

## NOTA

Il testo che segue è l'introduzione del capitolo, serve a dare una situazione per i monologhi che trovi più avanti. Questo testo non può essere scelto come monologo da proporre per l'audizione.

È un liquidatore dell'Agenzia delle Entrate su una sedia, in una stanza. Non c'è molto altro da vedere. Stanno davanti alla telecamera poggiata sul treppiede, si rivolgono alla telecamera, un liquidatore dopo l'altro. È una stanza adibita a deposito di documenti vicino all'atrio radiale del guscio Elaborazione dati del Centro controlli regionale, perciò l'aria condizionata funziona a meraviglia e sui visi non c'è traccia di lucido estivo. Vengono prelevati due per volta dalle stanze dei brulicanti; il liquidatore di turno è dietro un tramezzo di vinile, per i ragguagli preliminari. Ragguagli che consistono per lo più nel guardare l'introduzione. L'introduzione al documentario a sentire loro arriva dal Triplo Sei passando per la sede del direttore regionale su a Joliet; sulla custodia della cassetta ci sono il sigillo dell'Agenzia e le avvertenze legali. Il titolo putativo dell'opera è *Il Fisco oggi*. Probabilmente per la Tv pubblica. Ad alcuni dicono che è destinato alle scuole, per le lezioni di educazione civica. Questo nei ragguagli preliminari. Sono interviste utili alle pubbliche relazioni, a sentire loro, con un intento serio. Per umanizzare, demistificare l'Agenzia, aiutare i cittadini a capire quanto sia difficile e importante quel lavoro. Quanto sia alta la posta in gioco. A non vedere in loro dei nemici o delle macchine. I ragguagli preliminari vengono letti da una

serie di foglietti stampati; c'è uno specchio nell'angolo lì accanto per permettere al soggetto di turno di raddrizzarsi la cravatta o lisciarsi la gonna. C'è una liberatoria da firmare, appositamente formulata: ogni liquidatore la legge con attenzione, un riflesso condizionato; sono ancora in servizio. Certi sono carichi. Su di giri. C'è un non so che nella prospettiva dell'attenzione, nel vero intento del progetto. È una creatura del direttore del Personale Tate, concettualmente parlando, anche se ha fatto tutto Stecyk.

C'è anche il monitor Vcr per mostrare un'introduzione provvisoria ancora da sgrassare, come viene dichiarato subito nei ragguagli preliminari, da mettere a punto. Sono tutte scene di forte impatto e istantanee attinte agli archivi fotografici il cui calore stilizzato mal si combina con il tono della voce fuori campo. Confonde le idee, e nessuno capisce bene cosa ci sia di strano in quell'introduzione; nei ragguagli preliminari sottolineano che serve solo a farsi un'idea.

«L'Agenzia delle Entrate è il ramo del ministero del Tesoro degli Stati Uniti incaricato di riscuotere periodicamente tutte le tasse federali previste dalla legge in vigore. Con oltre centomila dipendenti distribuiti in più di mille uffici nazionali, regionali, distrettuali e locali, l'Agenzia delle Entrate è la maggiore tra le forze dell'ordine del paese. Ma c'è di più. Nel corpo politico degli Stati Uniti d'America, molti hanno collegato l'Agenzia delle Entrate al cuore pulsante della nazione, che riceve e distribuisce le risorse necessarie al governo federale per operare efficacemente al servizio e in difesa di tutti gli americani». Istantanee di operai delle autostrade, del Congresso visto dal portico del Campidoglio, di un postino che ride con un padrone di casa, di un elicottero decontestualizzato con il codice d'archivio ancora stampigliato nell'angolo in basso

a destra, di un'impiegata della previdenza sociale che sorride dando un assegno a una donna di colore sulla sedia a rotelle, di una squadra di operai delle autostrade con l'elmetto sollevato in segno di saluto, di una clinica di riabilitazione in Virginia, &c. «Il cuore, anche, di questi Stati Uniti come squadra, dove chiunque percepisca un reddito contribuisce a spartire le risorse e a incorporare i principi che rendono grande la nostra nazione». A quel punto chi fornisce i ragguagli è tenuto a intromettersi per precisare che il testo letto dalla voce fuori campo è una bozza in fase di lavorazione e che la voce fuori campo del prodotto finale avrà vere inflessioni umane: basta un piccolo sforzo di immaginazione. «Il sangue che alimenta questo cuore: gli uomini e le donne dell'Agenzia delle Entrate odierna». Poi un certo numero di istantanee di impiegati dell'Agenzia forse reali ma insolitamente avvenenti, per lo più GS-9 e -11 in cravatta e maniche di camicia, che stringono la mano ai contribuenti, sorridono chini sui libri contabili, siedono raggianti davanti a una Honeywell 4C3000 che in realtà è un'intelaiatura vuota. «Tutt'altro che burocrati senza volto, questi uomini e queste donne [incomprensibile] dell'odierna Agenzia delle Entrate sono cittadini, contribuenti, genitori, vicini di casa e membri della loro comunità, tutti incaricati di un compito sacro: mantenere il sangue del governo sano e circolante». Foto di gruppo di un team di Controlli formali o di Accertamento disposto non per grado ma per altezza, tutti che salutano. Istantanea dello stesso sigillo e motto incisi che costeggiano la facciata nord del Ccr. «Al pari dell'*E pluribus unum* nazionale, il motto fondante dell'Agenzia, *Alicui tamen faciendum est*, la dice lunga: il compito è arduo e complesso ma va svolto, ed è l'Agenzia delle Entrate a rimboccarsi le maniche e a svolgerlo». È di una bruttezza ridicola, da qui la sua

plausibilità intrinseca per i brulicanti, inclusa la mancata traduzione del motto per un pubblico di contribuenti che spessissimo non sa nemmeno scrivere il proprio nome correttamente nelle dichiarazioni dei redditi che vengono intercettate dai sistemi del Centro servizi e rifilate a Controlli formali, con una grande perdita di tempo per tutti. A quanto pare, però, ci si aspetta che sappiano il latino classico. Forse lo scopo vero è appurare se i liquidatori ragguagliati intercettino questo, di errore: non si sa mai cosa frulla nella testa di Tate.

