

# **Rotazione del personale degli Uffici Locali**

## **Presupposti ed entità della rotazione**

L'Agenzia delle Entrate ha dichiarato nel proprio Regolamento di Amministrazione che l'organizzazione degli Uffici Locali è basata su:

1. integrazione delle attività per processi;
2. sviluppo di figure polivalenti;
3. promozione del lavoro in team;
4. crescita professionale degli addetti;
5. intercambiabilità dei ruoli.

Si deve considerare che l'applicazione di quest'ultimo principio consentirà di contemperare due esigenze (non necessariamente in contrasto fra loro): la prima è quella espressa dai dipendenti, di ricercare sbocchi professionali diversi - anche per garantirsi l'accesso a quote di salario accessorio più significative - la seconda è quella espressa dall'assetto organizzativo dell'Ufficio ed è volta a realizzare il completamento degli organici, non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche delle professionalità carenti attraverso la migliore allocazione delle risorse disponibili.

Si consideri inoltre che il Responsabile Centrale per la Qualità ha individuato tra gli Obiettivi di Qualità per l'anno 2004 il processo Formazione al quale è stato associato l'indicatore polifunzionalità, così misurabile:

1. garantire, per ciascun processo che ci sia più di un addetto in grado di svolgerlo;
2. rotazione del personale tra i team dell'Area Controllo.

Al fine di assicurare la piena attuazione del principio della rotazione, i componenti di questo tavolo tecnico hanno individuato le modalità attraverso le quali effettuare la prevista rotazione del personale dell'area Controllo, ma anche ulteriori azioni di miglioramento quali la rotazione del personale fra area Servizi ed area Controllo e quella all'interno dell'area Servizi.

## **Parametri quantitativi**

- Rotazione all'interno dell'area Controllo: dal 10 al 20% del personale dell'area, con una quota minima del 10% (nel caso in cui i volontari non raggiungessero la percentuale minima indicata );

Tale parametro rappresenta a nostro avviso un soddisfacente compromesso fra le esigenze di "muovere" una quota significativa del personale e quella di non privare l'Ufficio della capacità operativa necessaria a raggiungere gli obiettivi di volta in volta fissati dalla Convenzione d'Agenzia.

- Rotazione all'interno dell'area Servizi: dal 10 al 15% calcolato sull'intero personale dell'area (comprese le unità di segreteria) con quota minima fissata al 10%;

L'individuazione di una percentuale apparentemente ridotta (alla quale però va aggiunta una ulteriore quota di personale destinata a ruotare all'area Controllo) si giustifica perché esistono in questo caso alcuni fattori di criticità in più.

Bisogna tener conto, infatti, che mentre il passaggio dal *front office* al *back office* non presenta, di norma, particolari difficoltà, il passaggio contrario mette in luce due aspetti di criticità assai rilevanti: da un lato la necessità di un periodo di formazione piuttosto lungo prima che l'addetto sia pienamente in grado di gestire uno sportello polifunzionale, o di assistenza al pubblico o specialistico, e dall'altro la manifestazione di possibili difficoltà relazionali col pubblico da parte dell'addetto.

- Rotazione del personale dall'area Controllo all'area Servizi: dal 5 al 10% del personale appartenente alla minore delle due componenti, con quota minima fissata al 5% e priorità a coloro che -pur appartenenti all'area Controllo - siano in possesso dell'attestato di polifunzionalità;

Anche in questo caso la complessità e la lunghezza dell'iter formativo atto a permettere il raggiungimento di livelli soddisfacenti di capacità operativa rendono necessaria l'individuazione di un parametro quantitativo tale da non compromettere i livelli di efficienza interna.

La necessità di non sottoporre gli addetti interessati dalla rotazione allo stress di continue variazioni dell'Ufficio di destinazione impone che debbano rimanere almeno due anni nella nuova posizione, con verifica al termine del primo anno.

Coloro che, pur non volontariamente, siano stati coinvolti nella rotazione per ottemperare alle soglie minime indicate, potranno proporsi quali volontari per una rotazione successiva, verso il settore da cui inizialmente provenivano, solo dopo che abbiano ricoperto per 2 anni l'incarico di destinazione.

Al fine di non privare i diversi settori di personale esperto si ritiene inoltre di strutturare la rotazione attraverso un percorso di formazione e *training on the job* che si articoli nel medio termine e che si avvalga dello strumento della flessibilità. Il tutto consentirebbe di far acquisire nuova capacità professionale al settore di "destinazione" senza privare bruscamente delle proprie risorse il settore di "provenienza", che andrebbe necessariamente a ricostituirsi con analogo procedimento.

