

RIASSETTO ORGANIZZATIVO
ALL'INTERNO DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

Linee essenziali

Il progetto – che completa la ristrutturazione avviata, per le sole Direzioni Centrali, all'inizio del 2007 – si articola su due direttrici fondamentali.

La prima costituisce un'evoluzione del modello organizzativo delle Direzioni regionali. Questa evoluzione marca più nettamente la diversità di tale modello rispetto al disegno originario tracciato nella riforma varata nella prima metà degli anni '90. Essa concepiva le Direzioni regionali delle entrate (tale era all'epoca la loro denominazione) sul modello degli uffici centrali, replicandone meccanicamente (con implicazioni in termini di ridondanza organizzativa e funzionale) i compiti di indirizzo e coordinamento nei singoli ambiti territoriali. Nel nuovo progetto viene, da un lato, confermata e rafforzata nella sua peculiare unicità la missione di indirizzo e coordinamento propria degli uffici centrali, e, dall'altro, viene accentuata la vocazione autentica delle Direzioni regionali, la cui ragion d'essere non è riconducibile a vecchie logiche burocratiche di tipo verticistico, ma trova invece fondamento nell'esigenza di presidiare le attività degli uffici locali, di seguirne con cura le problematiche e di fornire loro supporto in un'ottica di condivisione delle responsabilità nel raggiungimento di obiettivi comuni.

A questa evoluzione del modello organizzativo delle Direzioni regionali, corrisponde l'altra direttrice strategica del progetto, che consiste nella valorizzazione delle funzioni operative degli uffici locali, tenendo conto della notevole variabilità d'impatto di tali funzioni in relazione all'attuale dispiegamento degli uffici sul territorio. In una prospettiva di medio e lungo periodo incentrata sul potenziamento dell'azione di *tax compliance* dell'Agenzia, si pone prioritariamente l'esigenza di rivedere la graduazione delle strutture ove tale azione assume rilievo maggiore per le dimensioni e l'importanza economico-fiscale dell'area territoriale di riferimento.

1. Evoluzione del modello organizzativo delle Direzioni regionali

Si prevede di abolire tutte le posizioni di capo settore, istituendo allo stesso tempo figure dirigenziali con compiti di coordinamento generale modulabili per grandi aree di risultato. Prende così forma un impianto organizzativo più flessibile, in quanto non ancorato a schemi rigidi e predefiniti; l'attribuzione degli incarichi potrà essere meglio calibrata in ogni regione rispetto alle diverse esigenze funzionali e alle specifiche competenze dei dirigenti.

Coerentemente con questa impostazione, vengono soppresse nelle Direzioni regionali di grandi dimensioni anche le posizioni di Direttore regionale aggiunto e di coordinatore dell'area di *staff*.

La Direzione Regionale della Valle d'Aosta, infine, ove solo due sono gli uffici locali, viene riclassificata quale struttura dirigenziale non di vertice.

Queste operazioni comportano, nel complesso delle 21 Direzioni regionali, 32 posizioni dirigenziali in meno.

Ulteriori interventi riguardano l'accorpamento di talune funzioni a seguito della soppressione dei seguenti uffici:

- a) Rapporti con enti esterni, che hanno perso la parte più qualificante delle loro competenze – i rapporti con i concessionari del servizio riscossione – dopo l'avvio del nuovo sistema di riscossione affidato a Equitalia (le residue competenze di questi uffici passano a quelli che curano i servizi ai contribuenti);
- b) Sicurezza (le attribuzioni vengono affidate agli uffici preposti all'*audit* interno, dando inoltre al Direttore regionale la possibilità di attribuire a un *audit manager* le funzioni legate alla sicurezza, creando così una figura di *security manager*);
- c) Formazione (le competenze transitano tra quelle da affidare ai dirigenti in *staff* al Direttore regionale).

Nelle sette regioni più piccole vengono infine accorpati gli uffici deputati alla gestione delle risorse umane e materiali e in Molise vengono ~~soppresse~~ due posizioni di *audit manager*.

Tali accorpamenti, dai quali deriva la soppressione di 62 posizioni (due terzi di quelle che vengono complessivamente meno nelle regioni), sono principalmente giustificati dall'esigenza di superare la parcellizzazione di funzioni che caratterizza, come già prima osservato, il livello regionale per via della reiterazione automatica fino agli ambiti territoriali di minore ampiezza dello schema organizzativo degli uffici centrali.

