

ANNO MMXV
Gennaio
Marzo
2016

N. 7

il lavoro finanziario

Sindacato Autonomo dei Lavoratori Finanziari

Federazione CONF.S.A.L. - S.A.L.Fi.

ORGANO UFFICIALE
ONLINE



CONSIGLIO NAZIONALE 2016
LA RELAZIONE DEL SEGRETARIO
GENERALE

La tutela del personale nella
modernizzazione della P.A.

Speciale
Consiglio Nazionale



Un intervento per passione, contro l'indifferenza e l'insensibilità di gran parte della classe politica e l'impotenza di gran parte dei dirigenti di vertice e non che, poco fanno per costruire un'Amministrazione Finanziaria idonea a resistere agli attacchi in corso e, in particolare, per un Sistema agenziale che dovrebbe essere in grado di rispondere efficacemente alle attese del Paese.

Quanto sopra, va dato atto, nonostante gli impegni profusi e le attività poste in essere, in un contesto socio politico, economico finanziario, assolutamente ostativo alla ottimizzazione dei rapporti Fisco-contribuente ed in particolare a creare un clima di fiducia reciproco, laddove poco hanno potuto ottenere e garantire per una classe di lavoratrici e lavoratori, che sono le vere vittime della strumentalizzazione in atto in Italia, **a cura di chi intende governare il Fisco prevalentemente per scopi elettorali.**

Siamo il terminale di un circolo vizioso che connota da decenni il nostro Paese o meglio siamo costretti a vivere da parafumina in un sistema fiscale allargato che quanto a tragicità ed effetti deleteri e relativi stilemi oscilla tra Pirandello e Sciascia ovvero tra Kafka e Totò.

Infatti, il cuore del problema della fiscalità italiana è, in sintesi, rappresentato, prima che dalla deriva cui è spinta l'Amministrazione Finanziaria, dal coacervo dei seguenti elementi, tanto noti quanto sottovalutati: alta pressione fiscale, progressività inadeguata, carenza di equità, mancanza di



efficienza dell'Amministrazione pubblica nella restituzione di servizi ai cittadini, assenza di semplificazione e della legislazione e dei connessi adempimenti, crisi economica che ha prodotto drammatiche reazioni personali, all'interno di una nuova forma di evasione, ovvero quella di necessità, alta evasione fiscale non percepita dai cittadini come disvalore sociale, modalità riscossive assolutamente da rivisitare, carenza di certezza delle sanzioni, assoluta sfiducia dei cittadini nella classe politica, nel Parlamento e in sintesi verso il cosiddetto Stato, anche per la periodicità di condoni, assenza di vera mappatura dei contribuenti e l'odissea che quotidianamente subiscono i contribuenti tra tasse e burocrazia, assenza di corretta distribuzione del carico fiscale e, da ultimo, assenza di un patto sociale tra Fisco e contribuente (a tacer d'altro, quale, ad esempio, eccessiva catastalizzazione dei redditi, eccessive transazioni in sede accertativa, depenalizzazioni varie e scarsa selettività dei controlli, ecc.). Mutatis mutandis, l'analisi di cui

sopra, ancor più rende grave la circostanza che il sistema agenziale, lungi dall'essere delegittimato, andava "protetto", in quanto deputato in ogni caso ad applicare una normativa fiscale da nessuno condivisa e tenuto indenne da strumentalizzazioni politiche, mediatiche e di soggetti incisi a vario titolo, da un'attività di controllo ed accertativa, ritenuta prima culturalmente e poi economicamente, oltre che iniqua, inutile e dannosa per l'economia del Paese. Diversamente opinando, occorrerà in futuro ed è un compito in *primis* della politica e poi degli altri soggetti istituzionali, eliminare nel nostro Paese le giustificazioni, ovvero scriminanti, rispetto al vezzo tipicamente italiano di evadere, ancorché in misura diversa e per motivazioni differenti. Prima ancora che un problema culturale e di valore sociale è un problema di economia, atteso che l'alto debito pubblico e la spesa fuori controllo, impongono sempre più alte imposte, alte tasse ed alti tributi, pur in presenza di una crisi economica internazionale e nazionale che imporrebbero

altre strategie, laddove le Agenzie fiscali, pur destinatarie di sfidanti obiettivi di incassi annuali, devono fronteggiare, senza tutele alcune e senza strumenti adeguati, le conseguenze e le derive declinabili da quanto sopra in sintesi, indicato.

L'evasione fiscale si pone al crocevia di tutti i principali comportamenti che caratterizzano l'illegalità economica, molto diffusa nel nostro Paese: il riciclaggio, la corruzione, la provvista di fondi neri che presuppongono ovvero richiedono una violazione delle norme tributarie.

Per non parlare della economia illegale o criminale.

Sull'evasione, sulle sue dimensioni, sui protagonisti si sa molto, ma tuttavia l'evasione in Italia continua ad essere un fenomeno di massa.

Trattasi di un problema essenzialmente politico, di consenso, di voti.

Sull'evasione esistono resistenze, esitazioni ed inquietanti silenzi in tutti gli schieramenti politici, sia pure in maniera diversa.

Nell'attuale situazione, quindi, nessun politico interessato alla modernizzazione del Paese, può ignorare l'esistenza di questo pesante macigno, che zavorra il funzionamento corretto dell'economia italiana, minandone efficienza e competitività.

Da un punto di vista tecnico, il problema dell'evasione fiscale di massa, nel nostro Paese, può essere avviato a soluzione adottando procedure e soluzioni legislative ed organizzative adeguate, fra cui vanno annoverate le Agenzie fiscali,

(Continua a pagina 2)



(continua da pagina 1)

da potenziare.

Nelle attuali condizioni l'attività accertativa degli uffici rappresenta un mero elemento di deterrenza e di chiusura di un complesso e contrastato sistema organizzativo ed operativo delle Agenzie fiscali, ma non può essere l'unico strumento su cui fare affidamento.

La lotta all'evasione è infine il risultato di numerosi fattori complementari: essa è fatta di strategie consapevoli, da perseguire con coerenza e trasparenza, di misure legislative adeguate e tempestive, di procedure e interventi amministrativi efficaci, di rapido utilizzo delle nuove tecnologie, nonché di un uso sistematico e consapevole delle banche dati.

Infine, la lotta all'evasione è condizionata molto da una buona organizzazione degli uffici fiscali ed in particolare dalla competenza, dalla motivazione e dalla serenità del personale, **che deve sentirsi sostenuto nella sua azione, con l'obiettivo finale di coltivare un continuo dialogo con i contribuenti, ricostruttivo di una reciproca fiducia persa nel tempo.**

Al termine di tali interventi, opereranno accertamenti, azione riscossiva e sanzioni.

In conclusione, occorre attivare un programma di contrasto consapevole ed incisivo all'evasione fiscale.

Non è solo un problema di potenziamento degli stili accertativi, quanto di riorganizzazione normativa e procedurale, ma soprattutto strutturale dell'A.F.

Nel merito, gli accertamenti dovrebbero rimanere uno strumento di intervento selettivo, a valle di un complesso meccanismo di deterrenza e controllo preventivo generalizzato.

In ultima analisi, va rivista, a tal fine anche, l'organizzazione dell'A.F., le sue modalità di funzionamento, seguendo l'evoluzione suggerita ed adottata dalle nuove tecnologie.

In necessitata sintesi, occorre far decollare una strategia articolata e complessiva, che conduca in Italia l'evasione fiscale quantomeno al livello degli altri paesi europei, sempre che vi sia ciò che oggi manca, ovvero consapevolezza dei problemi e determinazione e coerenza nell'azione.

L'illegalità diffusa non è una condanna, è una scelta che va ripudiata.

Da qui, il successivo problema della crisi dell'A.F. ed in particolare del sistema agenziale, sul quale e nel quale si scaricano gli effetti dell'attuazione in Italia del prelievo tributario ed ancor prima della produzione legislativa, delle modalità dei controlli e dei drenaggi continui di risorse finanziarie, prelevate soprattutto su chi non può

o non riesce a sfuggire al richiamato sistema fiscale, più iniquo che odiato.

Oggi, se volessimo sintetizzare, approfittando della nostra fresca attenzione, potremmo affermare che viviamo in uno Stato forte con i deboli e debole con i forti.

Un sistema che ha alimentato nel tempo ulteriori fenomeni patologici, rivenienti dalla diffusa, alta e generalizzata evasione fiscale: la corruzione.

Il Fisco, sia ben chiaro a tutti, è una delle frontiere pubbliche più delicate, sulla cui linea libertà e diritti dei cittadini, nonché giusta pretesa dello Stato, devono rimanere in equilibrio.

O l'equilibrio c'è, riconosciuto bilateralmente per consenso e, quindi, come tale cristallizzato in norme chiare, applicate da un sistema agenziale protetto e rispettato, oppure delle due l'una: i cittadini tenderanno, più o meno espressamente, a sottrarsi alla pretesa dello Stato, oppure lo Stato, confidando sull'obbligo coattivo che grava sui cittadini senza contrappesi rischierà di smarrire l'equilibrio, di degenerare nella sua pretesa ovvero, ancora peggio, di scendere a patti con gli evasori, barattando onestà fiscale con versamenti di oboli, come avviene nei ciclici condoni, più o meno premiali.

Una delle principali concause dell'abbandono in cui versa il sistema agenziale è che molti Governi hanno ritenuto molto più facile, molto più sicuro barattare consenso elettorale con condoni tombali e legislazione premiale per gli evasori, piuttosto che far pagare le tasse ai disonesti attraverso l'attività accertativa e riscossiva.

Nella vita spesso non si riesce ad ottenere quello che ci si prefigge, ma almeno porre in essere un tentativo forse ci esonera da legittime critiche.

Sino ad oggi molta parte della classe politica e della dirigenza di vertice non può utilizzare l'alibi del tentativo, laddove abusa invece, con intollerabile arroganza ed ipocrisia del ruolo, ancorché svuotato di qualsiasi libera illuminata determinazione, per sopravvivere alla stasi in atto, deresponsabilizzandosi da qualsiasi accadimento e rigettando qualsivoglia analisi, specie se questa coinvolge il loro ruolo e la loro funzione.

Va detto, con coraggio e chiarezza, che fra le varie concause che hanno determinato il parziale fallimento del sistema agenziale, vi è quello di una parte della dirigenza, in particolare di vertice, non pienamente consapevole delle enormi responsabilità gestite quotidianamente e, salvo prova contraria, non particolarmente all'altezza degli sfidanti obiettivi che la riforma del sistema agenziale intendeva ed intende ancora conseguire, ancorché in termini assolutamente contraddittori.

In termini ancora preliminari va focalizzato che la presente è una relazione che intende, in questa preziosa occasione, rompere ancora una volta il muro del silenzio, nonché l'assuefazione e la denigrazione, che sono crollati sulle lavoratrici e sui lavoratori del Fisco.

Non è utile oggi processare nessuno, ma pretendere di riprendere il cammino intrapreso 14 anni fa, con serietà e competenza, questo sì, lo si deve quantomeno ai sacrifici e alle aspettative quotidianamente lasciate sul campo da migliaia di colleghe e colleghi.

È nostro diritto/dovere pretendere rispetto per i ruoli e le fun-

(continua da pagina 2)

zioni esercitate negli Uffici e prospettive di carriera che tenteremo di delineare in sintesi nell'iter passionale descrittivo di seguito declinato.

Viviamo ed operiamo, purtroppo male, all'interno di una riforma, quella agenziale, incompiuta dai più, strumentalizzata da tanti e lasciata implodere negli ultimi anni, causa anche un "pactum sceleris" fra esigenze politiche ed elettorali e esigenze di finanziamenti delle Agenzie, che hanno parlorio lo scambio MEF - Agenzie Fiscali di più risorse finanziarie verso meno autonomia gestionale.

Una riforma, quella agenziale, che andava più di ogni altra sostenuta e sviluppata nel tempo, perché con essa doveva ottimizzarsi e il rapporto con il contribuente e l'efficacia dell'azione antievasiva, con stilemi meno burocratici-prescrittivi e più manageriali-aziendalistici.

Poco di tutto ciò si è avverato, perché i Governi di turno hanno ritenuto la leva fiscale, principale strumento di gestione di forti lobby e bacini elettorali, andava normata e governata e fatta funzionare in funzione elettorale o clientelare, da qui gli interventi legislativi a sostegno di un'endemica evasione fiscale, a tutela di precisi settori di contribuenti.

I principali, vari attori ed elementi della tragedia greca (Ministri delle Finanze, Ordini Professionali, Confederazioni Sindacali, dirigenza di vertice, partite iva, crisi economica,

diffusa corruzione, delegittimazione mediatica e governativa, arroganza e incompetenza del top management, abuso dell'autonomia regolamentare, inefficace comunicazione interna ed esterna, ecc.) hanno irresponsabilmente sottovalutato la "odiosità" e la destabilizzazione per altre realtà pubbliche, della funzione strategica esercitata, con stilemi aziendalistici, dalle Agenzie Fiscali nonché la scarsa stima

provocato una delegittimazione governativa che di fatto, nei momenti critici, non ha consentito la difesa del sistema agenziale, delegittimandone chiaramente la funzione esercitata, così indebolendo gravemente un progetto strategico di modernizzazione dell'Amministrazione Finanziaria, che in altri paesi d'Europa ha avuto ben altri esiti.

Se è vero che non aver saputo/voluto da parte del ma-

nel sistema pubblico con relative conseguenze, atteso che l'isolamento in cui era precipitato il sistema agenziale, causa una spiccata autarchia ed autodichia organizzativa e gestionale, è stato un forte alibi per taluni Governi anche in sede di *spending review* per stritolare il prefato sistema nella razionalizzazione dei costi, con tagli lineari, pesanti, minando il futuro delle Agenzie, cui si sono aggiunti il blocco del rinnovo



ed affidamento del popolo italiano nei confronti dei cosiddetti gabellieri, ed ancora l'alta pressione fiscale, la complessità della normativa fiscale ed infine l'uso deviato del prelievo fiscale operato da larga parte della politica e quindi

nagement agenziale esportare il modello, proporlo ad altri e quindi socializzarlo all'interno della P.A., è stato un grave errore storico, è anche vero che sarebbe errato considerare questa l'unica ragione del risucchio del sistema agenziale

contrattuale, la sterilizzazione del comparto di contrattazione, in via di eliminazione, quale *de profundis*, di una mal invocata strategicità del sistema agenziale, ovvero specificità del lavoro svolto che oggi, più di ieri, non è apprezzata, né com-

CONFEDERAZIONE GENERALE DEI SINDACATI AUTONOMI DEI LAVORATORI

(continua da pagina 3)

presa, né tantomeno deliberata da alcun attore istituzionale ed infine ignorata dalla recente riforma della Pubblica Ammini-

strazione, targata Madia e non tutelata dalla recente manovra straordinaria di cui alla nota legge delega fiscale e decreti derivati.