La sedia non è imbottita. È tutto molto spartano. La luce è quella al neon del Ccr; niente lampade né riflessi di luce. Niente trucco, anche se i liquidatori ragguagliati hanno i capelli pettinati con cura, le maniche rigirate con tre pieghe esatte, l'ultimo bottone della camicia aperto, il cartellino di identificazione non attaccato al taschino. Niente registi veri e propri nella stanza; nessuno che inviti a comportarsi con naturalezza o illustri gli espedienti del montaggio. Un tecnico alla telecamera sul treppiede, un microfonista con le cuffie per livellare i suoni e il documentarista. Il controsoffitto è stato tolto per l'acustica. Tubi e grovigli di fili di quattro colori corrono in bella vista lungo i puntoni di quello che prima era il soffitto, fuori dall'inquadratura. È ripreso solo il liquidatore sulla seggiola pieghevole con uno schermo color crema alle spalle che nasconde una parete di schede perforate nei contenitori di cartone. La stanza potrebbe essere in ogni dove, o in nessuno. Questo viene in parte spiegato, teorizzato in anticipo; i ragguagli preliminari sono orchestrati ad arte. Un primo piano, spiegano, dal busto in su; evitare movimenti fuori luogo. I liquidatori sono abituati all'immobilità. Accanto c'è una stanza dei monitor, ex sgabuzzino, con dentro Toni Ware e un tecnico esterno che guarda-

no. È un monitor video. Hanno un microfono collegato all'auricolare che il documentarista/interlocutore si toglie quando scopre che emette un fischio lancinante ogni volta che il lettore di schede Fornix sulla parete opposta avvia una particolare subroutine. Il monitor è video, come la telecamera, senza illuminazione né trucco. Spianate di visi pallidi e attoniti, dalle strane ombre: ma non è questo il problema, anche se in video alcuni di quei visi sono di un grigio-bianco esangue. Il problema sono gli occhi. Se il liquidatore guarda il documentarista anziché la telecamera, la cosa può sembrare evasiva o forzata. Non è ottimale, e nei ragguagli preliminari si consiglia di guardare la telecamera come se fossero gli occhi di un amico fidato, o uno specchio, dipende.

I due G-13 che ragguagliano, presi in prestito da qualche sede su cui Tate ha un non meglio precisato ascendente, sono stati a loro volta ragguagliati nell'ufficio di Stecyk. Sono tutti e due credibili, in coordinato blu e marrone, la donna con qualcosa di duro sotto il fascino che fa pensare a una scalata passando da Riscossioni. L'uomo, invece, è indefinibile per Ware; potrebbe venire da qualsiasi posto.

Com'è prevedibile, certi liquidatori sono meglio di altri. In questo. Certi hanno verve, dimenticano la messa in scena, l'artificio, e parlano con sincerità. Con loro, per un attimo, i tecnici della sala di registrazione riescono a dimenticare la noia pura e semplice di quel lavoro, l'artificiosità, la costrizione di dover stare immobili dietro macchinari che potrebbero funzionare da soli. I tecnici, in altre parole, si lasciano avvincere dai migliori; l'attenzione non richiede sforzo. Ma solo alcuni sono migliori... e la domanda rivolta al monitor è perché, e che cosa significa, e se ciò che significa conterà qualcosa, in termini di risultato, quando Stecyk dovrà tirare le fila.

*Videotape 047804(r)*  
 © 1984, Agenzia delle Entrate  
 Concesso su licenza  
 945645233.

#### MONOLOGO #1

- È un lavoro duro. La gente pensa stai alla scrivania, sposti le carte, sai che ci vuole. Lavoro governativo, sicurezza del posto fisso, sposti le carte. Non capiscono che c'è di tanto difficile. Io sono qui da tre anni. Dodici trimestri. Ho ricevuto solo valutazioni positive. Non farò il liquidatore per sempre, poco ma sicuro. Certi del nostro gruppo hanno cinquanta, sessant'anni. Fanno controlli standard da oltre trent'anni. Trent'anni a guardare moduli, fare il controllo incrociato dei moduli, scrivere le stesse note sugli stessi moduli. C'è qualcosa negli occhi di certi. Non so come spiegarlo. Nel palazzo dove abitavano i miei nonni c'era un fuochista, il custode. Su, vicino Milwaukee. Riscaldamento a carbone, quel vecchietto riempiva la caldaia a carbone ogni paio d'ore. Era lì da una vita; era quasi cieco a furia di guardare dentro la bocca di quella caldaia. Aveva gli occhi... qui i più anziani sono così, hanno gli occhi quasi uguali.

968223861. MONOLOGO #2

- Tre o quattro anni fa il nuovo presidente, quello ancora in carica, è stato eletto perché aveva promesso grandi esborsi per la difesa e un drastico taglio alle tasse. Questo si sa. L'idea era che il taglio alle tasse avrebbe stimolato la crescita economica. Non ho capito bene come avrebbe funzionato: tante diciamo così trovate delle alte sfere a noi non arrivano mai direttamente ma filtrate dai cambiamenti amministrativi nell'Agenzia. Come quando scopri



che il sole si è spostato perché le ombre nella stanza sono diverse. Non so se mi spiego.