## **1. Attività propedeutiche e formazione del piano**

La formazione del piano di rotazione del personale si fonda sulla conoscenza da parte dell'organizzazione delle aspettative di crescita professionale del singolo da attuarsi mediante la proposizione di un breve questionario, predisposto dallo Staff Regionale della Comunicazione interna, e somministrato a cura dei Referenti locali, nel quale ciascuno possa esprimere la propria inclinazione al cambiamento del settore lavorativo. Le scelte espresse avranno carattere non vincolante sia in relazione a motivi personali/familiari gravi subentrati successivamente sia per situazioni di incompatibilità tra le proprie caratteristiche personali o professionali e quelle del settore professionale al quale si voleva accedere, che dovessero essere rilevate dal dipendente nella fase iniziale del percorso e confermate dal Direttore dell'Ufficio, onde evitare la depauperazione o la cattiva allocazione delle risorse.

L'esplicitazione delle esigenze organizzative dell'Ufficio dovrà avvenire a cura di ciascun Direttore il quale, attraverso una relazione, dovrà evidenziare il fabbisogno organico dei vari settori segnalando anche le professionalità carenti (anche nei settori provvisti di adeguata dotazione dal punto di vista numerico). Tali segnalazioni avverranno considerando sia gli obiettivi assegnati all'Ufficio che le dinamiche del personale in carico dovute a mobilità o a quiescenza e dovranno essere adeguatamente motivate ed articolate secondo livelli di priorità.

Sulla base degli elementi raccolti, il Direttore dell'Ufficio procederà all'elaborazione del piano di rotazione del personale, previa consultazione delle R.S.U. e delle O.O.S.S. territoriali e con l'apporto dell'Area 2 di staff del Direttore Regionale, che dovrà fornire la necessaria consulenza in termini di organizzazione.

Rimane comunque attivo, con finalità di consulenza generale il tavolo tecnico paritetico che ha elaborato il progetto.

L'Area 1 dell'Ufficio di staff del Direttore Regionale al fine di coordinare e verificare lo sviluppo armonico sul territorio regionale dei diversi piani di sviluppo eserciterà le necessarie funzioni di monitoraggio e supervisione dell'intero processo

La sostituzione della figura del segretario/a del Direttore dell'Ufficio - garantito il rispetto della volontà espressa in tal senso dall'interessato/a - è comunque una procedura delicata, che non può essere ricondotta a logiche di tipo meramente numerico.

### **Attuazione del piano**

Al fine di meglio comprendere i meccanismi che regoleranno la formazione e la concreta attuazione del piano occorre prendere in esame alcuni degli scenari che si possono presentare dopo la rilevazione delle aspettative di sviluppo professionale dei dipendenti e la individuazione delle esigenze dell'Ufficio.

In particolare potrà accadere che si abbia perfetta coincidenza fra aspettative dei dipendenti ed esigenze dell'Ufficio: in questo caso il percorso formativo dovrà essere curato ricorrendo all'affiancamento, consentendo la partecipazione alle iniziative formative d'interesse, previste ed organizzate dall'Ufficio Formazione, nonché richiedendo l'attivazione di corsi comuni a più Uffici, qualora si ravvisi l'esistenza di un'esigenza analoga.

Nel caso in cui le aspettative dei dipendenti e le esigenze dell'organizzazione non coincidano sono prefigurabili fondamentalmente due situazioni:

- le aspettative di accesso ad un determinato settore superano largamente le necessità di turnover espresse dallo stesso;
- le aspettative di accesso ad un determinato settore sono inferiori alle necessità di turnover rilevate;

Nel primo caso il Direttore dell'Ufficio potrà procedere alla rotazione per la parte delle richieste che trovano riscontro nelle necessità dell'Ufficio tenendo conto della professionalità individuale e delle caratteristiche del servizio di destinazione.

Nel secondo caso, invece, le eventuali richieste dell'Ufficio per finalità organizzative, che non trovassero riscontro nella volontà espressa dai dipendenti andrebbero soddisfatte

coinvolgendo nella rotazione via via gli addetti da più lungo tempo impiegati in quel servizio presso l'Ufficio locale. Qualora nel servizio fossero presenti più impiegati con uguale permanenza nell'incarico, anche in questo caso la scelta del Direttore verrà formulata tenendo conto della professionalità individuale e delle caratteristiche del servizio di destinazione.

