraticamente, tirarsi fuori dalla responsabilizzazione degli attori di cui sopra.

Per completezza, andranno prese in considerazione i complessivi tratti dell'esperienza lavorativa che non possono escludere l'anzianità di servizio, ma che

racchiudono attività e responsabilità vissute, nonché dimensioni e rilevanza dei contesti operativi.

Ciò racchiude un'esigenza molto dibattuta e contrastata, sia in termini ideologici, sia in termini di fattibilità, nonché di opportunità giuridica e gestionale.

Mi riferisco ai sistemi di valutazione del personale, in particolare, non dirigenziale, ambito nel quale, recentemente, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli ha formalizzato una puntuale determinazione, nel dicembre 2013.

Fra i criteri di valutazione valevoli per i dipendenti non aventi qualifica dirigenziale, si rammentano: il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo, ovvero individuali, nonché il contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa nella quale operano, oltre ai comportamenti organizzativi posti in essere.

In seno a tale indicazione si sviluppa il sistema che, se da un lato misura il tasso di conseguimento dei risultati della struttura di appartenenza, dall'altro valuta i comportamenti del singolo e le connesse competenze.

In specie, il contributo individuale viene valutato dal dirigente sulla scorta di quattro diversi fattori: lavoro in gruppo, ovvero integrazione e cooperazione con i colleghi, tasso di coinvolgimento nei processi lavorativi, organizzazione del lavoro e capacità di iniziativa e di flessibilità.

Fra le finalità della valutazione, vi è anche quello dell'incentivazione economica, nonché la caratterizzazione del profilo professionale in funzione dell'attribuzione di incarichi dirigenziali e non, nonché formazione e, in linea generale, progressioni di carriera.

Volendosi "arrestare" a tale primaria quanto sintetica esposizione di uno "stilema gestionale" dichiarato e normato, sul quale l'attuale management del "sistema agenziale" crede e punta molto, riteniamo di potere, costruttivamente e correttamente, formalizzare talune osservazioni, in funzione squisitamente di miglioramento della struttura e di opportunità da fornire alla totalità della forza lavoro, presente nelle Agenzie Fiscali.

Infatti, valutata la complessiva "*filosofia gestionale*" consacrata dalle Agenzie in diverse determinazioni, e relativi presupposti legittimanti i percorsi sopra descritti, andrebbe eliminata, per esempio, l'oggettiva esclusione da tali opportunità delle lavoratrici e dei lavoratori appartenenti alla seconda area funzionale.

Ancora, se il modello ivi descritto è "normato" nel sistema delle Agenzie Fiscali, e se in linea teorica e di principio è anche coerente con la necessaria autonomia gestionale delle Agenzie e, ancora, servente alla delicata e complessa attività svolta negli uffici, le "varie smagliature" emerse in questi anni, imporrebbero non solo una costante verifica e

monitoraggio, ma anche la sottoposizione a un trasparente giudizio dei destinatari di tale "ampia discrezionalità" della classe dirigente, a sua volta destinataria di specifici criteri per il conferimento di incarichi dirigenziali di seconda fascia che, viste le connesse linee guida, hanno sempre dato priorità alle esigenze funzionali dell'Amministrazione, rispetto alle legittime aspettative individuali, all'interno della consolidata natura, secondo l'orientamento ormai consolidato della giurisprudenza, che l'atto di conferimento di incarichi dirigenziali sia una determinazione unilaterale, assunta dall'Amm.ne con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, ex art. 5, comma 2, D.Lgs. n.165/2001.

Dal ché la conseguenza che l'atto di conferimento degli incarichi dirigenziali non costituisce un provvedimento amministrativo, per cui non soggiace alla legge 241/90, né concreta una procedura concorsuale, ma esprime esclusivamente un mero giudizio di idoneità a ricoprire lo specifico incarico dirigenziale attribuito.

In altri termini vertesi in un atto di autonomia privata, soggetto solo ai principi generali di correttezza e buona fede.

La verifica, peraltro, del rispetto dei principi di cui sopra, è rimessa alla "parte motiva" degli atti di conferimento, nei quali sono esplicitate le considerazioni di ordine professionale incentrate, ex art. 19, comma 1, D.Lgs. n. 165/2001, sul dirigente cui viene affidato l'incarico.