2. Valorizzazione delle funzioni operative degli uffici locali

E' stata effettuata una revisione complessiva dei livelli di graduazione degli uffici locali, a seguito della quale, come descritto nell'allegato, si prevede di elevarne 51 dal secondo al primo livello di posizione. In 19 di tali uffici, inoltre, le aree verranno portate dal quarto al terzo livello; negli altri 32 uffici le aree sono già inquadrate al terzo livello. Complessivamente, tra funzioni di direttore di ufficio e di capo area, saranno rigraduate in aumento 89 posizioni. La revisione è stata effettuata secondo la metodologia Hay, sulla base di parametri legati alle dimensioni degli uffici, alle caratteristiche del loro bacino di utenza, al numero e alla tipologia di contribuenti gestiti.

Lo scopo dell'operazione è quello di dare adeguato rilievo alle strutture di linea, riconoscendone il ruolo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia, e di ridurre il livello di omologazione che caratterizza l'attuale graduazione degli uffici locali. L'esistenza di un consistente numero di uffici di primo livello potrà inoltre favorire i processi di rotazione, consentendo ai dirigenti che nella guida degli uffici locali hanno acquisito specifica competenza tecnica e manageriale di continuare a svolgere il proprio ruolo in una prospettiva temporale di sviluppo verso posizioni di più elevata responsabilità e di maggiore gratificazione professionale e retributiva.

3. Completamento della riorganizzazione delle strutture di vertice centrali

Analogamente a quanto stabilito per le Direzioni regionali, anche nelle Direzioni Centrali verranno soppresse tutte le posizioni di capo settore, con la previsione contestuale della possibilità di istituire incarichi di coordinatore in relazione alle esigenze funzionali delle strutture interessate. Questa operazione comporterà complessivamente una riduzione di quattro posizioni dirigenziali.

Quasi tutte le strutture di vertice centrali sono poi interessate da interventi di riorganizzazione, che nel complesso comportano una riduzione di altre sei posizioni. Si descrivono di seguito gli interventi più significativi.

- a) Direzione Centrale Accertamento. Vengono riorganizzate le strutture deputate alle attività di *intelligence*, di *ruling* internazionale e di controlli parziali. Coerentemente con le conclusioni della Commissione Rey, viene ulteriormente qualificata la

competenza dell’Agenzia in materia di studi di settore, con la creazione di una struttura dedicata alle analisi econometriche riguardanti tale materia. Si elimina, inoltre, l’anomalia di un ufficio dedicato esclusivamente ai controlli del registro, non coerente con i principi alla base dell’ufficio unico, e si prevede il potenziamento delle funzioni di indirizzo e coordinamento delle attività legate alla riscossione.

- b) Direzione Centrale Audit e Sicurezza. Viene portato a compimento il disegno di revisione avviato lo scorso anno per rafforzare il presidio delle attività svolte delle strutture regionali; la Direzione Centrale è destinata inoltre ad assumere la gestione degli *audit* di conformità legati all’applicazione del sistema di gestione per la qualità, al fine di ottimizzare l’impiego delle risorse e ridurre al minimo l’impatto sull’operatività degli uffici.
- c) Direzione Centrale del Personale. E’ previsto un accorpamento di competenze in materia di gestione amministrativa del personale, con la soppressione di tre uffici. Viene creata una struttura dedicata alla formazione tecnica del personale, concentrando, di contro, in un solo ufficio la direzione dei processi di sviluppo professionale e di formazione manageriale.
- d) Ufficio Sistemi e Processi. Vengono ricompattate le competenze in materia di informatica, potenziando inoltre le funzioni di ricerca e sviluppo. All’Ufficio è attribuito il coordinamento delle attività informatiche svolte nelle regioni, al fine di assicurare la coerenza generale del sistema, nonché il coordinamento del gruppo di monitori del contratto con Sogei e quello dei cosiddetti “gestori di rete”.
- e) Le attività di comunicazione vengono concentrate presso l’Ufficio Comunicazione e Rapporti Istituzionali (così viene ridenominato, mantenendo la natura di struttura non di vertice, il settore Comunicazione istituzionale). L’Ufficio assorbe le attribuzioni della Direzione Centrale Servizi ai Contribuenti in materia di comunicazione ai contribuenti, compresa la gestione del sito *Internet*, e quelle della Direzione Centrale Normativa e Contenzioso in materia di alimentazione del servizio di documentazione tributaria relativamente ai documenti di prassi amministrativa emanati dall’Agenzia.