D.

- Di punto in bianco ecco tutta una serie di riorganizzazioni, a volte una dietro l'altra, e di trasferimenti. Alcuni di noi non disfacevano nemmeno più i bagagli. Questo finora è il posto dove mi sono fermato più a lungo. Non sapevo niente di Controlli formali. Venivo dai Centri servizi. Mi hanno trasferito qui dallo 029, il Centro servizi del Nordest, a Utica, ma nella parte alta dello Stato di New York, nel terzo trimestre dell'82. La parte alta dello Stato di New York è bellissima, ma il Centro di Utica aveva un sacco di problemi. A Utica ero al centro elaborazione dati generali; ero uno che rimediava ai danni. Prima ancora ero alla succursale 0127 del Centro servizi di Hanover, nel New Hampshire, all'inizio all'esame dei pagamenti e poi all'esame dei rimborsi. I distretti del Nordest usavano molto il codice ottale e i moduli perforati staccati da ragazze vietnamite assunte appositamente. Hanover era piena di rifugiati. Parliamo di otto, nove anni fa, ma era tutta un'altra epoca. Quella attuale è un'organizzazione molto più complessa.

D.

- Io sono scapolo, e gli scapoli sono quelli che l'Agenzia trasferisce più spesso. Ogni trasferimento è una scocciatura per quelli del Personale; trasferire una famiglia è peggio. E poi devi offrire degli incentivi a chi ha famiglia per trasferirsi, è la regola del Tesoro. Regole. Se sei scapolo, però, non disfi nemmeno più i bagagli.

- Difficile conoscere donne all'Agenzia. Non gode di buona fama. C'è una barzelletta, gliela posso raccontare?

D.

- Conosci una, che so, a una festa. Lei dice: che lavoro fai. E tu: sono nella finanza. E lei: che tipo. E tu: una

specie di contabilità, è una lunga storia. E lei: ah, per chi. E tu: il governo. E lei: città, Stato? E tu: federale. E lei: ah, che ramo. E tu: ministero del Tesoro. E avanti così restringendo il campo. A un certo punto lei capisce l'antifona, gira i tacchi e se ne va.

928874551. **MONOLOGO #3**

- Lo zucchero nella torta ha varie funzioni. Una, per esempio, è assorbire l'umidità del burro, o magari dello strutto, e rilasciarlo lentamente nel tempo, mantenendo il dolce umido. Usare meno zucchero di quello previsto dalla ricetta produce quello che viene definito un dolce secco. Non lo fate.

973876118. **MONOLOGO #4**

- Immaginate di ragionare in termini di potere, autorità. Inevitabilità. Esistono, se andiamo a stringere, due tipi di persone. Da un lato c'è la mentalità ribelle che ha solo il pallino, la fissa o quello che volete voi di andare contro il potere, di ribellarsi. Il tipo che sputa controvento e sente l'impotenza di contrapporsi al potere e al sistema e a quello che volete voi. Poi, il tipo due, quello con la personalità del soldato, quello che crede nell'ordine e nel potere, rispetta l'autorità, si allinea al potere e all'autorità e all'ordine costituito e a come funzionano le cose se il sistema fila liscio. Immaginate di essere un tipo del tipo due. Non finisce mica lì. L'epoca della ribellione è acqua passata. Ormai siamo negli anni Ottanta. «Se sei il tipo due ti diamo il posto perché sei quello giusto»: dovrebbe

essere questo lo slogan. Dell'Agenzia. Controlla come tira il vento. Mettiti dalla parte di chi viene *sempre* pagato. Noi non ti prendiamo per i fondelli. Dalla parte della legge e della forza della legge, dalla parte della marea e della gravità e di quell'unica legge dove tutto si arroventa poco a poco finché il sole non esplode. Perché sono due gli inevitabili nella vita, come dicono loro. Inevitabilità: è quello il potere. O fai il beccamorto o entri all'Agenzia, se vuoi schierarti con il potere vero. Dà le spalle al vento. A quelli di', ascoltate: sputate *a favore* del vento, va molto piú lontano. Date retta a me.

917229047. **MONOLOGO #5**

- Mi era venuta l'idea di provare a scrivere un testo teatrale. La nostra matrigna andava sempre a teatro; nei fine settimana ci trascinava tutti in centro per le matinée. Così alla fine sapevo tutto di teatro e testi teatrali. E così loro, i familiari, gli amici al circolo del golf, mi chiedevano di quel testo teatrale, volevano farsi un'idea. Sarebbe stato assolutamente reale e verosimile. Sarebbe stato irrapresentabile, era questo il punto. Tanto per darvi un'idea. L'idea è che un brulicante, un liquidatore, è seduto a meditare su modelli 1040 e allegati e su modelli W-2 e 1099 incrociati e via dicendo. La scena è spoglia e minimalista: non c'è niente da guardare a parte il brulicante, che si muove solo per girare una pagina ogni tanto o segnare un appunto sul taccuino. Non è un tavolo Tingle, è una scrivania normale che permette di vederlo. Ma non c'è altro. All'inizio aveva dietro un orologio, ma poi l'ho tolto. Rimane lí all'infinito finché quelli del pubblico sono sempre piú annoiati e insofferenti e alla fine si alzano e se ne van-

no, prima pochi per volta e poi tutti insieme, bisbigliando che è uno spettacolo noioso e orripilante. Poi, quando tutto il pubblico è andato via, lo spettacolo può entrare nel vivo. L'idea era questa: l'ho raccontata alla mia matrigna, doveva essere uno spettacolo realistico. Nel vivo, però, non sono mai riuscito a entrare, essendo necessario, trattandosi di uno spettacolo realistico. È quello che dico a loro. È l'unico modo per spiegarlo.