Detto ancora più chiaramente, nell'affidamento degli incarichi dirigenziali, assume rilievo preminente il momento della valutazione degli aspetti organizzativi e funzionali dell'Amministrazione, laddove le scelte di affidamento degli incarichi rientrano in una considerazione più ampia e comprensiva dell'intero scacchiere da presidiare, tenendo in debito conto l'importanza che hanno le funzioni da assegnare e quali siano le risorse professionali disponibili.

Emerge, quindi, un evidente distinguo valutativo tra conferimento di incarichi dirigenziali di seconda fascia e incarichi di posizioni organizzative, professionali e di responsabilità, le seconde, forse più intelleggibili dall'esterno e più garantite.

Quanto sopra, senza sottacere che, anche, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, ha esplicitato, con specifica direttoriale, i criteri per il conferimento di incarichi dirigenziali, tra i quali meritano menzione la natura e le caratteristiche degli obiettivi da conseguire, le attitudini e le capacità professionali, le specifiche competenze gestionali ed organizzative, le valutazioni annuali formalizzate, le esperienze di direzione concretamente vissute.

Fatte salve le specificità dei conferimenti di cui all'art. 19, comma 5-*bis* e comma 6, del D.Lgs. 165/2001.

Prima di affrontare l'ultimo aspetto, ovvero sia gli ambiti, i tempi e le forme della partecipazione sindacale a tutela della categoria, nei confronti dell'ampia discrezionalità gestionale sopra tratteggiata nei diversi aspetti, è estremamente opportuno evidenziare diverse criticità che possono inficiare gli astratti modelli organizzativi di cui sopra, ovvero talune domande alle quali sarebbe opportuno far rispondere i destinatari delle valutazioni di cui sopra e, in ultima analisi, gli stakeholders.

Le perplessità che rappresenterò potranno essere oggetto di specifiche richieste ai Direttori delle agenzie, ovvero potrebbero essere oggetto di un'interna "customer satisfaction", per verificare, nel suo complesso, l'esistenza e l'entità del benessere organizzativo presente, ovvero percepito negli uffici finanziari, non solo dalle lavoratrici e dai lavoratori, ma anche dagli utenti finali.

In concreto, l'impostazione organizzativo gestionale ovvero ideologica di cui sopra, riuscirà a contribuire alla soddisfazione delle richieste dell'utenza? O meglio, contribuirà a stabilire un contatto interpersonale positivo con l'utente? O, se si preferisce, coadiuverà lo svolgimento di un "ruolo sociale", oggi più che mai atteso dai contribuenti?

I sistemi di valutazione sopra descritti, sottesi ai delicati conferimenti di incarichi, implementeranno il "senso di appartenenza" ad un Ente che si ritiene all'avanguardia nella P.A.?

Ausilierà i lavoratori nel sentirsi supportati dai vertici nella difesa del ruolo dell'Amministrazione Finanziaria?

In particolare, le lavoratrici e i lavoratori, per effetto di tali discrezionali sistemi gestionali, si sentono "parte attiva" nei prefati cambiamenti organizzativi? O meglio, possono incidere o no con il proprio apporto e con la propria esperienza alle strategiche scelte organizzative che vengono ripetutamente attuate?

Le lavoratrici ed i lavoratori, condividono le scelte organizzative con la dirigenza e, in particolare, la dirigenza valuta lo "stress dei lavoratori" connesso al delicato rapporto con l'utenza?

I percorsi professionali disegnati sono veramente esplicitati attraverso un'idonea comunicazione del lavoratore con il proprio capo diretto? I sistemi descritti aiutano a creare un "clima disteso e collaborativo" negli uffici? Spingono le colleghe ed i colleghi ad aiutarsi nella concreta risoluzione dei problemi di lavoro?

Nelle Agenzie Fiscali è valorizzato il lavoro di gruppo? Ma è di particolare pregio chiedersi quale rilevanza ha, nei sistemi valutativi di cui sopra, l'aspetto relazionale, non misurabile, nelle attività richieste? Ma soprattutto, quale autonomia è concessa ai funzionari nell'organizzare il proprio lavoro in relazione alle richieste interne ed esterne,

visti i tempi di lavoro, i carichi di lavoro e la non adeguata chiarezza nei compiti e nei ruoli assegnati?

Da ultimo, la "maniaca preoccupazione" del conseguimento di obiettivi, assegnati e non concordabili, consente agli impiegati di lavorare in linea con le attitudini e le competenze individuali, con adeguate tutele dal "rischio professionale" legato alla propria attività, non confortati da un'adeguata formazione, indispensabile per essere in grado di fornire adeguate risposte all'utenza?