La politica italiana ed il legislatore, con la normazione degli

Ridurre le Agenzie Fiscali a semplici esecutori di attività di service significa avocare alla Presidenza del Consiglio dei Ministri non solo la normazione tributaria primaria, ma anche le declinazioni attuative dei precetti fiscali, nonché l'assetto ordinamentale e dirigenziale di vertice, assorbendo e quindi eliminando il distinguo tra indirizzo politico ed autonomia gestionale, ovvero l'indipendenza di azione dai Governi di turno, perdendo nella gestione della obbligazione tributaria indipendenza ed imparzialità, ineliminabili nell'esercizio di una fondamentale funzione pubblica.

La necessaria rinascita del prestigio, dell'immagine e della funzionalità degli Uffici non trovano solo decremento nelle incertezze di cui sopra, ma anche in un'opinione pubblica in parte avversa, in parte scettica, nonché in generazioni di lavoratrici e lavoratori demotivati, traditi, ma soprattutto divisi e contrapposti, loro malgrado, tra schiavi della carriera da un lato e liberi di contestare un sistema agenziale quasi totalmente inadeguato a ripagare le competenze possedute dal personale dall'altro, laddove il sistema non riesce più a soddisfare pienamente le esigenze di produzione esplicitate dalle convenzioni triennali.

È anche vero che la riforma dell'Amministrazione Finanziaria difficilmente potrà essere terminalizzata adeguatamente al di fuori della riforma della P.A., laddove la delega fiscale, la riforma del Fisco, introducono una insoddisfacente "manutenzione straordinaria" focalizzata sulla compliance e sul rapporto con il contribuente, laddove la legislazione in genere, recente, è volutamente attenta invece alle esigenze di bilancio e alle istanze dei cosiddetti poteri forti, sempre più esigenti nel richiedere ai Governi di turno una parvenza di lotta all'evasione, un'attività di contrasto di facciata, una normativa di tolleranza all'endemico tasso di evasione che incide per oltre il 7% sul PIL, pena il riorientamento politico di vasti bacini elettorali, come dimostrato anche dalla abor-

tità riforma del Catasto.

Il gabelliere non troverà facilmente sponsor nell'opera di pulizia culturale che il Paese sano invoca, né nella necessaria rivoluzione etica indispensabile per reintrodurre nei cittadini il valore della fedeltà fiscale, in un contesto pubblico che valuta il Fisco attuale, così come ritenuto da molti stakeholders di riferimento, ostativo al risanamento del Paese, ed anzi di ostacolo alla crescita e allo sviluppo del Paese.

Non esiste oggi alcun riconoscimento pubblico nel Paese all'opera svolta in questi anni dagli Uffici fiscali, fatte salve talune rare apparizioni e celebrazioni di rito di alcuni Ministri delle Finanze, definibili pannicelli caldi, conatus infelice di riconquista di un'apparenza di efficienza di contrasto all'evasione demolita poi dai veri numeri degli incassi da riscossione, dall'interno di spinte riformiste contraddittorie e schizofreniche, specie all'indirizzo della semplificazione degli adempimenti, dell'ottimizzazione del rapporto Fisco-contribuente e della digitalizzazione.

Il futuro prossimo delle Agenzie Fiscali si gioca molto su una scelta coerente di fondo, che è quella di riconoscere, con chiarezza e coerenza di comportamento, la strumentale "autonomia finanziaria, organizzativa e gestionale".

Dell'una l'altra: o si riconosce alle Agenzie lo storico DNA con il quale furono concepite, oppure vanno chiuse e ricondotte nell'alveo del Ministero o peggio sotto l'egida diretta della Presidenza del Consiglio dei Ministri, con un chiaro ritorno ad un oscuro feudalesimo fiscale.

L'apparenza di esistenza delle Agenzie fiscali, oggi implose e ridotte ad una pericolosa sopravvivenza, densa di derive di vario tipo, va superata comunque, valutata la funzione pubblica esercitata, specie in termini di attività accertativa antievasiva, salvo a voler esternalizzare la gestione del personale a soggetti terzi, con tutti i rischi che la scelta comporta, laddove sulle prospettive di cui sopra svolge un ruolo determinante la prevista abolizione del comparto di contrattazione.

È nostra opinione che lo stru-



ulti anni, hanno certificato la volontà di disconoscere alle Agenzie Fiscali quella articolata e complessa mission che fu il DNA distintivo ed ispiratore della riforma, 15 anni fa, per i motivi sopra sintetizzati e che potremmo racchiudere nella esigenza partitica di avere un'Amministrazione Finanziaria "addomesticata" e non "autonoma", atteso che è e sarà il Governo di turno a decidere quando tassare, quanto tassare, ma soprattutto come e chi tassare, senza se e senza ma, ma in particolare senza alcuna interlocuzione democratica con alcun attore politico di opposizione, ovvero rappresentante sociale di diffuse istanze di equità fiscale e di giustizia redistributiva dei redditi.

strazione, targata Madia e non tutelata dalla recente manovra straordinaria di cui alla nota legge delega fiscale e decreti derivati. L'attuale fase di stallo, ovvero di lenta eutanasia, di delegittimazione, di attrattività e prospettive per i dipendenti, non è superabile con la "due diligence" prescritta dal Ministro delle Finanze all'OCSE e all'FMI, visto l'oggetto del mandato, né tantomeno da emblematici incarichi di particolari posizioni organizzative destinate o meglio riservate a pochi colleghi della terza area funzionale, né tantomeno da burocratici concorsi pubblici per l'accesso alla dirigenza, né da ultimo da utopie contrattuali, valutata la scelta governativa, da tempo attuata, di scaricare

(continua da pagina 4)

mento agenziale sia corretto ed idoneo agli scopi per cui fu istituito e che, emendato da diverse criticità e patologie e ricondotto in mani più competenti e responsabili, possa ancora fornire un serio contributo al contenimento dell'alta evasione fiscale, se e nella misura in cui sia sorretto da una legislazione coerente e da una fisiologica autonomia finanziaria organizzativa e gestionale, all'interno si di regole pubbliche, ma governato con il solo fine di adempiere ai noti precetti costituzionali, elementi tutti sino ad oggi in gran parte o mancati o negati, ovvero ancora sottratti scientemente, nella colposa apatia ovvero acquiescenza di una classe politica, di un Parlamento, di un Governo, di un management, troppo attenti agli interessi di settore, di riferimento, ovvero personali.

In via strumentale occorrerà, fra l'altro, riscrivere un nuovo diverso e più illuminato ordinamento professionale, ma soprattutto selezionare una diversa e nuova classe di dirigenti, aliena da scelte governative e quindi meno dipendente da indicazioni politiche, ovvero partitiche e quindi responsabilmente autonoma nelle scelte gestionali, capace di garantire trasparenza, imparzialità e tutela di interessi statuali.

Non potrà mancare un nuovo e diverso sistema contrattuale che garantisca quelle risorse finanziarie indispensabili per sorreggere, incentivare, premiare il merito e le competenze professionali di migliaia di lavoratrici e lavoratori che, con lealtà e professionalità, contribuiscono in misura determinante al conseguimento di risultati che, ancorché non risolutivi dell'alta percentuale di evasione, quantomeno ne consentono in parte il contenimento.

Capire che tipo di lavoro si fa illumina la mente, in termini di ermeneutica in relazione al trattamento che si riceve.

Se è vero che un sistema fiscale giusto, equo e condiviso, nonché tollerato dai contribuenti, redistributivo dei redditi e veramente progressivo, dipende da una legislazione illuminata, non foriera di con-

tenzioso continuo e quindi utile ai cittadini per invogliarli all'adempimento spontaneo, è anche vero che solo un'Amministrazione Finanziaria ben costruita, ottimamente organizzata, prestigiosa e tutelata nell'immagine, nonché governata con criteri di serietà manageriale, potrà assicurare il rispetto di quei principi costituzionali che governano l'obbligazione tributaria e la conse-



guente declinazione applicativa ai tanti drammatici casi di specie, visto che oggi esistono diverse tipologie di evasione ed elusione, quali precipitati di legittimi atti di difesa.

Da qui, l'urgenza di avere o riottenere una dirigenza responsabile, competente, trasparente, disponibile alle relazioni sindacali serie e costruttive, libera da debiti politici e da influenze partitiche, ed un personale non dirigente motivato, fidelizzato, formato, coinvolto e convinto, nonché immedesimato negli obiettivi agenziali, con percorsi di carriera diffusi, certi e celeri, ma soprattutto destinatario di livelli retributivi da Paese civile.

La non lungimiranza di diversi Ministri delle Finanze e Premier e l'inadeguatezza della gestione del sistema agenziale, ciclicamente vittima di scelte governative più finanziarie che di sistema fiscale, hanno condotto all'attuale scetticismo dei tanti che dovrebbero insieme recuperare le macerie oggi esistenti, rovine di un sistema agenziale che ha prodotto sostanzialmente ed in sintesi un diffuso malcontento nel 90% del personale ed un perenne contenzioso interno ed esterno

che rischiano seriamente non solo di demolire qualsiasi tentativo di razionalizzare l'ordinamento professionale, ma di delegarne la riscrittura nel tempo alla magistratura amministrativa.

Un percorso riformista quello vissuto che oggi può registrare determinati benefici solo per la classe dirigente, di vertice e non, postasi al di fuori di ogni giudizio ed esente da qualsiasi

rifuggono dall'assumersi qualsiasi impegno anche relazionale con i collaboratori, ovvero assumersi la paternità e la responsabilità del loro agire e connesse conseguenze, lasciando che le patologie sistemiche esistenti brucino quel poco di attrattività e di fiducia dei colleghi nel futuro, demolendo nei fatti quella credibilità e riferimento che erano invece il motore portante di tanto iniziale entusiasmo di migliaia di giovani funzionari, oggi costretti ad una competitività e selettività interna con gli stilemi dell'*homo homini lupus*, l'un contro l'altro armati, in un clima di generale avvelenamento dei pozzi, laddove l'Aventino di molti dirigenti è la comprova della esistenza e della rilevanza di una pesante concausa di fallimento del grande sogno alla base della creazione delle Agenzie Fiscali: l'inadeguatezza di gran parte della classe dirigente.

Il sistema fiscale in Italia, si ricorda tuttavia, non è coperto dalle sole Agenzie Fiscali, ma anche da altri soggetti istituzionali, essenziali nella gestione dell'obbligazione tributaria, quali ad esempio Equitalia, Sogei, Demanio, Commissioni Tributarie, Guardia di Finanza, ecc..

Occorre, in sintesi, ricostruire il futuro coinvolgendo anche tali realtà, queste spesso non destinate di interventi regressivi ed involutivi, per ragioni facilmente intuibili.

Oggi, care colleghe e colleghi, ci viene scippato un ruolo istituzionale tra i più strategici che condiziona la giustizia sociale del Paese, che garantisce entrate indispensabili per un bilancio pubblico affetto da pesanti indebitamenti, laddove anche i risultati conseguiti in questi anni giustificano la urgenza di riportare alla ribalta la deriva dell'Amministrazione Finanziaria, eliminando una precisa *voluntas* politica di non contrastare l'evasione fiscale, garantendo quindi al partito degli evasori un'Amministrazione Finanziaria assuefatta al volere politico, o stativo al decollo delle Agenzie fiscali, per motivi elettorali.

Sul punto va riattivata una campagna mediatica martellante, che ripristini la distinzione

(continua da pagina 5)

in ambito fiscale fra l'indirizzo politico e l'autonomia gestionale delle Agenzie Fiscali e del management in particolare, garantendo coerentemente tutte le condizioni per poter gestire in fisiologica autonomia gli obiettivi di Convenzione, dal ché il conseguente ripristino, da troppo tempo violato, del diritto al rinnovo del contratto e del rispetto delle relazioni sindacali, previa introduzione di sistemi premiali adeguatamente finanziati nel *quantum* e nel tempo, che incentivino la cosiddetta motivazione al lavoro, oggi da molte colleghe e colleghi giustificatamente smarrita.

Anche le Organizzazioni Sindacali non possono sottrarsi a tale analisi e quindi a doverose autocritiche e a costruttivi impegni, ancorché va detto non sono mancati interventi pubblici qualificati nelle sedi istituzionali, unitamente a manifestazioni di protesta della nostra Federazione e Confederazione, atteso che nella tragedia greca di cui sopra sono sì attori secondari, ma non per questo meno responsabili.

Una reazione adeguata si impone per non lasciarsi andare al disfattismo, al pessimismo, all'autodistruzione, basta ancora con il farsi male da sé, rivitalizziamo quel sindacalismo sano che ci contraddistingue da mezzo secolo e quella politica illuminata e quella dirigenza e quel personale sacrificatisi in questi anni, da cui bisognerà ricominciare a ricostruire, con una visione e strategia la più pragmatica possibile ma ambiziosa negli effetti, un futuro agenziale gestibile nel concreto e nelle condizioni date.

Chi non fa sana politica e sano sindacato subisce gli effetti della cattiva politica e del cattivo sindacato, diventandone complice ovvero correo.

V'è da dire, altresì, che il sistema agenziale necessiterà più di ieri di legittimazione politica e di condivisione sociale, di tutela sindacale e comunicazione esterna, completa ed esaustiva, anche in relazione agli stilemi gestionali ed incarichi fiduciari di reggenze o meno, *vexata quaestio* degli ultimi

anni. Andranno focalizzate, ottimizzate, partecipate e quindi condivise se meritevoli, talune leve strategiche indispensabili per



garantire un miglior clima negli uffici, quali la formazione continua, i sistemi di valutazione, gli stili direzionali, per renderli più apprezzati e più soddisfatti delle aspettative dei colleghi, nonché livelli retributivi fissi e variabili adeguati che premino le diverse componenti che contraddistinguono il lavoro tecnico agenziale.