965882433. **MONOLOGO #6**

- Ci sono stati numerosi studi. I due terzi dei contribuenti pensano che esenzione e deduzione siano la stessa cosa. Non sanno cosa sia una plusvalenza. Ogni anno il quattro per cento non firma la dichiarazione dei redditi. Che cazzo, i due terzi delle persone non sanno quanti senatori ha uno Stato. Una cosa come i tre quarti non sanno come si chiamano i rami del parlamento. Non ci vuole mica la scienza infusa. La verità è che sprechiamo buona parte del nostro tempo. Il sistema ci molla un mucchio di stronzate. Impieghi dieci minuti a compilare un modulo 20-C su una dichiarazione non firmata, lo rimandi al Centro servizi, una stronzissima lettera per richiedere una firma, niente di che. E adesso noi liquidatori siamo valutati in base all'aumento di entrate derivato dagli accertamenti futuri. Ma scherziamo? Quasi tutto quello che guardiamo non è sottoponibile ad accertamento, è stupidità pura e semplice. Incuria. Dovreste vedere che calligrafie: persone normali, persone istruite. La verità è che ci fanno perdere tempo. Con loro ci vorrebbe un sistema migliore.

951458221.

**Questo non può essere scelto  
come monologo.**

- Domanda affascinante. I retroscena sono interessanti, a ben vedere. O giù di lí. Uno dei principi della nuova amministrazione era la convinzione che l'aliquota fiscale marginale potesse essere ridotta, specie negli scaglioni piú alti, senza registrare una perdita catastrofica delle entrate fiscali. Questa era stata una parte esplicita della campagna. Piattaforma o giù di lí. Io non sono un economista. So che stando alla teoria una riduzione delle aliquote marginali avrebbe incentivato gli investimenti e aumentato la produttività, o giù di lí, e ci sarebbe stata una tendenza al rialzo che avrebbe provocato un aumento della base imponibile che avrebbe bilanciato abbondantemente la riduzione delle aliquote marginali. C'è dietro tutta una teoria tecnica, anche se qualcuno l'ha liquidata come scienza vudú. O giù di lí. Entro la fine del primo anno, poco ma sicuro, le regole sono cambiate, gli scaglioni piú alti si sono ridotti. E avanti cosí. Passati, diciamo, due anni, però, bisogna dire che i risultati hanno contraddetto la teoria. Le entrate fiscali erano scese, ed erano numeri indigesti che non si potevano falsificare né aggiustare. C'erano anche, secondo me, grossi aumenti nelle spese per la difesa, e il deficit nel budget federale era il piú grande della storia. In valuta reale o giù di lí. Bisogna capire che tutto questo succedeva a un livello governativo di gran lunga piú alto di quello dove lavoriamo noi. Ma chiunque

poteva capire che i problemi di budget erano tra-l'incudine-e-il-martello o giù di lí, perché fare marcia indietro e aumentare di nuovo le aliquote marginali era politicamente inaccettabile, diciamo pure ideologicamente, come del resto scendere a compromessi sulle spese militari e saccheggiare ulteriormente la spesa sociale avrebbe reso ingestibili i rapporti con il Congresso. O giù di lí. Per sapere tutto questo ti bastava leggere il giornale, se sapevi cosa cercare.

D.

- Sí, ma in termini di quello che sapevamo noi qui, al nostro livello qui all'Agenzia. Certe cose non comparivano sui giornali. So che i dirigenti stavano valutando proposte e progetti di vario genere per affrontare il problema. I deficit, il martello. La mia sensazione è che la maggior parte non fosse allettante. O giù di lí. Sia chiaro, tutto questo arrivava filtrato da altezze vertiginose, amministrativamente parlando. La versione che avevamo noi qui a livello regionale è che qualcuno nelle altissime sfere della struttura fiscale, qualcuno vicino a quello che qui è conosciuto come il Dio Trino, aveva resuscitato un documento programmatico originariamente scritto nel 1969 o 1970 da un macroeconomista o da un analista di sistema alle dipendenze dell'ex vicedirettore per la Ricerca e pianificazione al Triplo Sei. Quello che l'ha resuscitato era, sotto questo aspetto, un vicedirettore aggiunto per Sistemi, che all'epoca aveva assorbito il ramo Ricerca e pianificazione divenuto ormai un ufficio di Sistemi nella riorganizzazione. Sistemi l'aveva assorbito, o giù di lí, anche se l'ex vicedirettore per la Ricerca e pianificazione ora era anche direttore aggiunto per Sistemi.

D.

- Inteso nei termini di quando il Memorandum Spackman è stato resuscitato, vale a dire intorno al quarto trimestre del 1981.



D.

- Il direttore aggiunto per Sistemi fa parte di quello che è conosciuto come il Dio Trino, il termine [incomprensibile] per la triade al vertice formata da direttore, direttore aggiunto per Sistemi e direttore legale. Le tre cariche al vertice organizzativo dell'Agenzia. La sede nazionale dell'Agenzia è conosciuta come Triplo Sei per via dell'indirizzo. O giù di lí.

D.