Conclusivamente, esiste tra i livelli gerarchici periferici e tra centro e periferia una "comunicazione bidirezionale" tempestiva ed efficace? O ancora, esiste una comunicazione verso l'utenza chiara e realistica, laddove, infine, esiste una "protezione allo sportello" da possibili utenti aggressivi?

Quanto esplicitato non sembri un "cahier de doléances", atteso che è nostro intento contribuire al coinvolgimento della forza lavoro nei cambiamenti organizzativi e persino nella progettazione dei medesimi, per creare un clima di lavoro disteso, affinché il lavoro di gruppo e non solo quello individuale venga valorizzato, laddove l'organizzazione del lavoro dovrà privilegiare l'aspetto umano anziché quello meccanicistico e produttivistico!!

È nostro intento preservare, difendere il prestigio e l'immagine, nonché il ruolo dell'attività istituzionale delle Agenzie Fiscali. Obiettivo che ricomprende in sé un'adeguata valorizzazione delle professionalità interne, una capillare formazione, ritmi e carichi di lavoro non stressanti, ovvero una riconferma della "risorsa vincente" rappresentata dal sistema delle agenzie fiscali, ovvero un "valore aggiunto" che la classe politica non ha solo trascurato, ma penalizzato attraverso una "spending review" ed una violazione di diritti fondamentali, di cui un esempio è *l'anticostituzionale blocco dei rinnovi contrattuali ed il ritardo nella erogazione del salario accessorio*.

La partecipazione sindacale nel delicato e complesso contesto di cui sopra potrà svilupparsi essenzialmente, in via preventiva, con livelli di partecipazione ancorati al diritto di informazione preventiva e, per quanto attiene alle inevitabili ricadute sul personale, a "livello concertativo" innanzitutto a livello centrale, ma anche nelle diverse realtà periferiche degli uffici operativi, con la declinazione di ulteriori strategie che saranno indicate nella redigenda mozione finale del Consiglio Nazionale di cui oggi celebriamo, con partecipazione attiva, la costruzione di un riconsolidato "modus operandi" sindacale, riattualizzato nelle strategie per rendere più conseguibili gli obiettivi connessi alla categoria rappresentata.

Mi sia consentita, infine, un'ultima riflessione critica, specie con riferimento alla cosiddetta aziendalizzazione della P.A., all'interno di "luci ed ombre" di un percorso di rinnovamento che, piuttosto che di riforme e controriforme, necessita di una "rivoluzione

culturale" anche per evitare gli inconvenienti riscontrati in questi anni. Tra i quali va evidenziata la scarsa partecipazione dei dirigenti alla definizione degli obiettivi, la sovrapposizione esclusiva degli obiettivi alle problematiche degli uffici, la valutazione poco strutturata, molto soggettiva e poco trasparente della prestazione qualitativa, nonché l'eccessiva complessità e aleatorietà delle procedure valutative rispetto ai loro reali benefici attesi, nella grave assenza di doverose relazioni sindacali.

In altre parole, se l'obiettivo è rendere il sistema di valutazione anche un efficace strumento di gestione e sviluppo delle risorse, occorrerà armonizzare molto meglio il sistema di controllo gestionale con quello di sviluppo manageriale e, quindi, più attenzione ai comportamenti organizzativi ed alle diverse variabili, espressioni della performance manageriale nel suo complesso.

L'aziendalizzazione è, a mio parere, una "riforma incompiuta", in quanto caratterizzata da imposizioni dall'alto o per via legislativa ed è basata su un approccio coercitivo nell'introduzione di strumenti gestionali tipici di una cultura burocratico-giuridica.

Per il management pubblico, invece, dev'essere chiaro che realizzare un sistema di Amministrazione pubblica innovativo e performante, non richiede certo una rivoluzione normativa, bensì un complesso di azioni che incidano in modo radicale sulla cultura, sull'organizzazione, sugli strumenti, sui processi e sui servizi resi.

Diverse sfide, quindi, andranno affrontate e vinte, quali, ad esempio, la responsabilizzazione di tutti sui risultati, l'incremento possibile della produttività, la meritocrazia e la valorizzazione del capitale umano, la trasparenza dell'azione e l'accountability, la flessibilità e l'innovazione, nonché l'orientamento al servizio e il miglioramento della qualità e, infine, una ben diversa partecipazione sindacale, da vivere come opportunità e non come un male necessario.