Quanto sopra tuttavia non è sufficiente, non basta, atteso che la produzione legislativa, eccessiva, complessa e impeditiva di una serena applicazione, interna ed esterna alle Agenzie, andrà sospesa (cfr. un'ondata di decreti per l'attuazione della legge di Stabilità 2016. Sono almeno 72 i provvedimenti che dovranno essere adottati da palazzo Chigi e dai diversi ministeri per rendere operative le previsioni contenute nella legge n. 208/2015. Vale a dire una media di uno ogni cinque giorni, festività e vacanze incluse. I carichi maggiori pendono sulla presidenza del consiglio, che dovrà emanare 15 decreti, e sul ministero dell'economia, chiamato a redigere 14 provvedimenti e a collaborare alla stesura di altri 23. Senza dimenticare gli atti amministrativi che serviranno per completare il quadro attuativo, per esempio i provvedimenti dell'Agenzia delle entrate, delle Dogane-monopoli), laddove un'attenzione particolare va dedicata alla soddisfazione dei vari stakeholder

del sistema agenziale, molto attenti all'equità fiscale, ai livelli di tassazione imposti, alla redistribuzione dei redditi, alla progressività delle aliquote,

collaborazione, cui si intendeva dar corso, la strada maestra per realizzare quell'ideale di giustizia fiscale che rappresentava solo un aspetto della giustizia sociale. Dopo la morte del grande statista l'Amministrazione Finanziaria ha vissuto un periodo di oscurità durante il quale le riforme si sono succedute nel tempo, ma hanno avuto ad oggetto la parte prettamente fiscale, trascurando una opportuna politica di rinnovamento dell'apparato amministrativo. Tuttavia la semina del grande Vanoni non è stata dispersa totalmente, infatti dopo circa mezzo secolo, con il D. Lgs. 300/99 si è dato inizio ad una riforma che ha coinvolto l'intera struttura dell'Amministrazione Finanziaria, a coronamento di un percorso cominciato agli inizi degli anni '90. Il sogno inseguito dal ministro Vanoni, cioè quello di avviare con la riforma tributaria una rivoluzione morale, capace di costruire una coscienza etica nazionale, è oggi ancora in itinere, infatti a nostro avviso, il sistema agenziale prosegue in chiave moderna il progetto del Ministro Vanoni interrotto tanti anni fa perché i tempi non erano ancora maturi.

Nel '99 l'allora ministro Visco presentò la nuova Amministrazione Finanziaria, sintetizzando un processo di cambiamento finalizzato "a dar largo spazio alla professionalità, alla funzione autonoma e manageriale dell'accertamento, ad una maggiore efficienza della gestione, ad un nuovo orientamento nei rapporti fisco contribuenti, basato sull'assistenza e sulla collaborazione". Per Visco "la nuova struttura è disegnata in maniera da valorizzare il contributo di ciascuno, promuovere le professionalità, premiare le capacità e l'impegno, dare concretezza a percorsi di carriera adeguati alle competenze e all'effettivo valore di ogni persona". Per il Ministro Visco, nel lontano '99, si aprivano così prospettive capaci di restituire a tutti la dignità e l'orgoglio del proprio ruolo che le inefficienze del passato avevano incrinato e talvolta distrutto, dal ché la

alla semplificazione degli adempimenti, alle modalità dei controlli e quindi molta attenzione andrà prestata alla legittimazione sociale e in definitiva alla compliance. Ricordo a questo punto prima ancora che il D.Lgs. 300/99 ed il commento del Ministro Visco sulla riforma dell'Amministrazione Finanziaria del lontano 05/06/99, lo lancio riformatore di Vanoni che non incontrò la comprensione dei cittadini, nonostante che il Ministro, tanti anni fa, avesse percorso l'Italia in lungo in largo per spiegare il suo grande progetto morale. Infatti, in ossequio al suo ideale, secondo il quale: "la condizione delle scelte premia di gran lunga più della loro imposizione", cercava il consenso della gente di tutte le estrazioni sociali e la collaborazione di tutto il Parlamento al quale chiedeva con accorato appello di partecipare all'opera di una costruzione di una nuova coscienza civica, dove l'adesione e la collaborazione alla politica tributaria dello Stato fosse sentita dal cittadino come momento di fondamentale partecipazione alla vita della propria nazione. In tale intenso tentativo di coinvolgimento del paese non fu aiutato dalla stampa, la quale non volle cogliere il senso morale della rivoluzione che si iniziava con la legge di perequazione tributaria, che trovava, nel rinnovato rapporto di

collaborazione, cui si intendeva dar corso, la strada maestra per realizzare quell'ideale di giustizia fiscale che rappresentava solo un aspetto della giustizia sociale.

Dopo la morte del grande statista l'Amministrazione Finanziaria ha vissuto un periodo di oscurità durante il quale le riforme si sono succedute nel tempo, ma hanno avuto ad oggetto la parte prettamente fiscale, trascurando una opportuna politica di rinnovamento dell'apparato amministrativo.

Tuttavia la semina del grande Vanoni non è stata dispersa totalmente, infatti dopo circa mezzo secolo, con il D. Lgs. 300/99 si è dato inizio ad una riforma che ha coinvolto l'intera struttura dell'Amministrazione Finanziaria, a coronamento di un percorso cominciato agli inizi degli anni '90.

Il sogno inseguito dal ministro Vanoni, cioè quello di avviare con la riforma tributaria una rivoluzione morale, capace di costruire una coscienza etica nazionale, è oggi ancora in itinere, infatti a nostro avviso, il sistema agenziale prosegue in chiave moderna il progetto del Ministro Vanoni interrotto tanti anni fa perché i tempi non erano ancora maturi.

Nel '99 l'allora ministro Visco presentò la nuova Amministrazione Finanziaria, sintetizzando un processo di cambiamento finalizzato "a dar largo spazio alla professionalità, alla funzione autonoma e manageriale dell'accertamento, ad una maggiore efficienza della gestione, ad un nuovo orientamento nei rapporti fisco contribuenti, basato sull'assistenza e sulla collaborazione".

Per Visco "la nuova struttura è disegnata in maniera da valorizzare il contributo di ciascuno, promuovere le professionalità, premiare le capacità e l'impegno, dare concretezza a percorsi di carriera adeguati alle competenze e all'effettivo valore di ogni persona".

Per il Ministro Visco, nel lontano '99, si aprivano così prospettive capaci di restituire a tutti la dignità e l'orgoglio del proprio ruolo che le inefficienze del passato avevano incrinato e talvolta distrutto, dal ché la

(continua da pagina 6)

consapevolezza dell'importanza della posizione energicamente difesa dai sindacati per ottenere uno specifico comparto di contrattazione per le Agenzie fiscali.

In sintesi, per Visco si era aperta una prospettiva di grande valorizzazione professionale ed umana per tutti i lavoratori, di ogni livello.

Vi era la consapevolezza dell'esigenza di inserire nell'Amministrazione Finanziaria una politica attenta allo sviluppo del personale e alla sua valorizzazione, nella consapevolezza, che il personale, se adeguatamente motivato, può contribuire in modo decisivo a realizzare progetti di riforma morali e sociali altrimenti irraggiungibili.

Nel 2001 un noto dirigente di vertice affermava che non basta riorganizzare le strutture, occorrendo anche fornire ai loro responsabili regole di gestione snelle ed efficaci, realmente manageriali, atteso che gli uomini, se adeguatamente motivati, collaborano.

I valori dell'Agenzia erano quelli della legalità e dell'imparzialità, la promozione del lavoro in team, il senso etico dei fini pubblici ed in definitiva l'orgoglio ed il senso di appartenere ad un'organizzazione il cui scopo era essenziale per il Paese.

In sintesi, la partita si giocava sul piano dello sviluppo del personale, decisiva per il recupero di efficienza dell'Agenzia, nella consapevolezza che il successo del progetto, così come il suo fallimento, sarebbe stato il successo di tutti.

Vi è quindi un legame indiscutibile fra le riforme citate e il progetto sotteso nella comune consapevolezza che la realizzazione dell'ideale di giustizia sociale in Italia passa anche per la riforma della struttura e del personale del Ministero delle Finanze.

Sorge spontanea una domanda: chi ha paura dell'autonomia delle Agenzie fiscali?

Prima di rispondere a questa domanda vorrei sottolineare che se qualcosa in Italia non è mancato negli ultimi decenni sono proprio le troppe riforme,

che hanno arrecato all'ordinamento italiano ferite gravi.

La riforma, ovvero la vicenda delle Agenzie fiscali, rappresenta nella sua involuzione patologica un esempio di come il **formalismo giuridico** possa paralizzare la Pubblica Amministrazione.

Le Agenzie, infatti, se hanno contribuito a mutare radicalmente il funzionamento del Fisco, per molti rimangono tuttavia un'anomalia da superare, anche con riferimento alla selezione del personale e agli interessi in gioco.

Si scontrano all'orizzonte due concezioni della P.A., una formalistica e giuridica, che concepisce e vede la P.A. come un tutt'uno, un insieme di uffici da regolare e gestire secondo regole omogenee, uniformi nel tempo, un unico sistema, un'unica normativa, un unico insieme di regole, questo per il TAR, per gli accademici, i consiglieri di Stato, gli avvocati di Stato, i cultori del diritto amministrativo.

Per altri invece esistono particolari settori, che fornendo

in stato comatoso, laddove le Agenzie ad oggi hanno registrato indiscutibilmente recuperi di efficienza e di operatività importanti, grazie anche ad un'autonomia organizzativa, contabile e finanziaria che, coniugata con corrispondenti linee di responsabilità e il contributo non solo di incaricati di funzioni dirigenziali ma anche di 39000 lavoratori, hanno consentito di cambiare radicalmente il funzionamento del Fisco italiano.

Tuttavia, ancora oggi per molti cultori del diritto amministrativo l'esistenza dell'Agenzia rimane un'anomalia da superare: all'interno di tale contrasto dottrinale i regolamenti delle Agenzie, specie per i TAR, dovevano uniformarsi ai principi generali dell'ordinamento.

Il principio dell'autonomia veniva così negato alla radice dai cultori di una visione organica, totalitaria e da stato etico della P.A., con conseguenti vicende giudiziarie più grottesche che razionali, che in nome di formalismi giuridici

specifici interessi evidenti: l'attuarsi dell'autonomia delle Agenzie o il suo venire meno attraverso un riassorbimento della struttura ministeriale renderebbe molto più agevole per i Governi di intervenire ed interferire nel processo applicativo concreto delle norme tributarie, laddove esiste quel mondo di esperti, capi di gabinetto, magistrati amministrativi che gravitano intorno alla Scuola Nazionale della P.A., che aspira a gestire i futuri concorsi dell'intera P.A., si da estendere e perpetuare un potere già eccessivo.

Si consuma pertanto nell'indifferenza generale uno scontro tra una concezione feudale della P.A. e una concezione manageriale delle Agenzie fiscali.

Non è uno scontro fra pubblico e privato è bello, quanto uno scontro che da un lato vede il tentativo di creare un sistema parallelo specifico per il Fisco e dall'altro vi è una concezione per la quale le funzioni pubbliche vanno gestite totalmente in maniera pubblicistica,



particolari servizi, sono suscettibili di particolari forme organizzative e quindi utilmente destinatari di diritto e bilanci di tipo aziendale, da qui la scelta di riorganizzare il Ministero delle Finanze a metà degli anni '90

e interpretazioni infondate di leggi hanno minato una delle poche strutture amministrative più delicate del Paese, fino a ieri ben funzionanti.

In realtà dietro l'apparente irrazionalità descritta esistono

quindi per la gestione del Fisco occorrerebbe una struttura pubblica interamente controllabile, con poteri amministrativi pervasivi, senza alcuna organizzazione di tipo aziendalistico, atteso che esistono solo servizi

(continua da pagina 7)

pubblici ad offrire in totale ed assoluta equità, al di là dell'esistente avvelenata polemica per la quale molti sostenitori del sistema agenziale non avrebbero ben compreso il messaggio dato di recente dalla Consulta.

Lungi da noi sottovalutare ovvero sottacere, ovvero ancora ignorare le cause e le concause che hanno oggi indebolito e in parte delegittimato il modello delle Agenzie fiscali e la sua autonomia, va anche detto che il modello stesso è stato ispirato al quadro internazionale di riferimento, che tuttora mostra una generale tendenza all'affermazione del modello agenziale, quale riferimento per la maggior parte delle Amministrazioni Fiscali estere.

Infatti l'OCSE, nel periodico report dedicato alla comparazione degli aspetti istituzionali ed operativi delle Amministrazioni Fiscali di 52 Paesi, pone in evidenza che il 60% delle stesse ha adottato per la gestione delle imposte dirette e indirette, quale forma di assetto istituzionale, un *unifield semi autonomous body*.

Quanto sopra in risposta ad una generale esigenza di incrementi di autonomia dell'Amministrazione Fiscale che sia in grado di incrementare da un lato una gestione delle entrate fiscali efficiente ed efficace e dall'altro l'esercizio del potere in maniera equa ed imparziale, assicurato da una serie di controlli e contropesi per garantire la trasparenza nelle operazioni e un'adeguata responsabilità per la gestione complessiva del sistema fiscale.

L'autonomia delle Agenzie Fiscali è stata oggetto di interessi, inoltre, sia da parte della Commissione Europea, sia del Fondo Monetario Internazionale nel 2010, evidenziando entrambi la *condivisibile tendenza verso una maggior autonomia nelle Amministrazioni Fiscali, in ragione delle loro specificità*.

Il sostegno del modello agenziale è connesso alla sua efficacia ed efficienza e quindi alla possibilità di gestire il sistema fiscale con una organizzazione autonoma, previo utilizzo

di logiche aziendalistiche e con una gestione del personale che possa derogare alle regole previste per il pubblico impiego.

Il contesto, sinteticamente, cui si è ispirato il D.lgs. 300/99 è quello delineato dall'OCSE per il quale la sfera di autonomia delle agenzie è attrattiva anche delle regole di gestione del personale ed in particolare di accesso alla dirigenza.

In definitiva, *il modello di governance agenziale è il più idoneo a garantire il miglioramento delle performance*. Non sfugge ad alcuno che l'evoluzione del sistema agenziale ha registrato luci ed ombre, laddove oggi, *de funditus*, esiste un serio problema di prospettiva, di affidabilità, di un legislatore, di un Governo, di un *management*, che vogliono e sappiano riprendere l'antico progetto che ispirò la riforma e che forniscano alle lavoratrici e ai lavoratori una visione corretta e condivisibile di Amministrazione fiscale, corroborata da una pianificazione strategica che riduca nel tempo, anche attraverso una contrattazione decentrata all'altezza del compito, un sistema di regole, di carriere, di valutazioni e di motivazione al lavoro idonee ad eliminare l'attuale stato di involuzione che logora, nell'indifferenza generale, i nostri uffici e mina una strategica funzione statale, in un autogol istituzionale che meriterebbe ben altra analisi e ben altre conclusioni e **non certo di apprezzamento**.

È nostro diritto/dovere pretendere nuovi assetti e soluzioni tempestive di problematiche, quali ad esempio, la difficile convivenza con il Dipartimento delle politiche fiscali e quindi una vera *governance* che dovrebbe responsabilizzare

tutti ed orientare ai risultati, in un quadro di medio-alta autonomia strategica, con l'obiettivo finale di riorientare i risultati dell'attività agenziale verso la qualità e modernizzare la variegata tipologia di strumentazione e gestione del personale.