- Questo tipo di proposte e libri bianchi di alto livello vengono sfornati di continuo. Ricerca e pianificazione ha in buona sostanza una commissione di esperti o giù di lí. Non è un mistero. Squadre a tempo pieno incaricate unicamente di sfornare studi e proposte a lungo termine. C'è il famoso documento programmatico opera di un gruppo che si occupa di pubbliche relazioni degli anni Sessanta, o giù di lí, sull'attuazione dei protocolli fiscali a seguito di uno scambio nucleare. Si chiamava «Progetto fiscale per il caos», espressione che diventò abbastanza famosa da queste parti, una specie di battuta per quando la situazione si fa febbrile, caotica o giù di lí. Nel complesso pochi sono diventati di dominio pubblico. Dalla metà degli anni Sessanta. Contributi fiscali ben spesi o giù di lí. Quello resuscitato in questo contesto, però, era molto meno grandioso o esplosivo. Non conosco il titolo preciso. A volte è noto come Memorandum Spackman o Iniziativa Spackman, ma nessuno di mia conoscenza sa per che cosa stesse l'eponimo Spackman, o giù di lí, se fosse l'autore del documento programmatico o il funzionario delle pubbliche relazioni per il quale l'avevano scritto. In fin dei conti l'hanno sfornato nel 1969, come dire una vita fa nella vita istituzionale dell'Agenzia. Molti spariscono negli archivi, o giù di lí. Sia chiaro, questo è un ente compartimentato. Molte pro-

cedure e priorità del Triplo Sei non rientrano nella nostra sfera. O giù di lí. Le riorganizzazioni previste dall'Iniziativa, però, ci hanno toccato direttamente, come di sicuro ha già spiegato qualcuno. Si diceva che il documento originale fosse lungo varie centinaia di pagine e molto tecnico, come spesso le cose economiche. O giù di lí. Ma da un punto di vista generale il principio effettivo della parte o delle parti rese rese note tardivamente si diceva che fosse molto semplice, e - [incomprensibile] - attraverso chissà quali vie, è arrivato all'attenzione di pezzi grossissimi sia dell'Agenzia sia del ministero del Tesoro, e ha suscitato interesse perché, dati i problemi di budget della dirigenza in carica, sembrava fornire un modo politicamente piú allettante di migliorare l'incudine-e-il-martello degli introiti fiscali inaspettatamente bassi, i considerevoli esborsi per la difesa e una base minima intoccabile di spesa sociale. In sostanza, o giù di lí, si diceva che il documento contenesse una proposta semplicissima, e di sicuro la dirigenza in carica approva la semplicità, presumibilmente perché questa amministrazione è una specie di reazione, contraccolpo o giù di lí alla complicata architettura sociale della Great Society, che rappresenta un'epoca totalmente diversa della politica e dell'amministrazione fiscale. Ma il suo debole per i ragionamenti semplici, istintivi, è risaputo. O giù di lí. A proposito, non posso fare a meno di notare il suo sussulto.

D.

- Come no.

D.

- Da quanto abbiamo capito, l'osservazione di fondo del documento Spackman era che aumentare l'efficienza con cui l'Agenzia faceva rispettare il codice tributario in vigore poteva aumentare in modo dimostrabile le entrate

nette del Tesoro statunitense senza dover per questo cambiare la legge o far salire le aliquote marginali. O giú di lí. Nel senso che indirizzava l'attenzione verso Compliance e il vuoto fiscale. Dovrei dire cos'è il vuoto fiscale o giú di lí? L'ha già detto qualcun altro? Fate a tutti le stesse domande o giú di lí? L'Agenzia preferisce forse che non entri nel merito?

D.

- Direi che si spiega da solo o giú di lí. È la differenza tra il totale delle entrate fiscali che, ai sensi della legge, spettano al Tesoro degli Stati Uniti in un determinato anno e il totale delle tasse realmente riscosse dall'Agenzia quell'anno. È raro che se ne parli apertamente, diffusamente [incomprensibile]. Ormai è diventata la bestia nera dell'Agenzia o giú di lí. All'epoca però era diverso. Nel documento Spackman si stimava che tra i sei e i sette miliardi di dollari dovuti al Tesoro nel 1968 non fossero stati versati. Le previsioni econometriche stimavano la cifra del vuoto fiscale previsto per il 1980 intorno ai ventisette miliardi, cifra che, all'epoca in cui il documento è stato riesumato, sembrava eccessivamente ottimistica. Ricorsi e cause legali a parte, il vuoto fiscale calcolato per il 1980 in realtà era di oltre trentuno miliardi e mezzo di dollari. La cosa straordinaria è che le dimensioni del vuoto fiscale sono passate sotto silenzio senza destare grande attenzione. Secondo me è per questo che se ne parla di rado apertamente, per via della sua stupidità istituzionale o giú di lí. O è per questo che il documento Spackman non ha mai ricevuto la dovuta attenzione anche se, come ho detto, a Sistemi non fanno che sfornare documenti programmatici del genere. Le istituzioni possono essere molto meno intelligenti degli individui che le creano. O giú di lí. C'è anche il fatto che l'Agenzia ci tiene a passare per uno stru-

mento di riscossione fiscale efficientissimo e onnisciente agli occhi dei contribuenti: le psicodinamiche della tassazione e della disponibilità della gente a rispettare la legge fiscale non sono semplici. Tanto per cominciare, troppa efficienza può passare per ostilità, eccesso di aggressività o giú di lí, cosa che aumenta l'ostilità dei contribuenti e rischia seriamente di condizionare in modo negativo l'adesione del pubblico e l'autorità e il budget dell'Agenzia o giú di lí. Nel senso che è una materia molto complessa, o giú di lí, e le psicodinamiche sono fuori dalla nostra sfera, e la mia visione d'insieme è vaga e generica o giú di lí, anche se sappiamo che al Triplo Sei è materia di studio e di grande interesse. Il rapporto Spackman, la sottosezione in questione, è stato riesumato da una o piú persone vicine al Dio Trino. La loro identità è oggetto di versioni conflittuali. O giú di lí. Parliamo grossomodo di due anni e mezzo fa.