### **Tempi di attuazione** ( *da modificare* )

A partire da .....2005 potranno prendere avvio le attività che precedono la formazione del piano: somministrazione del questionario ai dipendenti , preparazione della relazione del Direttore dell'Ufficio, incontri con le OO.SS. territoriali e con la R.S.U.

Tale fase preparatoria dovrà portare alla formazione del piano in tempi tali da consentire l'avvio della rotazione nel periodo dal ( *1 marzo al 15 aprile 2005 date da definire*).

## **Rotazione del personale degli Uffici Locali**

### **Percorsi formativi per la rotazione**

La predisposizione di un piano per la rotazione del personale degli Uffici Locali non può avvenire senza aver formalizzato, almeno negli aspetti fondamentali, il percorso formativo che deve compiere ogni addetto interessato dalla rotazione stessa.

Le tabelle che corredano la presente nota individuano il percorso formativo, inteso nel senso di attività nelle quali acquisire piena capacità operativa, che deve necessariamente percorrere il personale in rotazione:

- la tabella 1 prende in esame le attività proprie dell'area Servizi,
- la tabella 2 quelle dell'area Controllo,
- la tabella 3 le attività di supporto.

Al fine di accrescere l'intelleggibilità delle stesse occorre tenere presente quanto segue:

1. Accanto ad ogni attività è stato individuato il tempo standard necessario a raggiungere livelli adeguati di capacità operativa;
2. L'indicazione delle attività non è tassativa, soprattutto per quello che riguarda la tabella 1, dal momento che l'organizzazione degli sportelli e conseguentemente l'attività svolta dagli addetti sono condizionate dalle dimensioni dell'Ufficio e dalle caratteristiche dell'utenza che vi si rivolge;
3. Spetta al Direttore di ciascun Ufficio, nell'esercizio della funzione manageriale di Gestione delle Risorse, con la collaborazione del Capo Area del settore di destinazione ed eventualmente sentito il parere del Capo dell'Area di provenienza, il compito di individuare il ruolo di destinazione dell'addetto in rotazione, tenendo conto delle sue conoscenze tecniche e professionali, del titolo di studio, delle attitudini e competenze organizzativo - relazionali dimostrate;
4. Tutto il percorso formativo sarà effettuato sotto la supervisione del Responsabile dell'Area di destinazione che, col supporto dell'interessato ed eventualmente del Capo team o del responsabile di sala o del gruppo di lavoro, valuterà a metà del percorso stesso se ampliare o ridurre il periodo di formazione.

## Percorsi formativi per la rotazione

### 1. Passaggio dall'area Controllo all'area Servizi e rotazione all'interno dell'area Servizi

Percorso formativo comune a tutti i ruoli dell'area e da approfondire per coloro che si occuperanno della prima informazione:

- *Customer relationship* (in particolare tecniche di ascolto attivo e gestione del conflitto)
- Conoscenza dei servizi offerti dall'Ufficio (Carta dei servizi)
- Conoscenza della modulistica in uso
- Conoscenza delle applicazioni utilizzate
- Gestione reclami
- Bollatura registri , registrazione atti e documenti

tempo globale 1 mese

<u>Sportello polifunzionale</u>	<u>Sportello specialistico</u>		<u>Attività di back office</u>	
Ricezione documenti	Assistenza e informazioni II.DD. e Iva.....	1 m.	Controllo dichiarazioni ex art. 36ter	1 mese
Rilascio CF e PI	Assistenza e informazioni Registro.....	1 m.	Liquidazione e trascrizione successioni.....	2 mesi
Rilascio PIN Code	Comunicazioni di irregolarità e cartelle esattoriali.....	2 mesi	Certificazioni non in tempo reale	15 gg.
Registrazione atti privati	Bollo auto.....	1 m.	Controllo autocertificazioni e ammissione al gratuito patrocinio	1 mese
Ricezione ed esame dichiarazioni di successione	Atti giudiziari.....	2 mesi	Iscrizioni a campione unico	1 mese
Rilascio di certificazioni (se possibile in tempo reale)	Registrazione atti pubblici e tassazione atti telematici.....	6 mesi	Autorizzazioni e agevolazioni	1 sett.
	Attività stagionale: compilazione e trasmissione telematica di Unico.....	1 m.	Controllo repertori.....	1 mese
			Regolarizzazione bolli, cambiali e bollo virtuale.....	1 sett.
			Registrazione succ. mod. 69.....	1 sett.
<b>Tempo necessario ad acquisire globalmente capacità di lavoro autonomo stimato in.....</b>		<b>4 mesi</b>	<b>Attività del gruppo Rimborsi</b>	<b>6 mesi</b>
			Iva	<b>4 mesi</b>
			II.DD.	<b>2 mesi</b>
			II.II diverse	