Così come gli ex ministri Visco,

Necessita, in linea più generale, un nuovo assetto nell'amministrazione che dia alla complessa azione, trasparenza, efficienza e modernità, con l'introduzione di veri stimoli per le professionalità, per un adeguamento del funzionamento del sistema fiscale a quello dei Paesi più avanzati, con l'obiettivo di in-



Tremonti, hanno creduto ed investito in parte sull'autonomia organizzativa del modello agenziale, per recuperare tasse ed impostare un rapporto con i contribuenti meno conflittuale e più interattivo, nelle more che l'assetto organizzativo e relativi riordini siano terminalizzati, nelle prospettive di cui sopra occorrerà realizzare una netta separazione di ruoli tra l'azione amministrativa delle Agenzie e gli indirizzi politici governativi.

È nostra opinione, tra l'altro, che il Dipartimento delle Finanze resti la grande incompiuta, specie in tema di visione unitaria di politica fiscale e macroeconomica.

È vero, vediamo il bicchiere mezzo vuoto, senza dimenticare tuttavia che è anche mezzo pieno, ma è nostra opinione che guardare il bicchiere mezzo vuoto aiuta a riempirlo.

staurare un rapporto di fiducia innanzitutto con i cittadini, ma anche con i lavoratori, per rendere la complessiva macchina amministrativa più aderente ai compiti istituzionali, ai quali deve assolvere.

Al di là del quadro istituzionale e dell'ambiente strategico nel quale vive ed opera il sistema agenziale e prescindendo dagli elementi di disaggregazione strutturale del medesimo e dagli elementi di contrattualizzazione del rapporto di lavoro, giova focalizzare, e sempre in termini di prospettiva, il concetto di autonomia.

L'autonomia, infatti, o meglio il concetto di autonomia, è stato operazionalizzato tramite l'individuazione di tre dimensioni analitiche: *l'autonomia finanziaria potenziale, l'autonomia manageriale, l'autonomia strategica*.

La prima misura la rilevanza delle fonti di finanziamento, la seconda misura il grado di libertà riconosciuto alle Agenzie nella riorganizzazione e gestione delle proprie risorse, la terza infine rappresenta la facoltà di determinare i propri obiettivi partecipando alla definizione dei contenuti stessi della *polis*.

In particolare, l'autonomia finanziaria viene misurata prendendo a riferimento i seguenti



(continua da pagina 8)

tre indicatori: la facoltà di stipula di convenzioni, la facoltà di cessione di beni o servizi, la facoltà di ricorrere a capitale di debito.

L'autonomia manageriale è declinata nel potere di determinazione autonoma della dotazione organica ed ancora nella determinazione autonoma della struttura organizzativa, nella determinazione autonoma degli atti di spesa ed infine nella facoltà di autonomia di nomina dei dirigenti e nella libertà dai vincoli del pubblico impiego.

Va da sé che la nozione di autonomia cui si fa riferimento si riferisce al processo decisionale in senso organizzativo, che non coincide necessariamente con il procedimento

definire i rapporti formali.

Dovrà essere un vero strumento di governo della *performance* con un ricorso massiccio ad obiettivi di gestione, indicatori e target attesi, eliminando tuttavia, nei percorsi programmati, sovrapposizioni di diversi atti e sottovalutazioni delle dotazioni finanziarie.

È indubbio e al di là di ogni dialettica interlocutoria che il sistema agenziale ha, comunque, apportato in questi anni elementi di flessibilità organizzativa e manageriale assenti nella precedente organizzazione incardinata nel Ministero, procedendo fra l'altro ad una solida strutturazione dei sistemi informativi di supporto alle attività direzionali.

Il sistema agenziale è operativo dal 2001 e, quindi, qualsiasi

immateriale destinato e percepiti in funzione dell'apporto garantito al conseguimento degli obiettivi di programma.

Ancora va detto, per completezza di trattazione, che l'analisi dei risultati in particolare dei primi dieci anni, conferma che la scelta del modello agenziale ha comportato un utilizzo più razionale della forza lavoro, ancorché oggi siano ancora da definire dotazioni organiche, utilizzo ottimale di tutto il personale e tipologie di incarichi da conferire e soprattutto modalità di progressioni di carriera premiali del valore aggiunto richiesto all'impegno professionale di chi lavora nel sistema agenziale, tenendo conto e dell'evoluzione spinta dei compiti assegnati al sistema e delle tecnologie impie-

selettivo delle risorse dedicate alle attività interne rispetto a quelle esterne, al fine di sorreggere il percorso virtuoso di cambiamento, anche nei tempi *standard* di lavorazione che il sistema ha prodotto negli anni, in un contesto di una nuova logica di analisi prospettica, in seno alla quale la pretesa "eccellenza" del sistema agenziale dovrà essere disarticolata nei suoi elementi strutturali (più autonomia più *performance*) per consentirne una loro riottimizzazione (es. sistemi di incentivazione, formazione, tecniche di valutazione, stilemi di selezione del personale, tipologie di interpellati, aree predirigenziali, ecc. ecc.).

Nelle richiamate prospettive di mutazione migliorativa, andranno eliminate variegate disconomie gestionali, spesso ancorate a complesse riorganizzazioni delle strutture territoriali, per evitare fra l'altro contrazioni nell'efficacia dell'azione, per garantire un alto tasso di rendimento.

Care colleghe e colleghi, l'incerto futuro del sistema agenziale, le laceranti polemiche nate dopo la nota sentenza della Corte Costituzionale, rischiano di oscurare l'essenza di una delle principali problematiche, che investe in maniera diretta la stessa sopravvivenza delle Agenzie.

Trattasi del principio della coerenza.

In tale ottica, ricordo che i Governi di Centrodestra che all'inizio avversarono tale modello, ben presto, sulla base dei risultati raggiunti, dovettero ricredersi e, pur operando significative modifiche sostanzialmente lo fecero in modo trasversale agli orientamenti politici.

Successivamente molti si sono spesi invece per ricondurre le Agenzie Fiscali dentro la tradizionale normativa pubblica, trovando supporto in molti pronunciamenti peraltro della magistratura amministrativa.

Da qui la denuncia nostra e anche dei Direttori delle Agen-



decisionale in senso giuridico. Da quanto sopra è possibile, anche in via di prima conclusione, affermare che in futuro il sistema agenziale ovvero l'Agenzia vada rispettata quale componente della fattispecie "agenzia pubblica", attuando da un lato politiche fiscali e dall'altro attività tecnico-operative, per l'erogazione di servizi con un grado di autonomia manageriale che non può che essere alto, laddove la Convenzione è e dovrà essere uno strumento che contribuisce a governare ed orientare la *performance* e non solo a

giudizio richiede un tempo di analisi più lungo dell'attuale, specie per formulare con correttezza un prudente giudizio di *capacità o meno di innovazione* che il sistema agenziale ha maturato.

Uscire dall'attuale stato involutivo significa anche ottimizzare gli articolati elementi di flessibilità oggi esistenti nella gestione del personale, implementando sistemi di incentivazione che vanno estesi a tutti i livelli, sicché tutte le lavoratrici e i lavoratori percepiscano che il sistema agenziale ha prodotto e produce effetti materiali ed

gate, nonché delle attese diffuse del personale, indotte o meno, ma tutte legittime ed infine dei vincoli normativi e contrattuali esistenti.

La prospettiva che pretendiamo ci sia partecipata e garantita, oggi assente, dovrà ricomprendere un'analisi anche della distribuzione dei carichi di lavoro, del riorientamento



(continua da pagina 9)

zie di una scarsa attenzione della politica, del Parlamento, del Governo, ai sistemi di funzionamento delle medesime e in particolare di talune strumentazioni normative ed organizzative che sono indispensabili per la lotta all'evasione fiscale, che non si esauriscono con la questione dei cosiddetti ex reggenti, andando oltre ed abbracciando problematiche ancora più strategiche, quali ad esempio l'assenza nella Legge di Stabilità delle risorse per il comparto

contrattuale delle Agenzie Fiscali, che ricordo, ancora una volta a tutti, che fu istituito per valorizzare l'autonomia organizzativa concessa alle Agenzie e che forse, non a caso oggi, viene volutamente ignorata e stigmatizzata.

Non condividiamo l'applicazione della cosiddetta "cura Renzi" alla politica tributaria italiana.

Il Premier vuole avocare ogni decisione inerente la politica fiscale, senza nulla delegare ai tecnici, nell'ottica della riappropriazione non solo degli indirizzi politici tributari, ma anche della loro declinazione operativa, unificando di fatto Tesoro e Finanze all'interno della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il Premier, il Governo, con l'alibi di evitare che i tecnici diano giudizi politico fiscali e diano interpretazione di leggi, avocano qualsiasi decisione in materia fiscale, scippandola a chi secondo loro "incassa bonus su quanto ne raccoglie", con la deriva di una possibile mutazione dei criteri di incentivazione del personale, dirigente e non. Una prospettiva, che lungi dal dare trasparenza, renderà più opaca l'Amministrazione Finanziaria.

Ritengo sia oltremodo evidente che il ruolo e l'impegno delle Agenzie Fiscali siano strategici in ruoli chiave, come il Fisco internazionale e societario, laddove la lotta all'evasione è e resta, una sfida per il sistema Paese.

L'Europa ad esempio stringe i bulloni di un progetto chiamato BEPS, che mira ad evitare l'erosione delle tasse dovute attraverso il trasferimento fittizio

di utili.

È noto che le società non pagano centinaia di miliardi di dollari di tasse nei paesi del G20.

La presente relazione riflette la consapevolezza della funzione esercitata dai colleghi negli uffici fiscali, in un clima di enorme difficoltà gestionale, che rischia di rimaner vittima di un inutile "colpo di mano" che segue anche ai deleteri accorpamenti dell'Agenzia del Territorio con quella delle Entrate e dei Monopoli di stato con l'Agenzia delle Dogane, decisioni prive di logica aziendale o di razionalizzazione, atteso che altri sono i campi della P.A. in cui servirebbero eliminazione di



sovrapposizioni ovvero introduzioni di misure per una maggiore specializzazione.

È nostro convincimento che il cosiddetto "sistema fiscale allargato", composto dalle Agenzie Fiscali, MEF, dagli intermediari, dal sistema delle autonomie locali, ecc., debba attuare in futuro una strategia ambiziosa i cui capisaldi dovranno essere il miglioramento delle relazioni con i contribuenti, il potenziamento dell'efficacia dell'azione di contrasto all'evasione, lo sviluppo di coerenti ed adeguati sistemi gestionali, comprensivi dei connessi sistemi di misura, trasparenti ed oggettivi.

Occorre un governo, quindi, strategico nella gestione del sistema agenziale che impone uno sviluppo armonico e integrato degli ulteriori sistemi di gestione della qualità, di governo della produzione, di controllo dei costi, per svilupparne la efficienza.

Sottolineo che ancora oggi il controllo della qualità delle relazioni amministrative contribuenti, è il meno sviluppato, atteso che la misurazione della qualità richiede, propedeuticamente, che siano mappati i processi lavorativi e che siano misurabili realmente i costi di produzione e sia nota, nei suoi rivoli, la produzione realizzata.

In altre parole solo quando saranno conosciute e quindi gestibili le dimensioni operative chiave (organizzazione, produzione, consumo delle risorse), le indicazioni relative alla soddisfazione o meno dei cittadini, potranno tradursi in input essenziali sia per la defini-

re il livello di soddisfazione dei contribuenti nelle articolazioni di contenuto esposte precedentemente.

Urge un salto di qualità, introducendo obiettivi di eccellenza per acquisire legittimazione sociale, che è per il sistema agenziale la risorsa scarsa per definizione, che va quindi monitorata con la massima attenzione.

Le Convenzioni in tal senso dovrebbero prioritariamente fissare obiettivi di livello di soddisfazione e di costo dei servizi, lasciando all'autonomia operativa delle Agenzie la fissazione del miglior mix di produzione.

Andranno creati o meglio ottimizzati gli Osservatori della soddisfazione del contribuente.

Sotto altro diverso aspetto analitico, vi è ancora da affermare che la carenza di attenzione del legislatore e del management alle risorse umane, sia in termini di omesso rinnovo dei contratti, sia in termini di spending review ed ancora in termini di decurtazione del salario accessorio, ma soprattutto in termini di opportunità di carriera ed infine di delegittimazione sociale e di interventi repressivi della magistratura e denigratori da parte della classe politica, hanno determinato non solo in linea generale una non attrattività del sistema agenziale, ma anche una defidelizzazione del personale, con pericolosi crolli motivazionali che hanno avuto, hanno ed avranno, pesanti conseguenze sugli obiettivi agenziali.

In tale ottica, vorrei ricordare a tutti che nei processi di motivazione *entrano e si integrano sia elementi intrinseci all'individuo, sia elementi connessi al contesto aziendale e relazionale.*

Oggi si registrano gravi carenze nelle caratteristiche organizzative del sistema agenziale, che connotano un contesto demotivante, con particolare riferimento a quattro aree principali: area dello sviluppo, area delle relazioni, area del ruolo, area della gestione.

In termini chiari, i riferimenti sono all'impegno dell'Agenzia per la crescita della persona attraverso sistemi di valutazione e formazione e piani di carriera oggi insoddisfacenti, nonché

(continua da pagina 10)
agli aspetti di comunicazione

sa relazione", vorrei esprimervi una mia personale convinzione

vera strada praticabile è la **delegazione del potere**, la concessione della libertà di azione, la possibilità di soluzione dei problemi, con la fissazione di indirizzi chiari e regole univoche, per l'esercizio di una sana autonomia, da controllare poi sulla scorta dei risultati conseguiti.

Non è, care colleghe e colleghi, una battaglia di contrapposizione tra antropologia pessimista ed ottimista.

Trattasi di ricorrere ad un sano realismo per il quale gli uomini se **adeguatamente motivati collaborano!!!!**

La scuola della *public choice*, formata da studiosi di microeconomia e alla quale si deve la costruzione delle basi teoriche del modello agenziale, ha fortemente criticato l'*assunzione weberiana del funzionario pubblico* come soggetto neutro, imparziale e disinteressato. Una scuola che ha dimostrato, come si possa, con l'ausilio di un dosaggio accorto di incentivi, spingere l'*agent* ad evitare comportamenti elusivi nel suo rapporto con il *principal*, senza ripiegare sulla vecchia logica burocratica.

Sullo sfondo, non può non cogliersi la suggestione esercitata dal fenomeno del mercato, ove a certe condizioni, si realizza quella particolare situazione per la quale **perseguendo tutti il proprio interesse**, si ottiene alla fine il massimo benessere collettivo (è forse qui il fallimento di un sogno per il quale lasciamo agli storici l'individuazione delle vere e profonde responsabilità e dei soggetti che ne portero-

ranno nel tempo il peso).

Care colleghe e colleghi, quali erano e sono i rischi di quella scelta?

Il cattivo uso, ovvero l'abuso dell'autonomia, ancorché non manchino le diverse garanzie previste dalla normativa.