4. Quadro complessivo

Per effetto della riorganizzazione le posizioni dirigenziali dell’Agenzia diminuiscono complessivamente di poco più di 100 (esattamente 104) pari a quasi l’8% di tutte quelle al momento attive (1.352). Per quanto concerne le ricadute sugli incarichi in essere, l’operazione non presenta significative difficoltà gestionali, dal momento che ci sono già circa 100 posizioni disponibili o di imminente disponibilità tra pensionamenti in corso, posti vacanti o incarichi *ad interim* e che altre posizioni potrebbero rendersi disponibili mediante un’iniziativa straordinaria volta a incentivare la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro sulla base di criteri generali da concertare con le OO.SS. in applicazione dell’art. 40 del CCNL relativo all’area VI della dirigenza.

SCHEDA SINTETICA SULLA REVISIONE DEI LIVELLI DI POSIZIONE DEGLI UFFICI LOCALI DI MAGGIORE RILEVANZA

L'analisi e la pesatura delle posizioni dirigenziali dell'Agenzia delle Entrate è effettuata fin dal 2001 secondo la metodologia Hay, utilizzata a livello internazionale, sia nel settore pubblico che nel settore privato, per la valutazione delle posizioni organizzative.

La metodologia, opportunamente adeguata al contesto pubblico, valuta le posizioni attribuendo specifici punteggi a tre fattori:

- a) **competenza** (*Know-How*), costituita dall'insieme delle capacità e delle conoscenze necessarie per svolgere in modo pienamente adeguato i compiti connessi alla posizione e raggiungere i risultati finali attesi;
- b) **complessità dei problemi** (*Problem Solving*), definita come originalità/difficoltà di analisi concettuale nell'ambito dello spazio decisionale previsto per l'identificazione, la definizione e la soluzione dei problemi connessi alla posizione;
- c) **finalità** (*Accountability*), intesa come responsabilità delle azioni e delle loro conseguenze; questo fattore valuta l'effetto della posizione sugli obiettivi finali dell'organizzazione.

Il punteggio relativo a ciascun criterio è determinato applicando specifiche tavole guida contenute nel manuale di applicazione della metodologia. Tali tabelle sono state adattate alla realtà dell'Agenzia, garantendo, comunque, la coerenza concettuale della metodologia.

La somma dei punteggi parziali determina il punteggio totale della posizione.

* * *

Nella graduazione originaria (2001) gli uffici locali vennero classificati al secondo, terzo e quarto livello di posizione. Oggi, in correlazione a un riassetto organizzativo che comporterà la soppressione di circa 100 posizioni dirigenziali, con conseguenti risparmi di spesa, è possibile procedere a una nuova pesatura degli uffici classificati al secondo livello, al fine di individuare, sulla base dei dati più recenti, quelli che – per caratteristiche dimensionali e rilevanza economico-fiscale del bacino di utenza – si diversificano significativamente rispetto a tutti gli altri uffici dello stesso livello.

Dalla pesatura sono emersi 51 uffici che rientrano nel *range* di punteggio previsto per il primo livello. Questi uffici, pur costituendo il 13% di tutti gli uffici locali dell'Agenzia (ma hanno in servizio oltre il 30% del personale di quegli uffici), gestiscono un terzo di tutte le dichiarazioni e oltre il 40% dell'intera platea dei contribuenti con volume d'affari superiore a 1 miliardo di vecchie lire. Se poi, all'interno di tale platea, si vanno a enucleare gli aggregati di contribuenti ancora più significativi, si rileva che i 51 uffici in questione gestiscono il 46% dei contribuenti con volume di affari da 10 a 50 miliardi di vecchie lire e il 56% di quelli oltre 50 miliardi.

Il fattore che ha inciso maggiormente nell'individuazione degli uffici collocati al primo livello è stato la *finalità* e, all'interno di questa, il sottocriterio *influenza sui risultati/tipologia di responsabilità*: i predetti uffici raggiungono il punteggio massimo in tale fattore critico. Gli elementi fondamentali presi a base per effettuare tale valutazione, assunti in base alla media del triennio 2004-2006, sono i seguenti:

- numero dichiarazioni Unico società di persone e di capitali;
- numero di atti registrati e dichiarazioni di successione presentate;
- numero di contribuenti di grandi dimensioni;
- ammontare produzione netta IRAP;
- numero di contribuenti appartenenti ai più significativi settori di attività economica (industrie manifatturiere, estrattive, di produzione e distribuzione di energia elettrica; ristorazione, alberghi e commercio; costruzioni; trasporti, magazzinaggio, comunicazioni, banche e servizi alle imprese);
- valore aggiunto *pro-capite* (inteso quale differenza tra acquisti e cessioni ai fini IVA);
- depositi bancari *pro-capite*.

Nella pesatura ha inciso anche il fattore *competenza*, sottocriterio *managerialità*. Tenendo conto degli stessi parametri sopra indicati, gli uffici in questione raggiungono il livello che la metodologia definisce di *managerialità composita*, che si caratterizza per la maggiore attività di “integrazione e coordinamento di attività ad alto impatto, diverse per natura e obiettivi e caratterizzate da elevata specializzazione tecnica”.