**Formazione del responsabile di sala: 6 mesi**

## Percorsi formativi per la rotazione

### 2. Passaggio dall'area Servizi all'area Controllo e rotazione all'interno dell'area Controllo

Percorso formativo comune a tutti i ruoli dell'area:

- Conoscenza degli applicativi
- Conoscenza della modalità di lavoro in team e del flusso delle lavorazioni all'interno del team di destinazione **1 mese**

<u>Team Accertamento</u>		<u>Team Contenzioso</u>	<u>Team Riscossione</u>	
Speciali.....	1 mese	<u>Base Comune</u> Conoscenza del processo tributario	Sgravi e Iscrizioni a ruolo manuali....	1 mese
Liste/iniziativa.....	6 mesi	Conoscenza degli applicativi	Misure cautelari	
Parametri/Studi di settore.....	3 mesi	Conoscenza dell'archivio	Gestione pagamenti rateali	3 mesi
Verbali.....	4 mesi	Sgravi ed iscrizioni a ruolo	Maggiori rateazioni	
Da Atti su immobili e aziende.....	4 mesi	<u>Funzionario istruttore di pratiche</u>	Sospensioni	+2 mesi
Sgravi ed iscrizioni a ruolo connesse	+ 1 m.	Conoscenza del flusso di lavoro nel team	Procedure concorsuali	
<u>Verifiche</u>			Rapporti con il concessionario	
Verifiche	6 mesi	Conoscenza degli strumenti di documentazione		
Accessi		Affiancamento in ufficio ed in Udienza		
(- formazione teorica per 1 settimana)	n. 10			
<u>Formazione del Coordinatore</u>	+1 mese	<u>Formazione del Coordinatore</u>	<u>Formazione del Coordinatore</u>	6 mesi

## Percorsi formativi per la rotazione

### 3. Attività di supporto

Notifiche.....	1 mese
Risorse Umane (gestione presenze/assenze).....	1 mese
Risorse Materiali.....	2 mesi
Consuntivazione (attività operativa )	2 cicli da 10 gg. In due mesi consecutivi
Attività di protocollazione e Segreteria d'area	1 mese



## INDAGINE CONOSCITIVA SULLA ROTAZIONE

### 1^ parte: Dati inseriti dall'Ufficio

- Nome .....
- Cognome.....
- Data di nascita.....
- Titolo di studio.....
- Inquadramento contrattuale  
.....
- *(Attuale collocazione all'interno dell'U.L.)* dal..... All. A.....
- *(Eventuali attività svolte in via non prevalente)* .....All. B.....
- *Precedenti collocazioni all'interno dell' Ufficio Locale*..... All. A

N.B. Le parti in corsivo sono state compilate con riferimento agli allegati

Se i dati riportati non sono corretti rivolgiti alla segreteria di Direzione per richiederne l'aggiornamento e ti verrà consegnato un nuovo questionario.

### 2^ parte: da compilare a cura dell'interessato

Incarichi svolti presso altri UU.LL .....All. A.....  
.....  
.....

Vuoi entrare in rotazione nell'area di appartenenza? ☐ SI ☐ NO

Vuoi entrare in rotazione nell'altra area ? ☐ SI ☐ NO

Se hai risposto Sì ad almeno una delle due domande, indica in quali settori saresti più incline ad essere collocato (indicarne almeno 2):

1. ....
2. ....
3. ....

Se hai risposto No ad entrambe le domande indica comunque i settori nei quali ritieni di poter comunque essere inserito sulla base delle esperienze pregresse, del titolo di studio , delle tue personali attitudini:

1. ....
2. ....
3. ....

Data.....