In tale contesto e vista l'incompiuta riforma in atto e le sue derive, potremmo anche affermare che le Agenzie fiscali, fuori dalla gabbia dei formalismi pubblici e operando come simil-aziende con bilanci privi di rischi di sforamenti e con responsabilità di progetti vincolati a tempi e costi e con un Ministero dotato di penetranti poteri di controllo (in particolare il controllo performance, il controllo conoscenze, controllo trasparenza), si sono rivelate un boomerang, ovvero hanno forse provocato uno storico autogol, nonostante i tentativi posti in atto, anche e non solo dalle Organizzazioni Sindacali, di riorientare l'azione in funzione non solo dei contribuenti, ma anche delle risorse umane operanti nelle Agenzie.

È nostro convincimento che da sempre per far crescere le risorse interne è necessario riconoscere i meriti e remunerarli adeguatamente, dal ché l'esigenza per le Agenzie Fiscali di rivedere i sistemi di valutazione e dei dirigenti e degli incaricati di funzioni di responsabilità per *valorizzarne non solo i risultati ma che le competenze organizzative.*

Da tutto quanto sopra, gradatamente e logicamente esposto, emergono le varie concause dell'attuale malessere, disagio, patologia gestionale ed



interna, di rapporti con i colleghi, con i superiori, agli aspetti di clima organizzativo, nonché ancora ai contenuti del lavoro, alla distribuzione degli incarichi ed infine alla retribuzione.

Ricordo che, laddove i primi aspetti afferiscono alla motivazione intrinseca, la remunerazione illumina la motivazione, quale componente estrinseca. In una moderna gestione delle risorse umane, in gran parte da costruire, è richiesta sempre più quello che oggi manca, ovvero un reale coinvolgimento delle persone nell'organizzazione, coinvolgimento possibile solo se esiste una motivazione profonda che consente di impegnarsi nel lavoro, esplicitando il massimo delle proprie potenzialità.

È mia opinione che il dipendente aspetti dalla partecipazione alla vita agenziale la soddisfazione di alcuni suoi bisogni materiali, immateriali ed emotivi, soddisfatti i quali si sentirà anche moralmente partecipe ed impegnato nello sforzo agenziale.

Da parte sua l'Agenzia potrà dunque aspettarsi un grado maggiore di impegno, di lealtà, di identificazione con gli scopi organizzativi.

Al contrario, all'attualità, se il sistema crea una situazione nella quale i dipendenti si sentono frustrati, ecco allora che i medesimi si costituiranno e si divideranno in gruppi nei quali "le norme di condotta saranno in opposizione con gli scopi agenziali".

Prima di concludere questa mia breve "passionale doverosa

relazione", vorrei esprimervi

una mia personale convinzione sul valore dell'autonomia. È noto che si può puntare all'efficienza secondo diverse logiche, in particolare vi è quella tradizionale burocratica, per la quale le amministrazioni pubbliche sono poco efficienti perché poco controllate, visione per la quale occorre limitare al massimo i margini di discrezionalità ed autonomia, per evitare di favorire abusi, frodi ed errori.

Secondo tale assunto l'ideale sarebbe rendere totalmente vincolato il corso dell'azione amministrativa.

In termini teorici l'organizzazione perfetta è quella in cui tutto va a buon fine grazie ad una maglia fittissima di regole, di procedure, laddove tutto quello che non può essere disciplinato in anticipo, lo si regolerà con il ricorso alla gerarchia.

Trattasi di un'ideologia, di un concetto, che poteva forse reggere in un modo stabile, ma oggi, vista la mutazione continua ed evolutiva delle complesse organizzazioni amministrative, non può funzionare ed infatti ha poco funzionato.

In un contesto nel quale le decisioni da assumere sono sempre più complesse, più numerose, rischiose, poco predeterminabili, **la catena gerarchica non garantisce coerenza, ma paralisi**, provocando errate decisioni, valutate anche le distorsioni informative, per la lunga catena di comando che spesso le accompagna.

Per quanto sopra, nelle prospettive che invochiamo, la



(continua da pagina 11)

organizzativa, che investe e devasta la funzionalità degli Uffici, all'ombra di una concausa di rilevanza primaria, quale l'incoerenza degli interventi degli ultimi Governi declinata in molti provvedimenti legislativi che, lungi dal riconoscere la specificità, la distintività, l'autonomia e la *mission* strategica delle Agenzie, l'ha nei fatti disconosciuta, ignorata, calpestata, facendo di fatto rientrare il sistema agenziale, sotto ogni profilo, nell'alveo della Pubblica Amministrazione, non meritevole quindi di alcuna eccezione ovvero di alcun trattamento di riguardo, sostanzialmente provocando una *reformatio in peius* dell'assetto organizzativo e eliminando nelle conseguenze il sogno riformatore specifico fiscale dei padri fondatori, sostanzialmente per quattro ordini di motivazioni politico-sistemiche: esigenze economiche rivenienti dalla crisi finanziaria, tutela bacini elettorali, ripubblicizzazione del rapporto di lavoro, abuso dell'autonomia gestionale.

Ancorché formalmente il Tesoro difenda la lotta all'evasione con la riforma fiscale su delega del Parlamento, con l'incrocio delle banche dati, con la dichiarazione dei redditi online precompilata, con la fatturazione elettronica, con il *reverse charge* e lo *split payment* ed ancora con la *voluntary disclosure*, con gli accordi bilaterali contro l'evasione internazionale e con gli accordi multilaterali contro l'elusione fiscale e, infine, con l'evoluzione delle Agenzie fiscali, overrosia incarico all'FMI e all'OCSE di effettuare una valutazione del modello agenziale in chiave comparativa, con buone pratiche internazionali, con lo scopo di dare attuazione operativa al principio legislativo di nuova cooperazione tra Fisco e Contribuenti adottato con la riforma fiscale (a comprova che sappiamo vedere il bicchiere mezzo pieno), non possiamo sottacere la visione di San Matteo degli evasori, nel senso che il Premier non vuole perdere il voto dei lavoratori autonomi e così ha scelto di allargare le maglie del Fisco a loro benefi-

cio con diversi regali, il primo dei quali è rappresentato **dall'Agenzia in tilt dal 25 marzo del 2015**, nonché da provvedimenti quali la fatturazione volontaria, il POS che non porta pena, il ravvedimento operoso iperallargato, un'Equitalia senza unghie, la riforma del Catasto che può attendere, l'innalzamento del tetto all'uso del contante, l'innalzamento della soglia di rilevanza penale ed infine l'addio al raddoppio dei termini per gli accertamenti tributari, in caso di denuncia penale.

Da ultimo, nulla esiste nella Legge di Stabilità di serio contro l'evasione fiscale, né per la modernizzazione dell'Amministrazione Finanziaria, ma soprattutto per il sostegno a una riforma agenziale che rischia seriamente di implodere.

Ma è sulla gestione delle risorse umane che pretendiamo, soprattutto per una seria prospet-

assunzioni mirate e flessibili, il rafforzamento delle diversità, un sistema orientato di premi e punizioni, una continua formazione mirata, elementi tutti assenti nella legge delega, laddove mancano serie indicazioni per l'immissione di nuove professionalità, per la formazione, per le sperimentazioni di *smart working*, per una maggiore flessibilità, per sistemi di valutazione meritocratici. Pretendiamo, per ridare affidabilità al *management* pubblico, di avere un'Amministrazione fiscale che si ponga l'obiettivo di essere non solo all'altezza della *mission* che il sistema Paese le conferisce, ma di avere anche una sensibilità strategica per sapere anticipare i *trend*, sempre in evoluzione e cogliere le opportunità appena emergono, laddove il sistema agenziale, agile e premiale per i lavoratori, dovrà saper leggere il presente, di-

governance e *leadership*, in modo da cogliere, in una riconfermata autonomia, il *commitment* dei cittadini, producendo il valore sociale atteso.

L'obiettivo, in sintesi, è la crescita inclusiva, con un'Amministrazione in linea con un contesto di quarta rivoluzione industriale, con un modello di lavoro cosiddetto agile, con una gestione del bilancio ben diversa ed un uso intelligente e pervasivo delle ICT, in un'ottica di flusso continuo di dati e di informazioni.

La meta finale sarà un sistema agenziale coerente ed in linea con una moderna P.A., essenzialmente digitale.

La modernizzazione della P.A., la digitalizzazione della P.A., l'ottimizzazione del sistema agenziale, impongono la realizzazione di un nuovo modello di *governance* che attraverso l'integrazione e il coordinamen-



tiva di futuro, una reingegnerizzazione degli stili organizzativi, valutativi e gestionali.

Anche qui, tuttavia, c'è un *trade off* tra necessità di risparmio e necessità di qualità e innovazione.

Ridurre è stato il motto degli ultimi anni, ma è spesso mancata l'intelligenza nella gestione delle risorse umane, ossia la pianificazione della forza lavoro, la gestione oculata delle competenze e delle *skills*, le

fendendone contenuti, principi e valori aggiunti, disegnando sempre il futuro, con un approccio strategico e lungimirante.

Ma ancora dovrà avere una reale flessibilità, fluidità nell'allocatione ordinamentale delle risorse, con un'assegnazione dei budget a seconda dei bisogni del presente e delle *mission* più urgenti ed infine una sostanziale prestigiosa

to degli interventi a tutti i livelli della P.A. acceleri e completi i diversi percorsi iniziati e ancora in itinere, con l'implicazione della realizzazione di un nuovo sistema di coordinamento e controllo ed in particolare di un sistema di interventi rivolti alla gestione del cambiamento, con la definizione di misure di adeguamento organizzativo e procedurale, non esclusa la gestione della leva finanziaria,

(continua da pagina 12)

per un miglior utilizzo delle risorse pubbliche che comportino benefici alla gestione delle risorse umane.

Trattasi, care colleghe e colleghi, di una *vexata quaestio*, che implica un **concerto di adesioni ad un progetto unico**. Il contrasto all'evasione fiscale, lungi dall'essere un *proclamo politico di circostanza*, dovrà tradursi in un valore da difendere e perseguire, coalizzando sforzi e volontà sia politiche, sia governative, sia manageriali, sia del mondo delle imprese e delle partite iva.

Quanto sopra, all'interno di una domanda la cui risposta non può che essere rimessa a ciascuno di noi: **quale P.A. vogliamo e per quale Paese, quale Amministrazione vogliamo e per quale Paese?**

Vanno eliminate ipocrisie, alibi e deresponsabilizzazioni, perché solo sani principi e competenze adeguate, nonché impegni diffusi, potranno modernizzare la P.A. e renderla aderente e idonea agli scenari futuri possibili, recuperando i deficit di impegno, per riavere una P.A. che sia un vantaggio per tutti, puntando sui fattori chiave di successo, che sono il consenso ed il sostegno politico, la costanza ed il pragmatismo ed infine la mobilitazione ed il coinvolgimento dei dipendenti pubblici.

È ormai un *topos*, un luogo comune, che la disfunzione dell'Amministrazione pubblica e in particolare dell'Amministrazione finanziaria costituiscono una *grave ostacolo* alla competitività del nostro Paese.

Il divario tra modelli e realtà, oggi sempre più ampie, nonostante le riforme progettate ed attuate, impone a tutti noi una profonda mutazione, da declinare nell'impegno quotidiano anche nelle relazioni sindacali, nell'applicazione della normativa, ma soprattutto nel modo di essere funzionari, per contribuire a rendere l'Amministrazione fiscale una prestigiosa ed efficace interfaccia delle Istituzioni europee.

L'immagine filosofica di Achille (il Legislatore), che non riesce a raggiungere la tartaruga (l'Amministrazione), origina **dalla carenza di visione siste-**

mica dell'oggetto degli interventi, visione che dovrebbe essere costruita partendo dall'individuazione delle funzioni necessarie e dall'attribuzione di esse ai vari livelli di Governo ed alle singole strutture, con le necessarie strumentazioni ed autonomie organizzative, gestionali, ma soprattutto finanziarie.

L'Amministrazione Finanziaria non dovrà più essere un "nodo gordiano", laddove questo dovrà essere tagliato con una serie precisa di scelte strategiche, perché tutti noi abbiamo un vero e proprio diritto ad avere una buona amministrazione, sancito dall'art. 41 della Carta dei Diritti Fondamentali dell'UE, un diritto che ci ricollega alla funzione di integrazione, di riconciliazione tra Stato, società e lavoratori.

Andranno quindi ridefinite, le funzioni, i *modus procedendi*, valorizzata in particolare l'autonomia, intesa filologicamente come potestà di autoregolamentazione, nel senso che il *regulator* pubblico deve disciplinare solo gli ambiti e i profili di una certa attività, lasciando all'organizzazione di autoorganizzarsi, con all'orizzonte l'ulteriore scelta strategica del principio di autoresponsabilità, che comporta la sostituzione dell'ingerenza politica e governativa e relativa diffidenza, con il principio di buona fede amministrativa, con l'obiettivo di attuare i principi di trasparenza e concorrenzialità.

Sostanzialmente, occorrerà avviare **una profonda "riconversione di senso"**, per usare un'espressione di derivazione sociologica.

Care colleghe e colleghi, è un percorso lungo e difficile, fatto di revisione sistematica delle strutture, delle regole di azione, delle procedure, ma soprattutto dei comportamenti manageriali della dirigenza, che presuppongono coerenza e continuità di indirizzi politici e forte determinazione nel procedere, previo rafforzamento delle funzioni di programmazione e controllo per avere un sistema agenziale più snello, più preparato ma soprattutto più forte, per resistere alla pressione dei poteri privati.

Senza la riconversione, la rimo-

dernazione è impossibile, sarebbe come cercare di far muovere un carro senza le ruote.

Le quattro ruote del carro so-

pubblica e fiscale, utile al Paese.

È nostro compito lavorare perché il potenziale umano sia rispettato, incrementato, valo-



no la revisione dei compiti, il miglioramento delle prestazioni, l'informatizzazione delle procedure, ma soprattutto la politica del personale.

È mio convincimento che le Amministrazioni dovranno essere ripensate come aziende, che dovranno produrre decisioni e prestazioni funzionali agli interessi generali dei cittadini e del Paese.

Andrà ripensato il regime del lavoro pubblico, smantellando ingerenze politiche, protezioni partitiche, laccioli corporativi ed anche incrostazioni sindacali, restituendo alle Amministrazioni un vero potere di riorganizzazione trasparente, corretto, funzionale, controllabile, aperto.

La questione amministrativa nasce con l'unità d'Italia, ma non è un buon motivo per non riaffrontarla, un *vast program* quale unica via percorribile per un riformismo serio e realistico di un Paese che, anche fiscalmente, deve modernizzarsi, per sfuggire a deleterie manovre restrittive politiche e governative, che oscurano ogni ipotesi di Amministrazione

riparato, per essere meglio impiegato in attività strategiche a maggiore valore aggiunto, atteso che ad oggi il Governo non ha ancora compreso bene l'importanza sociale del lavoro pubblico in generale e del nostro in particolare.