D.

- Di fondo, stando al documento programmatico, il vuoto era una faccenda di conformità. O giú di lí. È ovvio, visto che il vuoto rappresentava una certa percentuale di comportamento fiscale non corretto. Ma la sottosezione della comunicazione interna in questione riguardava le parti del vuoto fiscale che l'Agenzia poteva girare a proprio vantaggio. Riducendole, migliorandole. O giú di lí. Nel senso di aumentare le entrate. Una certa fetta del vuoto fiscale annuale dipendeva da un'economia sommersa, da meccanismi di baratto e scambio con la stessa moneta, da entrate illecite e da alcuni sofisticatissimi sistemi di evasione fiscale per i ricchi che potevano essere trattati a breve termine. L'analisi del documento Spackman sosteneva però che una fetta significativa del vuoto dipendesse da dichiarazioni dei redditi sbagliate ma rimediabili, com-



presi i modelli 1040 per le persone fisiche, dichiarazioni che, secondo lui, potevano essere trattate e migliorate a breve termine. Il breve termine, per ovvi motivi, era particolarmente caro all'amministrazione in carica. Da qui l'intersecarsi di tattiche e politiche tecniche, perché è così che avvengono i cambiamenti a livello nazionale, prima di arrivare fino a noi in trincea, o giù di lì, attraverso le riorganizzazioni e i cambiamenti nei criteri di valutazione delle prestazioni, essendo i 1040 di competenza di Controlli formali. Dovrei spiegare i diversi ambiti e tipi di controlli che si fanno qui?

D.

- Ci mancherebbe. Di fondo, il Memorandum Spackman ha ridotto le parti rimediabili del vuoto fiscale legate ai 1040 a tre grandi aree, categorie o giù di lì: omissione, infedeltà e pagamento parziale. L'omissione, nella maggior parte dei casi, è di competenza dell'ufficio Investigazioni tributarie. Il pagamento parziale è trattato da Riscossioni, tutt'altro ambito, filosoficamente e operativamente parlando, rispetto a quello che facciamo qui a Controlli formali, o giù di lì, anche se sono i nostri due uffici, Controlli e Riscossioni, insieme, ovviamente, ad Accertamento, a costituire il grosso dell'Iniziativa. Che è anche, organizzativamente parlando, il ramo Compliance. Di fondo, come liquidatori, qui abbiamo a che fare con le infedeltà. O giù di lì. Entrate ridotte, deduzioni non valide, spese gonfiate, richieste di detrazioni senza merito. Discrepanze o giù...

D.

- Di fondo, il ragionamento dell'Iniziativa Spackman, come ha finito con l'essere chiamata, era, filosoficamente e organizzativamente parlando, che questi tre elementi del vuoto fiscale potevano essere migliorati aumentando l'efficienza di Compliance. Non è difficile capire come mai

l'amministrazione politica abbia visto in questo concetto una potenziale terza alternativa, un modo che contribuisse a occuparsi di un deficit di entrate sempre più insostenibile senza aumentare le aliquote né tagliare le spese. O giù di lì. Inutile dire che questa è una versione molto semplificata. Sto cercando di spiegare le sorti straordinarie della struttura e dell'operato dell'Agenzia per come le abbiamo vissute noi qui a livello regionale. È stato, a dir poco, un anno insolitamente entusiasmante. E il motivo al fondo di tanto entusiasmo, e di una certa vena polemica, è l'Iniziativa Spackman. Ha finito con l'essere chiamata così. Un ri-orientamento radicale e ad ampio raggio nell'immagine istituzionale che l'Agenzia ha di sé e del suo ruolo tattico. O giù di lì. Ma... non si sente bene?

D. [pausa, interferenze]

- ... di lì, che il Triplo Sei trovava anche vantaggioso sostenendo che, date certe condizioni tecniche, si poteva fare in modo che ogni dollaro aggiunto al budget annuale dell'Agenzia fruttasse oltre sedici dollari nelle entrate aggiuntive del Tesoro. Il succo di questo ragionamento portava in buona parte a considerare lo status e il funzionamento tutti particolari dell'Agenzia in quanto ente federale. Un ente federale è, per definizione, un'istituzione. Una burocrazia. Ma l'Agenzia è anche l'unico ente dell'apparato federale ad avere come funzione il reddito. Il guadagno. Nel senso che ha come compito quello di massimizzare il guadagno legale su ogni dollaro investito nel budget annuale. O giù di lì. Più che altro, allora, secondo lo Spackman riesumato, c'erano motivi impellenti per concepire, costituire e far funzionare l'Agenzia come un'azienda, un'impresa fiorentina a scopo di lucro o giù di lì, anziché come una burocrazia istituzionale. Di fondo, il rapporto Spackman era profondamente antiburocratico.

