

Roma, 09 FEB. 2011

Alle Direzioni Centrali  
Alle Direzioni Regionali

Protocollo n. 2011/18672

**OGGETTO:** *Criteria e percorso di selezione per il conferimento di funzioni direttive ai sensi degli artt. 17, 18 e 19 del CCNI*

La presente direttiva è finalizzata ad illustrare criteri e termini dell'*iter* di selezione ai fini del conferimento delle funzioni direttive ai sensi degli articoli 17, 18 e 19 del CCNI, tenendo conto delle novità intervenute nel modello organizzativo dell'Agenzia delle Entrate con l'istituzione delle Direzioni Provinciali.

Fino al completamento delle procedure di conferimento delle funzioni direttive possono essere provvisoriamente attribuiti nuovi incarichi.

## **Processo di selezione**

### **1. Requisiti di partecipazione**

Per partecipare alla procedura di selezione occorre possedere alla data di scadenza del termine di presentazione della domanda i seguenti requisiti:

- appartenenza alla terza area funzionale;
- rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- sede di servizio nell'ambito territoriale di competenza della Direzione Regionale ove sono le posizioni organizzative e professionali da ricoprire, per le funzioni direttive ex art. 17 del CCNI; sede di servizio nell'ambito

delle strutture ove sono gli incarichi di responsabilità da conferire, per le funzioni direttive ex art. 18 del CCNI<sup>1</sup>. Il personale delle Direzioni Provinciali può partecipare anche agli interpellati per i CAM e i COP della stessa sede; il personale dei CAM e dei COP può partecipare agli interpellati per la Direzione Provinciale della stessa sede.

- esperienza lavorativa nell’Agenzia delle Entrate di almeno tre anni. Va computata nel periodo di tre anni l’attività svolta con contratto a tempo determinato o con contratto di formazione e lavoro nonché il periodo di tirocinio formativo finalizzato all’assunzione. Non si tiene conto dei periodi di assenza e di aspettativa non retribuita, fatti salvi i casi disciplinati dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità. Gli eventuali periodi di lavoro part-time vanno computati in proporzione alla percentuale della prestazione lavorativa.
- assenza di procedimenti penali in corso per delitti di natura non colposa o di provvedimenti di accertamento della responsabilità in esito a procedimenti penali per delitti di natura non colposa, disciplinari o amministrativo-contabili. Sono ammessi con riserva coloro che hanno in corso procedimenti disciplinari o amministrativo-contabili.
- assenza, negli ultimi due anni, di sanzioni disciplinari superiori al rimprovero, salvo il rimprovero (verbale o scritto) dipendente da scarso rendimento, che preclude la partecipazione alla procedura in applicazione dei principi sanciti dal CCNL.

Non possono partecipare alla procedura i dipendenti comandati presso altre Amministrazioni nonché i dipendenti di altre Amministrazioni comandati presso l’Agenzia. Il personale distaccato può partecipare alla procedura nella struttura ove presta servizio.

---

<sup>1</sup> I funzionari delle Direzioni Centrali possono candidarsi solo per incarichi nell’ambito della Direzione Centrale ove prestano servizio.

## 2. Titoli

I titoli valutabili ai fini del conferimento delle posizioni e degli incarichi e i relativi punteggi sono specificati nell'allegato n. 1.

## 3. Conoscenze e competenze

Le conoscenze tecniche necessarie per svolgere l'incarico sono valutate secondo due dimensioni: *ampiezza*, intesa come conoscenza trasversale di tutte le lavorazioni dell'area, e *profondità*, intesa come conoscenza specialistica di uno o più dei principali processi dell'area.

Le competenze organizzative prese in considerazione sono le seguenti:

- **tensione al risultato** intesa come capacità di lavorare con efficacia ed efficienza e di stabilire standard al tempo stesso sfidanti e realistici;
- **leadership** considerata come capacità di sostenere con successo le proprie tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza (*influenza*) e di guidare un gruppo, indirizzandone l'azione al raggiungimento degli obiettivi (*fare squadra*);
- **problem solving** ovvero la capacità di affrontare e risolvere positivamente, in modo autonomo, situazioni caratterizzate da incertezza;
- **iniziativa** intesa come capacità di attivarsi autonomamente senza essere sollecitati;
- **flessibilità** ovvero versatilità a lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi;
- **orientamento all'altro** considerato come capacità di stabilire relazioni costruttive con altri;
- **sviluppo e diffusione del sapere** intesi come attitudine a sviluppare e diffondere il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze a beneficio della performance lavorativa dei colleghi.

#### **4. Percorso di selezione e conferimento degli incarichi**

Le Direzioni Regionali/Centrali provvedono alla pubblicazione sul sito Intranet degli avvisi di interpello redatti secondo il modello allegato (**all. 2**) in base al calendario indicato (**all. 3**) che riporta la tempistica dell'intero processo. Le domande di partecipazione sono trasmesse mediante procedura informatizzata entro 15 giorni dalla pubblicazione dell'avviso. A tal fine è disponibile in procedura un apposito manuale che indica in maniera dettagliata il procedimento da seguire.