Da qui, dovrà ripartire la centralità dell'esercizio delle funzioni pubbliche, con piani triennali della formazione, con nuovi e funzionali istituti contrattuali, con il necessario ricambio generazionale, rigettato ogni demansionamento, ogni mobilità coatta e ogni invasione del legislatore in materie contrattuali, laddove il rinnovo del contratto rimane un indispensabile strumento di sviluppo, anche dei servizi pubblici e dell'equità retributiva, laddove è il mezzo irrinunciabile oggi per il miglioramento sia dell'organizzazione del lavoro sia della qualità dei servizi pubblici.

Riesplode, ancora una volta, la validità e la nobiltà del nostro impegno al servizio del Paese e delle nostre famiglie.

L'urgenza e la gravità delle problematiche esposte lo impongono.

PAI

(continua da pagina 13)

È nostra opinione che la ineludibile delibazione del dibattito circa il rapporto causa ed effetto esistente fra crisi del sistema agenziale e carenze di finanziamenti ed autonomie organizzative gestionali, ricomprenda anche i ruoli strategici della produzione legislativa, delle strategie governative, del ruolo della magistratura, della "neutralità" delle Confederazioni sindacali, in sintesi e soprattutto dell'adeguatezza o meno dell'attuale "sistema convenzionale" a coniugare, in termini corretti e fisiologici, i presidi costituzionali esistenti sulla gestione dell'obbligazione tributaria e le esigenze strutturali e procedurali di un sistema agenziale che, all'interno delle delegazioni ricevute, deve in ogni caso, nel suo agire quotidiano, ispirarsi inequivocabilmente e con trasparenza ai dettati costituzionali.

In altri termini, occorre ricondurre la "programmazione operativa" e l'assetto organizzativo e gestionale, quali declinazioni della programmazione strategica delegata, all'interno di idonei poteri di vigilanza e di

controllo sulle Agenzie fiscali, ad un assetto che dissipi ed elimini eccezioni e contrarietà ideologiche, di principio, costituzionali, di sistema, ma soprattutto di interpretazione e lettura della discrezionalità ovvero autonomia o se si vuole libertà gestionali, con le quali, nel tempo, la dirigenza tutta ha inteso assolvere, nel merito e nella strutturazione del sistema, di magistratura, al cosiddetto appalto di servizi.

Al di là dell'inteso dibattito esistente, se si sia con il sistema agenziale svilito il cosiddetto "pubblico" ed esaltato eccessivamente il cosiddetto "privato", ovvero se si sia o meno abusato di stilemi privatistici di tipo contrattuale, rimane dirimente il dibattito costruttivo esistente sull'idoneità o meno oggi e sulla condivisibilità ed attualità delle causali che nel 1999 suggerirono l'istituzione del più volte richiamato sistema, ovvero se invece le diverse ragioni che allora lo ispirarono, più o meno condivisibili, suggeriscono oggi, invece, la loro eliminazione, atteso che, anche sulla scorta delle derive patologiche registratesi,

specie in tema di gestione del personale e non solo, le attività delegate alle Agenzie debbano ritornare, quali fondamentali attività statali, nell'alveo di un sistema squisitamente pubblicistico.

In nobile sintesi, l'originaria buona fede che i tanti cultori della problematica riconoscono ai padri fondatori ed alla dirigenza in genere della cosiddetta aziendalizzazione del Fisco, impone oggi di bilanciare gli elementi devianti sopravvenuti e causativi dell'attuale fase involutiva del sistema, anche con riferimento al meccanismo della incentivazione del personale, sulla base dell'entità degli accertamenti eseguiti, con la natura squisitamente pubblica delle funzioni delegate.

Da qui l'amara conclusione, sintetizzata ad esempio in una nota interrogazione parlamentare di 200 deputati del primo luglio 2015, in rappresentanza di quasi tutto l'arco parlamentare, per la quale le Agenzie fiscali sono i soggetti "meno adatti" ad assumere e gestire le funzioni delegate in tema di governo dell'obbligazione tributaria.

In tale contesto, due rilievi fondamentali:

la strumentazione privatistica serve solo a soggetti commerciali ovvero industriali, destinati ad operare in un mercato concorrenziale;

l'assenza di controlli governativi e non solo ha introdotto nei vertici agenziali stilemi oltremodo discrezionali, specie nella gestione del personale dipendente, dando prevalente valore a "meriti di fedeltà personale al capo", creando una "casta chiusa", impenetrabile e governata da elementi cosiddetti di sicura affidabilità, nel senso della sicura obbedienza al capo, senza la sussistenza, come affermato anche dalla Corte Costituzionale, dell'esistenza di "esigenze straordinarie ed inderogabili", coniugata con l'utopia e l'aspirazione dell'alta dirigenza a competere, sul piano retributivo, con la meglio remunerata dirigenza privata, con il miraggio ultimo della "burocrazia ministeriale" di collocarsi ai

vertici dell'Istituzione e l'interesse concreto dei partiti politici a collocare uomini di riferimento nell'area delle medesime Agenzie.

La sopravvivenza, quindi, delle Agenzie fiscali è legata alla loro riconduzione ai fondamentali principi della Costituzione, lungi dall'invocare privatizzazioni di sorta, che non si sono rivelate utili a nessuno, salvo a disporre e garantire strategie serventi a chi di fatto ha esercitato su di esse influenze, poteri di vigilanza e di controllo, dall'interno e dall'esterno.

Le criticità, oggi oggetto di disamina, sono forse una delle problematiche più attuali che il Governo ha oggi sul tavolo, dovendo ricercare una soluzione ad una continuità o meno con un passato pieno di polemiche e contestazioni e per alcuni da dimenticare, con l'obiettivo politico strategico di ricostruire un assetto gestionale, che lungi dall'essere delegato a scatola chiusa, dovrà garantire al Paese e quindi agli *stakeholders* una gestione rispondente pienamente ai principi costituzionali in materia di imposizione fiscale e, sotto il profilo organizzativo gestionale, di buon andamento della P.A., per evitare l'implementazione dell'evasione fiscale, l'impoverimento del Paese e segnali devianti ai contribuenti onesti.

In tale ottica, il recente atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2016 - 2018 emanato il 2 dicembre del 2015 appare un inadeguato *conatus*, peraltro schierato sul "pensiero Renzi" e sulla *due diligence* dell'OCSE e dell'FMI, con le necessarie e fidei conseguenze di "revisionare il sistema delle Convenzioni di cui all'art. 59 D.Lgs. n. 300/99", di avviare un correlato "nuovo sistema di incentivazione del personale" e, da ultimo, un nuovo "*orientamento della formazione e sviluppo del personale*", in funzione degli obiettivi istituzionali ivi indicati e della missione prioritaria di facilitare e promuovere l'assolvimento degli obblighi tributari, laddove infine il Dipartimento delle Finanze curerà la *governance* del sistema della fiscalità, rafforzando, le

Il Lavoro Finanziario

Pubblicazione bimestrale
 Organo ufficiale OnLine
 del Sindacato Autonomo
 dei Lavoratori Finanziari

Federazione CONFISAL SALFI

Direttore Responsabile: Giovanni IMPARATO
 Valentino SEMPREBONI

Capo Redattore e Redazione: Mirko CAPPUCCIA

Autorizza. del 4 Giugno 1966,
 n. 11038 del Tribi. di Roma

Direzione e Amministrazione:
 00184 Roma - Via Nazionale, 243
 Tel. 06-4819507

I manoscritti, anche se non pubblicati non si restituiscono

(continua da pagina 14)

funzioni di coordinamento sulle attività delle Agenzie fiscali per favorirne la compliance, impiegando nuove e più avanzate forme di comunicazione e collaborazione con i contribuenti per favorire e promuovere l'assolvimento degli obblighi tributari e l'efficacia e l'efficienza gestionale.

Verrà studiato, quindi, un sistema minimo di indicatori di risultato "riferiti ai trasferimenti finanziari operati dal Dipartimento delle Finanze alle Agenzie".

L'atto di indirizzo in rassegna rifocalizza, quale obiettivo da perseguire in seno alla politica fiscale del biennio 2016-2018, il rafforzamento del rapporto fiduciario tra contribuenti ed A.F. con una incisiva semplificazione e razionalizzazione degli adempimenti, con una maggiore qualità dei servizi erogati, con la finalità di innalzare il livello di adempimento spontaneo e la percezione della correttezza e proporzionalità dell'azione.

In tal senso, le Agenzie fiscali procederanno ad un riassetto dei servizi di assistenza e consulenza, adottando procedure innovative per facilitare gli adempimenti tributari, laddove nuove e più avanzate forme di comunicazione dovranno favorire l'emersione dell'effettiva capacità contributiva.

Da ultimo, sarà perseguito il potenziamento dei servizi telematici e la diffusione della dichiarazione precompilata, con una riduzione **dell'invasività dei controlli e dei connessi adempimenti**, secondo il principio del controllo amministrativo unico, sviluppando ulteriori tecniche di analisi dei rischi, favorendo infine l'integrazione dei processi di controllo tra più Amministrazioni e la tracciabilità dello stato dei procedimenti e, da ultimo, adottando adeguate misure organizzative e gestionali per assicurare il completamento delle lavorazioni delle istanze di collaborazione volontaria, entro fine dicembre c.a..

Conclusioni

Il presente intervento, lungi dal voler essere demagogico, au-

toferenziale, scevro da autocritiche, vuole invece evidenziare che, nella drammatica tematica della valenza dell'evasione fiscale in Italia e connessi effetti in tema di crescita e sviluppo del sistema Paese, è sempre più strategico il lavoro svolto nel sistema agenziale. Nessuna ottimizzazione della macchina amministrativa potrà ottenersi se e nella misura in cui il Governo continui a strizzare l'occhio all'evasione fiscale e nella misura in cui il Premier allesta il ceto medio stangato da Visco ed infine se negli italiani continuerà a diffondersi un profondo senso, motivato, di sfiducia nei confronti del Fisco e connessi doveri.

Oggi il precipitato di quanto sopra è rappresentato, ad esempio, dalla paralisi dell'Agenzia delle Entrate, dalla delega fiscale incompiuta, dalle contraddizioni del Governo sul tema dell'evasione, da un'intollerabile pressione fiscale, dall'aspettativa di condoni, dall'assenza di una cultura antievasiva ed ancora dalla insufficiente deterrenza dell'azione degli Uffici, dall'assenza di un sistema sanzionatorio temibile, da un complessivo sistema fiscale aggressivo, per nulla semplificato, che allontana gli investimenti e rende l'Italia non attrattiva nel mondo.

Da ultimo, è fondamentale tener presente che per i cittadini italiani il sistema fiscale è iniquo ed in particolare non funziona la lotta all'evasione fiscale, laddove per i cittadini la misura è colma, con un'evasione fiscale oggi a livelli altissimi, così come è altissima la pressione fiscale, in un incrocio

di cause ed effetti nefasto.

Uno dei principali ostacoli al risanamento economico dell'Italia è rappresentato dall'evasione fiscale, in costante aumento, che, unitamente al **giustizialismo fiscale**, impone una ben diversa Amministrazione Finanziaria dall'attuale, per la quale il Parlamento ed il Governo dovranno attuare visione sistemica, efficace strategia operativa, adeguati finanziamenti ed un assetto gestionale autonomo, funzio-

nale alle diverse mission.

Il tutto con l'obiettivo di superare, con visione prospettica, l'attuale situazione emergenziale, che ha ridotto gli Uffici ad una **pericolosa autogestione**, in una **generale demotivazione** ed in un contesto di clima organizzativo e gestionale da "favor evasori".

Al di là dei diversi studi, delle diverse statistiche e delle tante analisi effettuate sul fenomeno di cui sopra, va ripristinata la **funzione costituzionale dell'Amministrazione Finanziaria**, nel presidio dell'art. 53 e 97 della Costituzione, atteso che la riforma fiscale all'orizzonte del Premier si atteggia, soprattutto, come una **rivoluzione elettorale, piuttosto che una modernizzazione del sistema fiscale**, laddove l'obiettivo governativo sembra essere una trasfusione completa, con sangue fresco rispetto al sistema circolatorio redistributivo, solidaristico e pauperista.

In termini molto chiari e per comprendere meglio il perché l'A.F. è oggi strumentalizzata, va ricordato che il Premier vuol



collega,
difenditi!
iscriviti al

SALFI

confsat

ufe

(continua da pagina 15)

partire alla caccia di una base sociale che è fuori dalla cosiddetta sinistra, mirando ai c.d. moderati, ovvero un *elettorato in cerca di approdo*.

Una campagna elettorale triennale che comporta la rielaborazione di talune imposte, la riabolizione di talune altre, tutte ad alto impatto politico e simbolico (cfr. abolizione e mutazione ICI-IMU-TASI, taglio di IRAP e IRES nel 2017, inter-

chiudono gli occhi sulla piccola evasione, mentre con la delega fiscale, l'elusione fiscale non è più reato penale, mentre le soglie di punibilità di molti reati tributari sono state innalzati.

Scelte che non servono per attrarre investimenti esteri e che rischiano, invece, di svuotare l'attività di deterrenza degli Uffici fiscali.

Da ultimo, ma non per ultimo, l'atteggiamento del Governo

Il nostro giudizio è sostanzialmente il giudizio dell'OCSE, della Corte dei Conti, di autorevoli economisti, quali l'ex Ministro delle Finanze Visco, per i quali, in sintesi, la pressione fiscale in Italia, ormai intollerabile, impone un intervento di segno opposto che restituisca capacità di spesa a famiglie e imprese.

In particolare, esiste uno scenario desolante in Italia in tema fiscale, un Paese che l'OC-

lungo periodo.

Per la Corte dei Conti la contraddittorietà della lotta all'evasione è **colpa della politica**.

Nello scenario desolante di cui sopra, la correttezza fiscale è affidata più alla lealtà del singolo contribuente che ad un organico sistema di regole.

L'azione deterrente, riveniente dall'attività di controllo, è alquanto modesta, laddove un sistema di controlli esclusivamente reattivo, ex post e in numero del tutto insufficiente, è per la Corte dei Conti inefficace.

Occorre una nuova e più moderna gestione del rapporto con i contribuenti autonomi, tramite un uso evoluto delle tecnologie.

L'Amministrazione Fiscale deve farsi proattiva, laddove, per la Corte dei Conti, l'evoluzione del sistema fiscale implica un diverso ruolo dell'A.F., non solo orientato ad un'azione repressiva e reattiva, ma anche ad indurre comportamenti coerenti nella fase dell'adempimento.

La Corte dei Conti segnala, infine, le contraddizioni della strategia fino ad oggi utilizzata e la sostanziale assenza di deterrenza del sistema di contrasto all'evasione, a causa anche dell'affievolimento del sistema sanzionatorio e **del mancato**

potenziamento operativo dell'apparato di controllo.