Si ispirava in senso classico al libero mercato. L'attrattiva per i conservatori del libero mercato dell'amministrazione in carica dovrebbe essere comprensibile. Questa, del resto, è un'era di deregulation commerciale. Come e fino a che punto deregolamentare al meglio l'Agenzia delle Entrate che, in quanto ente federale, è impostata e opera come una serie di regole e meccanismi da far rispettare: ecco una domanda spinosa e non ancora risolta o giù di lì. Certi consideravano Spackman un ideologo. Non tutte le proposte del documento originale sono state riesumate: non tutto è diventato parte dell'Iniziativa. Ma il momento era quello giusto, politicamente parlando, o giù di lì, se non altro per l'aspetto sostanziale della proposta di Spackman. Sarebbe difficile dare eccessivo risalto alle conseguenze di questo cambiamento nella filosofia e nell'autorità per quelli di noi coinvolti nello sforzo. Nell'Iniziativa. Per esempio, un grande sforzo di reclutamento e assunzione e un aumento quasi del venti per cento nel personale dell'Agenzia, il primo aumento del genere dalla legge di riforma fiscale del '78. Mi riferisco anche a una ricostruzione massiccia e apparentemente infinita del ramo Compliance dell'Agenzia, e la [incomprensibile] che ci riguarda più da vicino era il fatto che i sette direttori regionali hanno acquisito autonomia e autorità maggiori grazie alla filosofia operativa più decentralizzata dell'Iniziativa Spackman.

D.

- Questo è un altro argomento complesso, che richiede un'approfondita conoscenza della legge fiscale statunitense e della storia dell'Agenzia in quanto parte del ramo esecutivo controllato allo stesso tempo dal Congresso. Un aspetto delicato di quella che è ormai conosciuta come l'Iniziativa Spackman richiedeva di trovare una via di mezzo efficace tra due opposte tendenze che ostaco-

lavano le operazioni dell'Agenzia da decenni, una era la decentralizzazione imposta dalla Commissione King del 1952 al Congresso, l'altra l'estremo centrismo burocratico e politico dell'amministrazione nazionale al Triplo Sei. Si potrebbe dire che gli anni Sessanta siano stati un'epoca, quanto a storia istituzionale dell'Agenzia, che ha visto la predominanza dell'ufficio distrettuale. Gli anni Ottanta si stanno configurando come l'epoca della Regione. O giù di lì. Come una via di mezzo organizzativa tra i tanti distretti e l'amministrazione unitaria del Triplo Sei. Le decisioni amministrative, strutturali, logistiche e procedurali ormai sono molto più nelle mani del direttore regionale e dei suoi vice che, a loro volta, delegano le responsabilità seguendo linee guida operative flessibili ma logiche, o giù di lì, che portano a una maggiore autonomia di fondo per i centri.

D.

- Ogni regione conta un Centro servizi e, con un'unica eccezione al momento, un Centro controlli. Vuole che spieghi l'eccezione?

D.

- Di fondo, con l'Iniziativa, ai Centri servizi e controlli regionali è concessa molta più libertà d'azione in termini di struttura, personale, sistemi e protocolli operativi, con un aumento di autorità e di responsabilità per chi li dirige. L'idea guida è liberare quelle grandi strutture di elaborazione centrali dalle regole tiranniche e conservatrici che impediscono un'azione efficace. O giù di lì. Allo stesso tempo, si spinge molto per raggiungere un unico obiettivo primario e globale: i risultati. Un aumento delle entrate fiscali. Una riduzione dei comportamenti fiscali scorretti. Una riduzione del vuoto. Non esattamente quote, quello mai, per correttezza e per come la prenderebbe il pubbli-

co, ma quasi. Abbiamo visto tutti il notiziario, io e voi, e sí, un accertamento piú aggressivo rientra nel quadro. O giú di lí. Ma cambiamenti alterazioni ed enfasi negli uffici Accertamento sono per buona parte cambiamenti di grado, roba quantitativa, incluso l'avvento dei questionari di accertamento automatizzati, che ancora una volta è fuori dalla nostra area di competenza. Per noi, comunque, a Controlli formali, c'è stato un drastico cambiamento qualitativo nella filosofia e nei protocolli operativi. Lo sente perfino l'ultima GS-9 alla perforatrice. Se gli uffici Accertamento sono l'arma dell'Iniziativa, o giú di lí, noi a Controlli formali siamo i telemetrismi incaricati di stabilire dov'è meglio puntare quell'arma. In quanto deregolamentati, rimane una sola domanda operativa di primaria importanza: quali dichiarazioni dei redditi è piú vantaggioso sottoporre ad accertamento e qual è il modo piú efficace per trovarle?

928514387. **MONOLOGO #7**

- Be', a mio padre piaceva dividere il prato in tanti pezzetti e striscioline quando tagliava l'erba. Falciava l'angolo destro sul cortile davanti, rientrava un po' in casa, poi falciava la striscia in basso a sinistra del prato sul retro e un quadratino vicino allo steccato, tornava dentro, e via dicendo. Aveva un sacco di rituali del genere, era il suo

modo di essere. Ha presente? Ci ho messo un po' a capire che faceva cosí con il prato perché gli piaceva la sensazione di aver finito. Di avere un compito e sentire che lo faceva e poi aveva finito. È una piccola sensazione concreta, come essere una macchina che sa di funzionare bene e di fare quello per cui è stata creata. Ha presente? Dividendo il prato che so, in diciassette piccole parti, che mia madre considerava una delle sue tante stramberie, lui si riservava la sensazione di aver finito un lavoro diciassette volte anziché una sola. Tipo: "Ho finito. Ho finito di nuovo. Di nuovo, ehi, guardate, ho finito".

«Be', qui succede piú o meno la stessa cosa. A Controlli formali. Mi piace. Controllare un normale 1040 e compilare la relativa comunicazione interna richiede all'incirca ventidue minuti. Forse un pochino di piú, a seconda dei criteri, certe squadre ritoccano i criteri. Ha presente. Ma mai piú di mezz'ora. Ogni volta che ne completi uno hai quella piccola sensazione concreta.