Le posizioni di capo area sono state portate al terzo livello in tutti i 51 uffici considerati, e dunque anche nei 19 uffici dove oggi sono al quarto livello. In totale, pertanto, le posizioni interessate da una revisione al rialzo sono 89.

Si allega la tabella degli uffici locali classificati al primo livello di posizione.

Uffici locali da elevare al primo livello di posizione

N.	Regione	Ufficio
1	ABRUZZO	PESCARA*
2	BOLZANO (D.P.)	BOLZANO*
3	CAMPANIA	NAPOLI 1*
4	CAMPANIA	NAPOLI 3**
5	CAMPANIA	SALERNO
6	EMILIA-ROMAGNA	BOLOGNA 1**
7	EMILIA-ROMAGNA	BOLOGNA 2**
8	EMILIA-ROMAGNA	BOLOGNA 3**
9	EMILIA-ROMAGNA	MODENA
10	EMILIA-ROMAGNA	PARMA
11	EMILIA-ROMAGNA	REGGIO EMILIA
12	EMILIA-ROMAGNA	RIMINI*
13	FRIULI-V.G.	UDINE
14	LAZIO	ROMA 1
15	LAZIO	ROMA 2
16	LAZIO	ROMA 3
17	LAZIO	ROMA 4
18	LAZIO	ROMA 5
19	LAZIO	ROMA 6
20	LIGURIA	GENOVA 1*
21	LOMBARDIA	BERGAMO 1
22	LOMBARDIA	BERGAMO 2*
23	LOMBARDIA	BRESCIA 1
24	LOMBARDIA	BRESCIA 2*
25	LOMBARDIA	COMO
26	LOMBARDIA	MILANO 1
27	LOMBARDIA	MILANO 2
28	LOMBARDIA	MILANO 3
29	LOMBARDIA	MILANO 4
30	LOMBARDIA	MILANO 5
31	LOMBARDIA	MILANO 6
32	LOMBARDIA	DESIO**
33	LOMBARDIA	MONZA**
34	MARCHE	ANCONA*
35	PIEMONTE	RIVOLI
36	PIEMONTE	TORINO 1
37	PIEMONTE	TORINO 3*
38	PUGLIA	BARI 1
39	PUGLIA	BARI 2
40	SICILIA	CATANIA
41	TOSCANA	FIRENZE 1*
42	TOSCANA	FIRENZE 3*
43	TOSCANA	PRATO*
44	TRENTO (D.P.)	TRENTO*
45	UMBRIA	PERUGIA
46	VENETO	PADOVA 1
47	VENETO	PADOVA 2
48	VENETO	TREVISO
49	VENETO	VENEZIA 2
50	VENETO	VERONA 1
51	VENETO	VERONA 2

Note

* Uffici nei quali la posizione di capo area passa dal quarto al terzo livello di posizione.

** Uffici nei quali le posizioni di direttore e di capo area diventeranno, rispettivamente, di primo e di terzo livello una volta completati i previsti accorpamenti.

RIORGANIZZAZIONE DIREZIONI REGIONALI

Prospetto riepilogativo delle variazioni

<i>Direzione Regionale</i>	<i>uffici soppressi</i>	<i>uffici nuovi</i>
Lombardia, Lazio, Veneto, Piemonte, Emilia Romagna, Toscana, Campania, Sicilia, Puglia (-18)	4 settori x 9 = 36	2 coordinatori x 9 = 18 (uno di I livello e uno di II livello; in Lombardia entrambi di I livello)
Friuli Venezia Giulia, Liguria, Marche, Abruzzo, Calabria, Sardegna, Basilicata, Umbria, Trento, Bolzano (inv.)	1 settore x 10 = 10	1 coordinatore x 10 = 10 (di I livello se c'è almeno un ufficio locale di I livello; altrimenti, II livello)
TUTTE tranne Molise e Valle d'Aosta (- 38)	Rapporti enti esterni	Gestione tributi (di II livello nelle 9 regioni grandi; di III livello nelle altre)
	Servizi al contribuente	
TUTTE tranne Basilicata, Umbria, Trento, Bolzano, Molise, Valle d'Aosta (-15)	Formazione	[competenze all'area di staff a invarianza livelli]
	Sicurezza	[competenze all'audit interno a invarianza livelli]
Abruzzo, Calabria, Sardegna, Basilicata, Umbria, Trento, Bolzano (- 7)	Risorse umane	Gestione risorse (III livello)
	Risorse materiali	