La progressività del nostro sistema fiscale è infine "al contrario", essendo le imposte pagate, soprattutto, da pensionati e lavoratori dipendenti.

Sotto altro profilo, per l'ex Ministro, prof. Vincenzo Visco, il Governo Renzi fa poco contro l'evasione, viste anche tutte le misure del 2015 in materia di tassazione.

Per il Prof. Visco, **"è un problema che si ritiene di non dover affrontare"**.

Per il Prof. Visco, sostanzialmente, non solo Renzi fa poco contro l'evasione, ma si muove in senso contrario.

Care colleghe e colleghi, per i magistrati contabili, in Italia, la prospettiva di condoni e sanatorie rende autolesionistico pagare correttamente tutte le tasse.

Per tutto quanto sopra esposto, in termini sintetici e sotto il profi-



venti su IRPEF nel 2018, con riduzione di cinque punti dell'aliquota del 38%).

Sostanzialmente, una politica fiscale e, quindi, una funzione di intercettazione di nuovi bacini elettorali, con interventi di diverso tipo su fasce di contribuenti che dovrebbero pagare di più, laddove risaltano per l'assenza di paternità politica.

Trattasi di una prospettiva assolutamente negativa per il ruolo fisiologico dell'A.F., laddove la **questione fiscale viene annullata in quella elettorale**.

Segnali concreti di quanto sopra sono già manifesti in alcune recenti manovre pre-elettorali e nei recenti indirizzi di politica fiscale, di cui all'atto di indirizzo del Ministro dell'Economia, laddove brilla la non coerenza della strategia governativa della lotta all'evasione atteso che, se da un lato si adottano misure come *reverse charge* e *split payment*, dall'altra si

sulle Agenzie fiscali è assolutamente criptico, per non dire silente e comunque sordo alle istanze delle OO.SS..

Il flash di analisi politica di cui sopra, rende estremamente difficile ipotizzare progetti fisiologici di utilizzo del sistema agenziale per contenere seriamente al massimo il devastante fenomeno del tasso di evasione in Italia, laddove occorrerebbe invece tenere indenne l'Amministrazione Finanziaria dall'utilizzo politico – elettorale, *dal che il riconoscimento della sua autonomia, della sua credibilità, con segnali concreti, quali quelli imposti dalla sua specificità, distintività, strategicità e dalla funzione di deterrenza e di compliance da svolgere nell'applicazione di una normativa fiscale tra le più complesse, inique, contraddittorie e mal applicate in Europa, anche dagli Organi giurisdizionali.*

SE colloca al quinto posto per pressione fiscale e che anche secondo il DEF contiene una chiara evoluzione della pressione fiscale, che risulta in crescita anche nel 2016 (44,2% nel 2016 e 44,3% nel 2017).

Per la Corte dei Conti subiamo un'evasione fiscale altissima, all'interno di una deludente strategia antievasione priva di un sistema di regole certe che crea sperequazione fra lavoratori dipendenti ed autonomi, il tutto aggravato da eccesso di condoni, da studi di settore inadatti, da una repressione inefficace.

Urge una riforma del Fisco italiano che potenzi la macchina amministrativa.

La Corte dei Conti ha più volte denunciato la contraddittorietà della normativa fiscale, adottata sulla spinta di emergenze contingenti e quasi mai inquadrata in una strategia di

(continua da pagina 16)

lo politico-sindacale e tecnico, discende la seguente duplice conclusione: va ripensato il sistema fiscale in termini di maggiore equità distributiva e va implementato il tasso di investimento in risorse e mezzi della macchina amministrativa.

Gli interventi di cui sopra sarebbero salvifici contro l'aumento delle disuguaglianze, per ripensare la mission dello Stato, per ripristinare una essenziale funzione redistributiva dei tributi in tempi di recessione, per ridurre la crisi dell'imposizione personale progressiva e per recuperare elementi sostanziali di progressività del sistema fiscale.

Se è vero che i problemi del Fisco italiano sono numerosi, è anche vero che pochi di essi saranno risolti dalla emanazione dei decreti delegati contenuti nella Legge Delega.

Il problema principale in Italia era ed è l'evasione fiscale, che fra l'altro **mina la nostra credibilità all'estero** e rappresenta la vera differenza con gli altri Paesi.

Una sorta di fatalità, contro cui sarebbe inutile combattere, secondo la convinzione inespresa dei più.

Più spesso un alibi rispetto alla necessità di fare i conti con problemi non gradevoli.

In verità, il problema evasione si può risolvere: era ed è **un problema politico, non una ineluttabile fatalità.**

Da un più efficace contrasto all'evasione e all'elusione fiscale potrebbero derivare risorse per ridurre la tassazione sui fattori produttivi e dare impulso all'economia.

Occorre ridurre gli oneri amministrativi per i contribuenti, semplificare gli adempimenti e ridurre i costi di compliance, sfruttando meglio le nuove tecnologie.

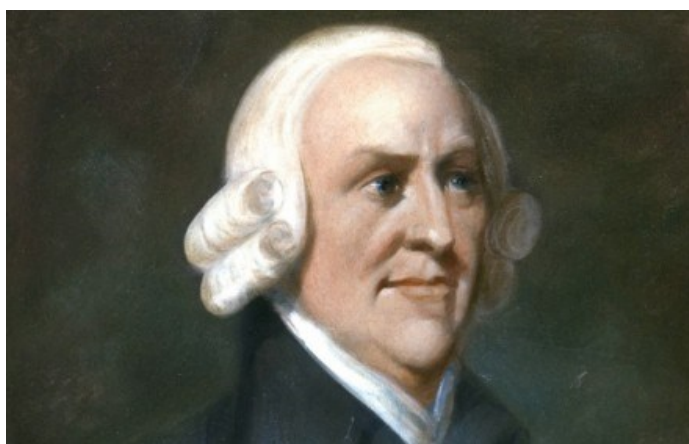
La Legge Delega per la riforma del sistema fiscale fissa delle linee guida per il contrasto all'evasione e per il miglioramento del rapporto Fisco-contribuente.

Da ultimo, occorre minare le scelte per le quali i contribuenti decidono di evadere: probabilità percepita di essere sottoposti ad accertamento fiscale, beneficio dell'evasione ed

entità dell'eventuale sanzione ed ancora variazione delle aliquote e, da ultimo, i costi di adempimento.

Infine, occorrerà tematizzare i rapporti tra Amministrazione e contribuenti, con riflessioni attente.

Ricordo, a tal proposito, che **Adam Smith dedicò tre delle sue quattro massime sulle tasse ai rapporti tra fisco e contribuenti, invocando oltre all'equità del prelievo, la certezza su tempi, modi e quantità dei**



pagamenti, unitamente alla comodità del prelievo e all'efficienza della riscossione.

La suddetta tematica è stata ripresa da **Mirrlees Review**, il quale sostiene che per una data distribuzione della ricchezza, un buon sistema fiscale debba non solo minimizzare i costi, in termini di efficienza, inclusi i costi degli adempimenti, ma anche risultare "fair", ossia corretto ed imparziale, nelle procedure, nel trattamento dei diversi contribuenti e delle loro legittime aspettative ed essere trasparente.

È nostro convincimento che per ridurre il divario tra ordinamento legale vigente e sistema tributario operante, occorre ricercare la collaborazione dei contribuenti, rispettando innanzitutto l'ormai dimenticato e più che mai violato "Statuto dei diritti dei contribuenti" (derogato per ben 40 volte da disposizioni legislative).

In definitiva, il sistema agenziale andrebbe **ineludibilmente presidiato**, per gestire la tragicità del sistema e del rapporto fiscale in Italia, che sconta una inaudita complessità normativa ed operativa, acuita dalla

instabilità della legislazione, con continui processi di riforma che temporaneamente creano una maggiore incertezza, risultando spesso incoerenti, incompleti e necessitanti di integrazioni a cura dell'A.F., per i necessari processi di interpretazione ed applicazione.

Anche l'interazione tra Fisco ed impresa è l'iniziativa pubblica dalla quale ci si attende maggiore efficacia nell'attrarre investimenti in Italia.

In estrema sintesi, il sistema

due diligence dell'FMI e dell'OCSE declinano dal D.Lgs. n. 157, in attuazione dei principi fissati nella Legge Delega di riforma del Fisco.

Un tema centrale urgente, affrontato anche dal Presidente della Repubblica, con prese di posizioni che hanno rafforzato le già assunte determinazioni dell'Esecutivo.

Muterà, quindi, il volto del Fisco, con il duplice ed ambizioso obiettivo di ridurre gli oneri per Fisco e imprese e rafforzare la lotta all'evasione, con un riassetto dell'A.F. che passa per un riequilibrio dei poteri di vigilanza sulle Agenzie fiscali, attraverso la recente riforma della P.A..

Sostanzialmente, un consolidamento dei poteri di indirizzo politico di Palazzo Chigi sull'azione governativa e quindi sull'A.F..

Le indicazioni, infine, dell'FMI e dell'OCSE si sostanziano sulle criticità della riscossione, sull'onerosità degli adempimenti, sulla semplificazione del rapporto con i contribuenti, sul rafforzamento della *tax compliance* e sullo spostamento di risorse verso gli investimenti in tecnologie, laddove l'autonomia delle Agenzie fiscali, lungi dall'essere sviluppata, subisce nuove modalità di attuazione, con più incisivi poteri di indirizzo e controllo governativi e politici, ovvero una riequilibrio dei poteri di vigilanza.

Non più un Fisco cattivo e invadente, ma moderno ed orientato al servizio, all'assistenza, alla consulenza ed al controllo dei contribuenti, all'interno di target di risultato fissati dal DEF.

In altri termini, laddove saranno introdotte nuove modalità di indirizzo e di controllo sulle Agenzie Fiscali, non dovrebbe esserci una sostanziale inversione di marcia rispetto al modello agenziale inaugurato 15 anni fa, ma un'attuazione della sua spiccata autonomia.

Un riassetto dell'A.F. che subisce ancora una volta il riconsolidamento dei poteri d'indirizzo politico e governativo sull'azione gestionale-amministrativa.

Quanto sarà possibile con tale riassetto mutare stile al Fisco italiano, con il duplice obiettivo di ridurre gli oneri a cittadini e le imprese e rafforzare la lotta

(continua da pagina 17)

dall'evasione, senza investire sulla macchina amministrativa con remunerazioni e percorsi di carriera coerenti con gli ambiziosi obiettivi di cui sopra, al di là delle nostre motivate e profonde perplessità, lo dirà la Storia.

Una relazione, questa, che non ignora i fondamentali pilastri della strategia antievasiva in essere presso il sistema agenziale, e la correlata ottimizzazione del rapporto con il contribuente, ovverosia i due pilastri dell'attività accertativa mirata e selettiva, specie sui soggetti di grande dimensione e una strategica attività di compliance, con apprezzabili risultati su entrambi i fronti, ma che non risolve le criticità in essere, da sola non garantisce prospettive serie ed affidabili al personale e da ultimo non risponde in termini soddisfatti alla pressante esigenza di incidere ancor di più ed ancor meglio sull'alto tasso di evasione fiscale in Italia e sulla generalizzata assenza di una cultura antievasiva.

Repetita iuvant: il futuro del sistema agenziale, prima ancora che nel decreto attuativo della delega fiscale (D.Lgs. 157/2015), che prevede il riordino della macchina amministrativa del Fisco, da perseguire attraverso l'introduzione di controlli meno invasivi e con uno spirito maggiormente collaborativo nei confronti di imprese e cittadini e con una revisione della spesa di funzionamento, da garantire attraverso un maggiore efficientamento dei servizi di assistenza e controllo, anche per facilitare gli adempimenti tributari e contribuire ad accrescere la competitività delle imprese e favorire l'attrattività degli investimenti in Italia ed ancora prima dalla due diligence, commissionata dal Ministro delle Finanze all'OCSE e all'FMI, e da ultimo dagli interventi sulla P.A., normati dalla Legge Madia, e dal nefasto accorpamento dell'ex Agenzia del Territorio nelle Entrate e dell'Agenzia dei Monopoli nelle Dogane, è stato minato da interventi surrettizi della magistratura sui regolamentati ordinamenti professionali.

Ancora sul punto ha inciso il

recente *spoils system* subito dal sistema agenziale per una presunta discontinuità di azione e di mutazione di stile accertativo.

Va invece, in tale contesto di implicita destrutturazione del sistema agenziale, potenziato il ruolo e la *mission* e la credibilità del medesimo, per non pregiudicare un serio contrasto all'elusione e all'evasione fiscale, che a parer nostro non sembra far parte del programma governativo, laddove il blocco contrattuale, gli incisivi tagli lineari di risorse finanziarie, gli interventi di ripubblicizzazione del rapporto di lavoro, con incursioni legislative su materie squisitamente contrattuali, in un generale clima politico, mediatico e di opinione pubblica, di pesante e diffusa delegittimazione, hanno scippato all'immagine agenziale prestigio, credibilità, affidabilità, attrattività, demotivando almeno tre generazioni di funzionari.

Non trascurabile era ed è ancora la formale e sostanziale inerzia di gran parte della classe dirigente, con all'orizzonte i festeggiamenti del partito degli evasori.

Non va peraltro tralasciata la riflessione per la quale il pianeta pubblico impiego già era stato oggetto degli strali della Riforma Brunetta ed oggi della Riforma Madia, pianeta nel quale vive l'Amministrazione Finanziaria e dal quale dovrebbe uscire, dal ché la non incisiva reazione di diverse Confederazioni sindacali partitiche, ben consapevoli e della non rilevanza elettorale del comparto pubblico e dei rischi reattivi subendi a cura del Governo, all'atto di una vera difesa del pubblico impiego.

Questo sincero contributo, non dovuto tanto al ruolo che riveste in questa grande Organizzazione Sindacale autonoma, quanto alla mia vis impulsiva di contribuire, insieme a voi, a costruire un contesto lavorativo nel quale orgogliosamente la mattina andare a lavorare, non ha termini temporali ed è solo un serio tentativo di **"stimolarvi" con enorme rispetto**, ma con grande determinazione, affinché si attivi una seria analisi prospettica e

un'approfondita disamina delle più importanti concause delle disfunzioni in atto.

L'attuale Consesso è anche uno spazio utile per una doverosa "minima autocritica" atteso che forse anche noi, pur avendo tentato di svolgere ai massimi livelli il nostro ruolo, forse abbiamo anche sottovalutato che esiste un lungo cammino da percorrere, con piena **consapevolezza del nostro ruolo, grande responsabilità nelle nostre azioni, massima fedeltà alla delega ricevuta dai colleghi.**

Bandito quindi ogni egoismo, ogni autocelebrazione, ogni narcisismo, ovvero protagonismo, dovremo ancor di più e per lungo tempo prefermettere ai nostri interessi individuali quelli della categoria che rappresentiamo, avendo come obiettivo finale la tutela di interessi generali, collettivi e diffusi.