«Il fatto è che qui le dichiarazioni dei redditi non si esauriscono mai. Ce n'è sempre un'altra da fare. In realtà non finisci mai. Ma del resto col prato era lo stesso, ha presente? Almeno quando pioveva a sufficienza. Appena portato a termine l'ultimo pezzettino che aveva ritagliato, era già ora di falciare di nuovo la prima parte. Gli piaceva il prato corto e curato. Ci passava tantissimo tempo, ora che ci penso. Tantissimo tempo.

9518768333. **MONOLOGO #8**

- Era in *Ai confini della realtà* o in *Oltre i limiti*, uno dei due. C'è un tipo claustrofobico che sta sempre peggio finché non è cosí claustrofobico che si mette a urlare e a



dare i numeri e allora lo portano in manicomio, e in manicomio lo mettono in isolamento con la camicia di forza in una stanzetta minuscola con uno scarico in terra, una stanza grande quanto uno sgabuzzino, come dire niente di peggio per un claustrofobico, ma da una feritoia nella porta gli spiegano che è previsto dalle regole e dalla procedura, che se qualcuno urla lo devono mettere in isolamento. Per cui quel poveraccio non ha scampo, resterà lì dentro a vita, perché fintanto che continuerà a urlare e a sbattere contro il muro per perdere i sensi lo terranno in quella stanzetta, e fintanto che resterà in quella stanzetta continuerà a urlare, perché il problema è che è claustrofobico. È un esempio vivente del fatto che in certi casi dev'esserci un minimo di flessibilità o di gioco nelle regole e nelle procedure, altrimenti certe volte si combinano dei casini assurdi condannando qualcuno a un inferno in terra. L'episodio si intitolava perfino *Regole e procedure* e nessuno di noi l'ha mai dimenticato.

943756788. MONOLOGO #9

– Mia madre lo chiamava imbambolarsi. Si riferiva a mio padre, a una cosa che era abituato a fare più o meno di punto in bianco. Lui era un tipo gentile, faceva il ragioniere nel Distretto scolastico. Imbambolarsi significava guardare fisso e senza espressione qualcosa per molto

tempo. Succede quando non hai dormito abbastanza o hai dormito troppo o se ti sei rimpinzato o sei distratto o sogni semplicemente a occhi aperti. Non è sognare a occhi aperti, però, perché presuppone che guardi con insistenza qualcosa. La fissi. Spesso una cosa dritto davanti a te: lo scaffale di una libreria, il centrotavola in sala da pranzo, tua figlia o tuo figlio. Ma quando sei imbambolato non guardi davvero la cosa che dà l'impressione di fissare, non la noti nemmeno, anche se non sei assorto in qualche pensiero. In realtà non fai niente, mentalmente, ma lo fai con lo sguardo fisso e quella che sembra una profonda concentrazione. È come se la concentrazione si impantanasse tipo le ruote di un'auto che si impantanano nella neve, girando veloci ma a vuoto, anche se sembra una profonda concentrazione. E adesso lo faccio anch'io. Mi sorprende a farlo. Non è spiacevole, ma è strano. Qualcosa esce dal tuo corpo, senti la faccia pendula, senza muscoli né espressione. I miei figli si spaventano, lo so. Come se la faccia, al pari dell'attenzione, appartenesse a qualcun altro. Certe volte, davanti allo specchio, in bagno, torno in me e mi scopro imbambolato, senza rendermene conto. Lui ormai è morto da dodici anni.

«È questa la nuova sfida qui adesso. Liquidatore a parte, non è detto che qualcuno sappia cogliere la differenza tra fare bene il lavoro e stare come diceva lei imbambolati, a fissare le dichiarazioni dei redditi senza metterci nessun impegno, nessun tipo di attenzione. Fintanto che si smistava un certo numero di dichiarazioni dei redditi al giorno in base alla produttività individuale, non era possibile stabilirlo con certezza. Non che mi imbamboli, mi capita solo dopo una giornata qui, o prima, mentre mi preparo. Ma so che si chiedono preoccupati: chi è un bravo liquidatore e chi li prende in giro, passando la giornata

imbambolato, o pensando ad altro. Può succedere. Adesso però, quest'anno, sono in grado di saperlo, sanno chi lavora. Salta fuori dopo, la differenza. Perché adesso si registra il risultato non in termini di capacità produttiva ma di entrate. È questo il cambiamento per noi. Ora è più facile, ora cerchiamo qualcosa, un risultato in termini di entrate, non solo quante dichiarazioni dei redditi riusciamo a smistare. Questo aiuta a stare attenti.

984057863. **MONOLOGO #10**

– Casa nostra era fuori città, vicino a una delle strade asfaltate. Avevamo un cagnone che mio padre teneva legato alla catena in cortile. Un mezzo pastore tedesco bello grosso. Odiavo quella catena ma non avevamo la recinzione, eravamo proprio sulla strada. Il cane odiava quella catena. Ma aveva una sua dignità. Quello che faceva era non tendere mai la catena del tutto. Non si allontanava mai nemmeno quel tanto da sentire che tirava. Nemmeno se arrivava il postino, o un rappresentante. Per dignità, il cane fingeva di aver scelto di stare entro quello spazio che guarda caso rientrava nella lunghezza della catena. Niente al di fuori di quello spazio lo interessava. Interesse zero. Perciò non si accorgeva mai della catena. Non la odiava. La catena. L'aveva privata della sua importanza. Forse non fingeva, forse aveva davvero scelto di restringere il suo mondo a quel piccolo cerchio. Aveva un potere tutto suo. Una vita intera legato a quella catena. Quanto volevo bene a quel maledetto cane.

§15.