Firma

## Allegato "A"

<b>Passaggio dall'area Servizi e rotazione all'interno dell'area Servizi</b>	Addetto alla prima informazione
	Responsabile di sala
	Addetto sportello polifunzionale
	Addetto assistenza e informazioni II.DD. e Iva
	Addetto assistenza e informazioni Registro
	Addetto comunicazioni di Irregolarità e cartelle esattoriali
	Addetto bollo auto
	Addetto atti giudiziari
	Addetto registrazione atti pubblici e tassazione atti telematici
	Addetto alla compilazione e trasmissione telematica di Unico
	Addetto controllo dichiarazioni ex art. 36ter
	Addetto liquidazione e trascrizione successioni
	Addetto certificazioni non in tempo reale e controllo autocertificazioni e ammissione al gratuito patrocinio (una o più di queste attività)
	Addetto Iscrizioni a campione unico
	Addetto autorizzazioni e agevolazioni e controllo repertori
	Addetto regolarizzazione bolli, cambiali e bollo virtuale
	Addetto registrazione succ.(mod. 69)
	Coordinatore gruppo rimborsi
	Addetto rimborsi Iva
	Addetto rimborsi II.DD.
	Addetto rimborsi II.II. diverse
<b>Passaggio dall'area Servizi all'area Controllo e rotazione all'interno dell'area Controllo</b>	Coordinatore Team accertamento (specificare)
	Coordinatore Team adesioni
	Addetto accertamenti speciali
	Addetto accertamenti da liste
	Addetto accertamenti d'iniziativa
	Addetto accertamenti su parametri/studi di settore
	Addetto accertamenti da verbali
	Addetto accertamenti da atti su immobili e aziende
	Addetto alle verifiche
	Addetto agli accessi
	Coordinatore Team contenzioso
	Addetto Team contenzioso
	Funzionario istruttore di pratiche
	Coordinatore Team riscossione
	Addetto Team riscossione
<b>Attività di supporto</b>	Addetto notifiche
	Addetto risorse umane (gestione presenze/assenze)
	Addetto risorse materiali
	Addetto consuntivazione
	Addetto attività di protocollazione
	Addetto segreteria d'area
	Segretario/a del Direttore
	Referente Informatico e/o Gestore di rete

## Allegato "B"

<b>Passaggio dall'area Servizi e rotazione all'interno dell'area Servizi</b>	Addetto alla prima informazione
	Responsabile di sala
	Addetto sportello polifunzionale
	Addetto assistenza e informazioni II.DD. e Iva
	Addetto assistenza e informazioni Registro
	Addetto comunicazioni di Irregolarità e cartelle esattoriali
	Addetto bollo auto
	Addetto atti giudiziari
	Addetto registrazione atti pubblici e tassazione atti telematici
	Addetto alla compilazione e trasmissione telematica di Unico
	Addetto controllo dichiarazioni ex art. 36ter
	Addetto liquidazione e trascrizione successioni
	Addetto certificazioni non in tempo reale e controllo autocertificazioni e ammissione al gratuito patrocinio (una o più di queste attività)
	Addetto iscrizioni a campione unico
	Addetto autorizzazioni e agevolazioni e controllo repertori
	Addetto regolarizzazione bolli, cambiali e bollo virtuale
	Addetto registrazione succ.(mod. 69)
	Coordinatore gruppo rimborsi
	Addetto rimborsi Iva
	Addetto rimborsi II.DD.
	Addetto rimborsi II.II. diverse
<b>Passaggio dall'area Servizi all'area Controllo e rotazione all'interno dell'area Controllo</b>	Coordinatore Team accertamento (specificare)
	Coordinatore Team adesioni
	Addetto accertamenti speciali
	Addetto accertamenti da liste
	Addetto accertamenti d'iniziativa
	Addetto accertamenti su parametri/studi di settore
	Addetto accertamenti da verbali
	Addetto accertamenti da atti su immobili e aziende
	Addetto alle verifiche
	Addetto agli accessi
	Coordinatore Team contenzioso
	Addetto Team contenzioso
	Funzionario Istruttore di pratiche
	Coordinatore Team riscossione
	Addetto Team riscossione
<b>Attività di supporto</b>	Addetto notifiche
	Addetto risorse umane (gestione presenze/assenze)
	Addetto risorse materiali
	Addetto consuntivazione
	Addetto attività di protocollazione
	Addetto segreteria d'area
	Segretario/a del Direttore
<b>Figure di responsabilità</b>	Referente Informatico e/o Gestore di rete
	Referente Analisi e ricerca
	Responsabile assistenza contribuenti disagiati
	Tutor assistenza fiscale attività marginali e nuove attività produttive
	Responsabile locale Qualità
	Referente Carta servizi
	Referente Customer Satisfaction
	Referente Comunicazione interna
	Responsabile organizzazione archivio storico
	Responsabile conservazione beni mobili
	Responsabile sicurezza per la Direzione
	Referente sicurezza per i lavoratori