Per tali sfide occorre anche affrontare il tema del "change management", una visione integrata delle leve del cambiamento, il ritorno, infine, al ruolo della persona come agente del cambiamento reale e, quindi, il riposizionamento del ruolo dei politici, del sindacato, della società civile. Tutti attori fondamentali per attuare processi di cambiamento reale, atteso che il processo di cambiamento dipende molto da nuove culture e nuovi strumenti gestionali, attraverso un nuovo inizio, meno trionfalistico, ma certamente più orientato al cambiamento reale, rispettando il complesso pianeta dei diritti dei lavoratori e, in primis, il rapporto sinallagmatico tra prestazione e controprestazione.

La P.A., in linea generale e, in particolare, l'Amministrazione Finanziaria, dovrà ritornare ad assumere un ruolo attivo e decisivo nel superamento dei gravi problemi che il nostro Paese si trova ad affrontare, in un delicato processo di ripensamento e di

rivisitazione, specie all'interno della revisione di una spesa pubblica che non può far cassa con il settore del pubblico impiego, all'interno della pur necessaria razionalizzazione della spesa pubblica, pena il rischio di tagliare qualità e quantità di servizi e non certo sprechi.

Conclusivamente, la gestione delle risorse umane nella P.A. non può limitarsi ad una strategia di amplificata autonomia amministrativa e dilatata valutazione individuale, specie se è vissuta come un mero "adempimento formale".

Necessita, quindi, di un formale cambio di passo che definisca, all'interno della meritocrazia, specifiche incentivazioni alla produttività attesa.

In sintesi, la costante riforma della P.A. non dev'essere un "ritorno al passato". Occorre, per il comparto pubblico una nuova progettualità, un impegno culturale che, superando i limiti e i vincoli delle più recenti normative, con una visione di insieme, guardi al futuro in modo intelligente e renda i lavoratori pubblici dignitosamente ed orgogliosamente partecipi dei pur indispensabili ammodernamenti, riconoscendo il ruolo istituzionale della partecipazione sindacale, nonché una reingegnerizzazione delle Amministrazioni Pubbliche, alla luce dei principi dell'autonomia, della responsabilità, della meritocrazia e della remunerazione adeguata e progressiva delle performanti prestazioni richieste dallo scenario del nostro Paese e dagli obiettivi del sistema fiscale.

L'Amministrazione Finanziaria registra una grave crisi di investimenti, di immagine, di credibilità, di piena legittimazione nei confronti del decisore politico e soffre di una carenza di fiducia da parte del cittadino, Amministrazione Finanziaria impotente rispetto alle invasioni della politica, all'ipertrofia legislativa, al riassorbimento di ogni iniziativa di riforma vera. Vittima di tagli lineari, prigioniera di un ottimismo panglossiano e talvolta di "retoriche apocalittiche" e destinata, forse, ad una stagnazione burocratica ed autoreferenziale.

Una sfida esiste: quella della capacità di coinvolgere tutti gli attori dell'economia e del sociale, le OOSS, per aiutare l'Amministrazione Finanziaria a rileggere ed attuare la sua missione, in una nuova centralità che non perda efficienza ed efficacia né immedesimazione motivazionale delle risorse umane, così da realizzare l'esigibilità di una partecipazione sindacale che, apparentemente condivisa, sostanzialmente è relegata oggi ad un livello quasi di "presa d'atto".

Da ultimo tre brevi considerazioni, connesse e trancianti: nella stabilizzazione finanziaria dei conti pubblici rilevante è stato il contributo del pubblico impiego con la chiusura dei principali canali alimentativi della dinamica retributiva, con tagli lineari che arrestano ovvero indeboliscono l'innovazione della PA e la mission dell'AF, ed ancora il deterioramento del rapporto fisco-contribuente per una intollerabile alta pressione fiscale e la recessione in atto, con pesanti ricadute negative sul personale, in termini di

immagine e sicurezza sui posti di lavoro ed infine uno "stilema gestionale" dirigenziale che, lungi dal coinvolgere, sostenere e motivare il personale si è spesso ridotto, nei fatti, ad un "ansiogeno rigorismo" esplosivo sul personale inducendo, visti gli ingenti obiettivi performanti, lo stress da prestazioni lavorative, laddove si assiste ad un abuso della "leva disciplinare", nonché ad una "cultura dell'adempimento formale", previa "sostanziale deresponsabilizzazione della dirigenza", stretta da vincoli contrattuali fiduciari che non lasciano spazi ad autentiche forme di responsabile ed autonoma conduzione e degli uffici e dei rapporti con le OO.SS., all'interno di una "forbice retributiva" che grida quasi vendetta.