Nella vita, spesso, ritengo che più che conseguire gli obiettivi prefissati, è importante tentare di farlo e, quindi, esserci comunque da protagonisti e non da vittime, perché la storia va scritta e non subita.

Nessuno più di noi potrà essere determinante per il nostro futuro e nel nostro futuro, atteso che l'autodeterminazione, l'autostima, la coscienza e la consapevolezza delle proprie capacità, il *quid pluris* che apportiamo al sistema agenziale con le nostre competenze, **non potranno consentire l'assuefazione generalizzata in atto**, una rassegnazione pericolosa, ovvero una reazione spesso comprensibile ma non foriera di alcun risultato positivo per il miglioramento delle nostre condizioni di lavoro se la reazione è diretta contro i colleghi, contro il Sindacato, contro i non responsabili veri dell'attuale stato di delegittimazione del nostro lavoro, lavoro e relativo prestigio che vanno ripristinati nell'opinione pubblica, attraverso un riposizionamento adeguato del sistema agenziale all'interno dell'impiego pubblico.

Sia chiaro a tutti che non cadremo nella provocazione e nella "tattica letamica" di chi vuol definirci autoreferenziali,

corporativi, settari, conservatori e contrari al cambiamento.

Noi siamo già cambiati e già nel lontano 2001, credendo fortemente in una riforma che conserva ancora oggi intatta la sua valenza strategica, ancorché da diversi Governi e da diverse classi di *management* sia stata **non compresa correttamente e mal gestita.**

Il nostro esempio, la nostra militanza, una grande Federazione autonoma come il SALFI, un'insostituibile Confederazione autonoma come la CONFISAL, al di là delle garanzie che offrono alla nostra futura necessaria reazione propositiva allo *status quo*, devono anche convincerci che se "nemici esistono", questi "pateggiano" fuori dalla nostra Organizzazione, fuori dalla CONFISAL, per cui tutte le energie vanno finalizzate a consolidare nel tempo e rafforzare una visione politica, sociale e di lavoro pregevole di quei valori sopra descritti, con la forte pretesa di vederli realizzati ogni giorno nelle relazioni con la dirigenza, con i contribuenti, con il Governo, con la stampa e in definitiva con il sistema Paese, che solo in parte ha sinora riconosciuto il valore aggiunto che abbiamo garantito in questi 14 anni a fondamentali principi costituzionali, che cementano la civiltà fiscale e sociale di un Paese avanzato e moderno come il nostro deve essere.

Non siamo privilegiati, non siamo destinatari di donazioni, quel poco che abbiamo avuto lo abbiamo meritato e la situazione di crisi non può esserci ritorta contro nel tentativo scorretto di soffocare le nostre legittime rivendicazioni.

Nella consapevolezza che, laddove questa relazione non può finire, anche perché la crisi sistemica delle Agenzie fiscali è ancora alta e diverse guerre ancora si combattono attorno alle medesime (cfr. *ad esempio la tesi di chi sostiene che con le Agenzie fiscali "lo Stato di fatto ha ceduto in appalto l'esercizio di fondamentali attività statali tipiche della sovranità facendo acquistare alle Agenzie un'ampia potestà organizzativa"* e con riferimento alle nomine discrezionali "una filiera tutta

(continua da pagina 18)

politica che consente ai vertici agenziali di farsi uno staff di loro piena fiducia, con vari escamotage creando così dirigenti obbedienti ed allineati", non tralasciando peraltro eccezioni di merito sul contratto di servizio che lega le Agenzie al Governo, "configurando addirittura gli estremi dell'alto tradimento economico e dell'attentato alla costituzione sotto il profilo dell'equità impositiva e del buon andamento della P.A."), non posso lasciarvi senza ringraziarvi ed in particolare ringraziare le Autorità e gli ospiti presenti, il nostro Segretario Confederale, Prof. Nigi, e il suo Vicario Prof. Ricciato, il Presidente Onorario, dott. Vecchione, il Presidente del Consiglio Nazionale, Avv. Anglana ed, in particolare, i componenti della Segreteria Generale, tutti i Segretari Regionali, i Segretari Provinciali, i quadri periferici ed i miei preziosi collaboratori di Segreteria amministrativa, la stampa presente, i Dirigenti, i Direttori Regionali delle diverse Agenzie presenti e soprattutto coloro che ritengono che questo mio modesto intervento, sforzo, tentativo di esservi utile, sia ingenuo, inutile, o peggio demagogico.

Oggi, non sono importanti i giudizi (neanche quelli motivatamente negativi nei confronti di parte della dirigenza di vertice, centrale e periferica, ai quali auguro una serenità di vita che presuppone, in ogni caso, un corretto espletamento dei propri doveri istituzionali e ai quali ricordo, umilmente, che un'organizzazione agenziale così ambiziosa necessita di leader indiscussi che siano prestigiosi, di esempio e che difendano ad ogni costo i collaboratori, anche mettendo in gioco il proprio ruolo e il proprio (lauto stipendio), fondamentale invece è decidere, con fermezza, di reagire e riconquistare quel ruolo che la storia chiama a vivere con dignità, competenza e massima consapevolezza.

L'attuale intervento lungi dall'essere un'analisi da "fuoco amico" tenta di enucleare i diversi fattori di crisi che quali concause impediscono di avere un sistema agenziale in linea

con le attese del Paese, laddove invece dovranno trasformarsi in elementi di successo e a tal fine occorrerà operare tutti insieme sulle richiamate patologiche concause, in sinergia con quei soggetti istituzionali e governativi ed in particolare con le "forze sane del Paese" perché tutti noi possiamo ancora confidare negli obiettivi di lotta all'evasione fiscale e dare infine un'ulteriore apertura di credito all'attuale management, per evitare più che probabili involuzioni organizzative e di sistema, a tutto vantaggio di chi non ha mai voluto in Italia adempiere al dovere di concorrere alle spese pubbliche rispettando l'art. 53 della Costituzione.

Chiudo citando il Direttore dell'Agenzia delle Entrate, che il 20 gennaio u.s., in sede di audizione in Commissione Anagrafe Tributaria, ha affermato che "le cifre recuperate dalla lotta all'evasione sono il risultato di uno sforzo immane", che però non è sufficiente: da qui, salvo prova contraria, la doverosità e l'urgenza di garantire una prospettiva di recupero etico al Sistema Paese e alla categoria dei lavoratori finanziari, previa reingegnerizzazione del sistema agenziale, avendo di mira prima la macchina amministrativa e poi il

zioni dei dirigenti).

In nobile sintesi, **se è fondamentale** che il sistema agenziale ed in particolare l'Agenzia delle Entrate riorienti il proprio ruolo verso quello di "facilitatore attivo" di tax compliance, valorizzando ulteriormente il patrimonio informativo anche attraverso la creazione di nuove basi dati, ovvero di nuovi collegamenti informativi, tra quelle già esistenti e, da ultimo, elevando l'integrazione e l'interoperabilità delle banche dati dell'A.T. con le banche dati di altre P.A. per catalogare e condividere le informazioni richieste ai cittadini, così revisionando e razionalizzando i flussi informativi dell'A.T., agendo a monte si da guidare l'utente nei suoi adempimenti comunicativi ed, in definitiva, ottimizzando la tempestività e la corretta analisi dei rischi dei comportamenti dei contribuenti per intercettare tempestivamente la propensione di questi ultimi alla non compliance, alla luce dei mutamenti registrati dal sistema economico per arricchire, sviluppare ed implementare nuove ed efficaci metodologie di indagini, quale direttrice madre sulla quale l'Agenzia delle Entrate con il partner tecnologico Sogei sta in particolare lavorando all'interno



tessuto normativo, viste e le resistenze culturali in Italia e l'ingente flusso dell'evasione fiscale e l'inutilità del Decreto Madia sulla P.A., che lungi dal contribuire ad ottimizzare strutture strategiche, quali le Agenzie fiscali, si limita a elettoralistici restyling, più propagandistici che funzionali ad una modernizzazione della P.A. (cfr. Decreti attuativi del 21 gennaio u.s. e interventi sui procedimenti disciplinari e sulle retribu-

dei processi di digitalizzazione che l'Agenzia dell'Italia Digitale e il Dipartimento della Funzione Pubblica portano avanti con l'obiettivo di un'organica revisione e razionalizzazione dei flussi informativi, per revisionarne in particolare tempestività e sfruttamento (declinazione della strategia cambiar verso), **è anche vero** che il sistema agenziale e in particolare l'Agenzia delle

Entrate dovrà anche, per garantire il successo della strategia di cui sopra, essere destinataria di **rispetto, investimenti e tutela distintiva**, ovvero sia essere riconosciuta all'interno della P.A.: quale principale "snodo strategico", autonomo ed eccellente, **per contribuire non solo al decollo dell'ammodernamento della P.A., ma anche a ricostituire e garantire il fondamentale tessuto dei valori etici della contribuzione fiscale.**

Da qui, l'intollerabilità del blocco contrattuale, della demolizione dei percorsi di carriera, della grave insufficienza del sistema convenzionale in atto a garantire adeguate retribuzioni tabellari e accessorie e prospettive di crescita per il personale e per l'opera di "derattizzazione culturale" in atto contro il "partito degli evasori".

Un ambizioso progetto che comporta l'esistenza di un personale altamente qualificato e profondamente motivato e, quindi, sinallagmaticamente remunerato, essendo un magistrato del Fisco, che non può essere degradato, nell'immaginario collettivo, a travetti!!

È in tale analisi che difettano di puntuale risposta la riforma della P.A. in progress, gli interventi demagogici sui procedimenti disciplinari, sulla dirigenza e la violazione reiterata di fondamentali diritti patrimoniali, costituzionalmente garantiti, quali il diritto al rinnovo del contratto.

Il futuro non è negli slogan, quali "Stop alla burocrazia" e "Italia più semplice", bensì nel rispetto dei valori del lavoro in generale e di quello tecnico in particolare, iniettando dosi massicce di anticorpi contro il dilagare della deresponsabilizzazione diffusa, nonché della evasione, per molti inevitabile, della corruzione e della caduta di tanti valori fondanti il nostro Paese!!

A tutti noi i migliori auguri di buon lavoro.

CONSIGLIO NAZIONALE 2016

MOZIONE FINALE

IL CONSIGLIO NAZIONALE

sentita

la Relazione del Segretario Generale, dopo approfondito dibattito l'approva;

esaminati

il bilancio consuntivo 2015, il bilancio preventivo 2016 ed il rateo 01/01/2016 – 04/02/2016, dopo l'analisi delle diverse poste illustrate dai documenti di accompagnamento;

ascoltati

gli interventi dei Consiglieri Nazionali, valutata la delicata e difficile fase politica, economica e sociale in atto, confermando e rinnovando piena fiducia nell'operato del Segretario Generale e dei componenti della Segreteria Generale

dà mandato

alla stessa, attraverso le prerogative proprie sia dell'attuale che del futuro sistema di relazioni sindacali,

- di continuare ad affiancare la CONFISAL in un'azione decisa rivolta a dare immediata attuazione agli step necessari per giungere - quanto prima - al rinnovo del CCNL, rivendicando e garantendo al contempo il riconoscimento della specificità dei lavoratori delle Agenzie Fiscali ed individuando le formule o le modalità più opportune per tale conseguimento;
- di attivare ogni utile sforzo ed iniziativa finalizzati a rivendicare un congruo aumento della dotazione finanziaria stanziata dal Governo per il rinnovo dei contratti, atto a dare il giusto riconoscimento alla dignità dei lavoratori;
- di attivare utili iniziative e proposte ridisegnando nuovi e migliori percorsi di carriera per tutti i funzionari, ognuno con legittime e più che doverose aspettative, ottenendo sensibili miglioramenti retributivi delle relative indennità, anche per effetto della obbligatoria rotazione sul territorio a causa della normativa in materia di anticorruzione, rivedendo altresì i criteri di ponderazione tra gli uffici;
- di porre in essere tutti gli interventi finalizzati alla conclusione in tempi brevi delle recenti progressioni economiche con le quali è stato garantito il passaggio di una fascia economica per tutto il personale delle Entrate, promuovendo – al contempo – il veloce avvio delle nuove procedure per tutto il personale delle Agenzie Fiscali ed il rispetto della corretta cronologia delle progressioni stesse, giusta la preintesa in materia e la previsione contrattuale;
- relativamente ai colleghi degli ex Monopoli, di dare concreta e veloce attuazione al processo di equiparazione del salario accessorio di tutti i colleghi in servizio nell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli;
- relativamente ai colleghi delle CC.TT., migliorare i meccanismi di distribuzione e rivedere i meccanismi di calcolo delle risorse destinate al salario accessorio alla luce delle nuove forme di finanziamento (contributo unificato);
- di attivare, in occasione del prossimo Congresso Nazionale da tenersi nel mese di novembre 2017, una intensa azione organizzativa tesa all'obiettivo primario di ridare forte coesione, slancio ed importanza al ruolo del nostro Sindacato, con il sostegno e l'apporto dei Segretari Regionali;
- di dare concreta attuazione alla piattaforma di lavoro finalizzata al processo di reingegnerizzazione della nostra Organizzazione, mirante a rafforzare i principi di autonomia e libertà sindacale, alla luce dei cambiamenti in atto e monitorando, per mezzo di gruppi di lavoro appositamente costituiti in seno al Sindacato, i livelli di evoluzione delle attività svolte;
- di continuare nell'azione sindacale di tutela dei colleghi in un momento di particolare criticità inerente il clima organizzativo, gli eccessivi carichi di lavoro e le enormi responsabilità ad essi connesse, sviluppando i canali di ascolto;
- di attivare ogni utile iniziativa di confronto - sia con le parti politiche che con la parte datoriale - affinché venga realizzata la necessaria quanto urgente riforma del Fisco, tesa a potenziare e rilanciare l'intero apparato dell'Amministrazione Finanziaria, funzionale ad una seria lotta all'evasione fiscale, unico strumento utile al risanamento economico del Paese;
- di contrastare con i mezzi ritenuti più idonei l'azione dell'Amministrazione volta al depotenziamento del presidio del territorio, evitando la chiusura di uffici e la conseguente mobilità coatta dei colleghi;
- di porre in essere ogni utile azione finalizzata ad evitare un utilizzo politico-elettoralistico dell'Amministrazione Finanziaria, in modo tale da confermarne autonomia e credibilità attraverso segnali tangibili e concreti;
- di attivare percorsi e proposte per la ottimale e definitiva conglobazione dei colleghi dell'ex Territorio, delineando la totale parificazione in ordine a tutti gli istituti contrattuali e ad ogni livello, alla luce dell'accorpamento imposto e non condiviso con le Entrate.