In claris: una Sistema agenziale che non ha realizzato appieno il suo obiettivo, che non merita per il Governo un distinguo premiale in seno al pubblico impiego, che sfrutta gran parte delle risorse umane sull'altare di una ideologica aziendalizzazione, sistema governato in piena autarchia, autoreferenzialità, assenza di autocritica.

Un sistema agenziale che, ancorchè nel merito della *governance* sia oggi privo di validi riferimenti governativi, subisce "obtorto collo" passivamente l'ipocritica e deleteria politica fiscale per la quale occorre far cassa con la generalità dei contribuenti e "scendere a patti" con i forti evasori, in barba a qualsiasi etica, equità, capacità contributiva e redistribuzione del reddito, riconfermando l'italico "vezzo culturale" per il quale la lotta all'evasione si proclama ma non si pratica!!!

Conclusioni

Care colleghe e cari colleghi, nel sottolineare in ogni caso che il Sistema agenziale deve garantire opportunità di crescita professionale ad una ulteriore platea di dipendenti e nell'evidenziare altresì che il Sistema agenziale dal 2001 ad oggi è stato oggetto di contraddittori interventi legislativi, ed indubbi attacchi tesi a delegittimarne mission ed immagine e che infine è stato destinatario di pesanti tagli lineari, che hanno impedito al Sistema di remunerare adeguatamente la diffusa meritocrazia, che ha prodotto brillanti risultati e, da ultimo, prescindendo dal "deleterio contenzioso" che ha inciso pesantemente sulla credibilità della concreta attuazione della strategia declinata nel conferimento degli incarichi dirigenziali, non può qui sottacersi che esistono pericolose "stasi di sviluppo" del modello in rassegna, atteso che da un lato il Legislatore, nel dichiarato intento di modernizzare la PA, non affronta, né risolve adeguatamente l'importante fattore trainante del citato ammodernamento, rappresentato dalla soddisfazione complessiva delle risorse umane.

Il management, infine, non ha evitato l'istaurarsi di un clima organizzativo gestionale nel quale, da tempo, si avvertono picchi di procedimenti disciplinari, remissione di incarichi per valutazioni diverse, diffusa demotivazione e scollamento di larga parte del personale, rispetto alla fattibilità e credibilità dell'originario "disegno

riformatore", laddove, da ultimo, una implicita quanto non formalizzata, ma sostanziale "attività antisindacale", ha reso il sistema agenziale **ancor più fragile!!**

Una conclusione che non disconosce che il Sistema agenziale è nato per rimuovere criticità storiche, che esistevano nell'Amministrazione Finanziaria e si ripercuotevano sia sull'efficienza dell'organizzazione, sia nei rapporti con i contribuenti.

In un clima di grandi cambiamenti, era ed è sempre più diffusa la consapevolezza che la "logica tradizionale dell'adempimento burocratico" mal si conciliava e mal si concilia con le esigenze funzionali di una macchina così complessa come quella del fisco, alla quale è richiesta grande efficienza operativa, per assicurare le risorse destinate al funzionamento dello Stato e al sostegno dell'economia, garantendo nel contempo l'equità complessiva del sistema.

In seno all'esigenza di far propria la nuova logica dell'efficienza e del risultato, sono state introdotte nuove regole di gestione delle risorse umane. In particolare, lo sforzo agenziale è stato rivolto alla "tax compliance", nella consapevolezza che solo una maggiore coscienza civica potrà garantire l'incremento duraturo del gettito.

È mancata anche una vera capacità di "auto critica", che avrebbe rafforzato il sistema, atteso che la "forza" di una grande Istituzione dipende molto dalla fiducia e dei lavoratori e della comunità servita, fiducia che si guadagna anche riconoscendo carenze e adoperandosi per premiare realmente le professionalità del personale.

Il successo del Sistema agenziale, se dipende molto dal "tasso di orientamento al contribuente", è certamente condizionato dall'immedesimazione motivazionale del personale. Per il richiamato successo, non è sufficiente l'attuato vasto ricambio generazionale, né tantomeno l'entusiastica proclamazione dei valori del lavoro di squadra, dell'etica, della responsabilità decisionale, né ancora è sufficiente una motivata riorganizzazione delle strutture periferiche, se l'abnegazione e lo spirito di servizio del personale non sono adeguatamente e concretamente premiati.

Al completamento del disegno iniziale difettano ancora taluni tasselli, laddove altri non sono ancora andati perfettamente al loro posto. Da ultimo, va focalizzato un principio basilare che sostiene il Sistema agenziale, e cioè una "forte responsabilizzazione su obiettivi precisi".

Non condivisa dalla classe politica, rimane la dichiarata esigenza agenziale di una maggiore autonomia gestionale, in funzione di una maggiore efficienza operativa.

Trattasi di un principio che ribalta il tradizionale paradigma burocratico secondo cui l'autonomia in sé è pericolosa e va limitata il più possibile.

Il paradigma delle Agenzie Fiscali è, invece, opposto: non si tratta di temere l'autonomia e di ridurla il più possibile, ma di collegarla alla "forte responsabilizzazione su obiettivi precisi".

Il legame strettissimo tra autonomia e responsabilità, valutata su obiettivi misurabili, è la risposta delle Agenzie alla preoccupazione legittima di chi ritiene che l'autonomia può di fatto servire anche a coprire istanze e interessi corporativi, ovvero autoreferenziali.

In termini chiari, la riforma agenziale poteva essere una buona riforma per il personale atteso che doveva essere una buona riforma per i cittadini, laddove certamente è una riforma molto impegnativa, al cui successo, soprattutto il personale e le OO.SS., hanno dato un contributo insostituibile.

Un tanto perché è difficilissimo cambiare i paradigmi, specie quando fanno parte di una cultura dominante, ovvero la cultura amministrativa diffusa nelle burocrazie pubbliche, una cultura nella quale sono inestricabilmente legate idee, passioni e sentimenti. Trattasi, quindi, di un epocale processo di mutazione culturale che non è stato "incruento" e che qualche problema ha creato e crea, atteso che il sistema di cui sopra, ancorché abbia dimostrato efficienza, non è stato risparmiato da pesanti e continui tagli lineari, che hanno addirittura interferito nelle scelte gestionali, prescrivendo addirittura dove andare a tagliare.

Molto anguste sono le prospettive della valorizzazione delle risorse interne. Diversi progetti sono ancora in cantiere e di incerta realizzazione, in carenza anche dei rinnovi contrattuali, laddove gli sviluppi di carriera, ancorati al merito ed alle capacità, sono fortemente limitati e molto accidentati, visti i meccanismi in essere di selezione dei dirigenti che, in taluni casi, si sono rivelati impotenti ad intercettare le reali competenze e talvolta "deviati" dagli obiettivi di efficientamento proclamati.

Mutatis mutandis: tra la teorizzazione del modello di selezione dei migliori e la sua condivisibile ed efficiente attuazione, devono interpersi la partecipazione, la vigilanza ed il giudizio dei destinatari e, quindi, delle OO.SS..

Il previsto **scambio progressivo tra efficienza ed economia** non è stato apprezzato adeguatamente, né dalla classe politica né dai contribuenti, a fronte di una "crescente responsabilizzazione del personale", rispetto ai risultati attesi.

L'interesse della collettività di avere servizi migliori a costi più bassi è stato colto, laddove la più prestigiosa Istituzione pubblica del nostro Paese, pregna di impegno, capacità, preparazione ed intelligenza gestionale, non ha registrato quel riconoscimento, giustamente atteso da migliaia di lavoratori.

Il momento storico che il nostro Paese vive è altamente complicato e il Sistema agenziale è dentro a pieno titolo e naviga con piena fiducia nel futuro, con la consapevolezza che le "potenzialità del genio originario" potranno adeguatamente svilupparsi, viste le premesse, ancorché le pur esistenti e diffuse criticità nella gestione delle risorse umane, anche per una non insignificante "inadeguatezza di parte della classe dirigenziale" *anche sul versante della valutazione dei collaboratori*, legittima il nostro impegno sindacale sul fronte del "cambiamento di rotta", che l'Amministrazione Finanziaria dovrà attivare per fornire al personale ulteriori ed adeguate, quanto generali opportunità di crescita professionale, attraverso concertati criteri di valutazione, trasparenti, oggettivi e assolutamente garantisti per chi svolge nel Sistema agenziale la delicata funzione di "dirigente sindacale".

P.S.: Max Planck sosteneva che una nuova verità scientifica si afferma non perché riesca a convincere i suoi oppositori, ma perché ad un certo punto gli oppositori muoiono e cresce una nuova generazione che ha familiarità con essa.

A noi tutti i migliori auguri di buon lavoro.

IL SEGRETARIO GENERALE
Sebastiano Callipo