I dipendenti assenti dal servizio a vario titolo (gravidanza, malattia, aspettativa per motivi familiari, part-time verticale etc.) per tutto il periodo previsto per l'invio telematico delle domande di partecipazione ricevono dall'Ufficio di appartenenza tempestiva comunicazione dell'avvio della procedura unitamente alla copia dell'avviso di interpello e all'apposito modello di domanda (**all. 4**). L'informazione deve essere data con le modalità appropriate a darne prova. I predetti dipendenti possono consegnare la domanda a mano o spedirla a mezzo di raccomandata con avviso di ricevimento all'Ufficio presso il quale prestano servizio. Il timbro dell'ufficio postale accettante fa fede del rispetto del termine.

I candidati possono partecipare per non più di due tipologie di posizione o di incarico indicate nell'avviso di interpello. Per ciascuna tipologia, la procedura informatica consente di indicare le eventuali sedi di preferenza (massimo tre). L'indicazione delle sedi non è vincolante ai fini del conferimento delle funzioni direttive. Il candidato deve compilare, contestualmente alla domanda di partecipazione, la scheda di autorilevazione curricolare con attribuzione del punteggio relativo ai titoli.

Per le posizioni organizzative, il valutatore è il Direttore Regionale. Per gli incarichi di responsabilità, presso le Direzioni Regionali e Centrali, il valutatore è il Direttore Regionale/Centrale a seconda della struttura di

riferimento<sup>2</sup>; presso le Direzioni Provinciali è il Direttore Provinciale. Per gli incarichi di responsabilità presso i CAM e i COP il valutatore è il Direttore del CAM o del COP.

Il valutatore individua i soggetti idonei a ricoprire le posizioni e gli incarichi tenendo conto dei titoli, delle conoscenze tecniche e delle competenze organizzative dei candidati. A tal fine, può ricorrere a colloqui di approfondimento secondo lo schema allegato (**all. 5**) o a prove pratiche su casi di lavoro ovvero utilizzare metodologie specifiche per la rilevazione delle competenze organizzative, avvalendosi anche di personale specializzato della Direzione Regionale o della Direzione Centrale del Personale.

L'incarico viene conferito con atto scritto e motivato (**all. 6**), come previsto dall'articolo 27 del CCNL. Nella motivazione vanno accuratamente esplicitate le ragioni della scelta, evidenziando – con riferimento alle qualità professionali del soggetto e alle caratteristiche e criticità delle singole funzioni direttive – le considerazioni che hanno determinato la preferenza espressa. La motivazione deve essere resa pubblica mediante pubblicazione nel sito Intranet dell'Agenzia.

Il compito dei valutatori è quello, da un lato, di valutare i titoli, le conoscenze tecniche e le competenze organizzative dei candidati, e, dall'altro, quello di riportare l'elemento soggettivo, cioè le qualità professionali degli interessati, al dato oggettivo costituito dalle specifiche caratteristiche e criticità delle singole posizioni da coprire.

Occorre aggiungere che nella procedura in questione si tratta di coprire contestualmente una molteplicità di posizioni, assumendo decisioni tra loro strettamente interconnesse, secondo una logica di gestione complessiva dell'intero “scacchiere” di posizioni da presidiare. Le scelte da compiere presentano quindi, per loro natura, particolare delicatezza, in relazione al numero, alla complessità e all'interdipendenza delle variabili da considerare.

---

<sup>2</sup> Per l'incarico di coordinatore dell'unità di staff del Capo settore Comunicazione il valutatore è il Capo settore.

In un quadro così caratterizzato, la scelta migliore dal punto di vista organizzativo non è in sé astrattamente predeterminabile sulla base di rigidi automatismi procedurali, prima di conoscere nella loro concretezza gli specifici problemi decisionali da risolvere. Sicché, una volta analizzata l'effettiva situazione sul campo, è solo la motivazione degli atti che può servire a discernere se la necessaria discrezionalità di giudizio sia stata esercitata correttamente dal decisore, secondo canoni di ragionevolezza ed equità.

Insomma, non per ragioni aprioristiche ma per la natura stessa delle problematiche cui la procedura deve far fronte, il modello su cui essa si regge non è quello della "scelta per graduatoria" (termine, quest'ultimo, che non a caso è assente nella disciplina della procedura), bensì quello – alternativo - della "scelta per motivazione", previsto appunto dallo stesso CCNL per l'attribuzione delle posizioni organizzative e professionali.

Il percorso che il valutatore deve seguire culmina nella motivazione dell'atto di nomina; motivazione che sarebbe, invece, inutile se si dovesse qui trattare di una procedura concorsuale nella quale è l'automatismo della somma di punteggi, e quindi della formazione di una graduatoria, che predetermina la scelta. In altre parole, i punteggi concorrono certamente alla scelta da parte del valutatore, ma non sono di per sé soli sufficienti a ricostruire il percorso logico da questi seguito per individuare i candidati cui affidare gli incarichi: il valutatore, infatti, deve tenere conto di una ulteriore serie di fattori, quali la criticità del ruolo, la specificità del contesto, il presidio dell'intero scacchiere da coprire simultaneamente con le risorse concretamente disponibili; fattori, tutti questi, la cui concreta incidenza nella dinamica della scelta può essere appunto evidenziata soltanto attraverso la motivazione.

L'Accordo sottoscritto in data 11 gennaio 2008, ad integrazione dell'Accordo del 7 marzo 2007, nello specificare le modalità applicative dei criteri di conferimento degli incarichi, stabiliva che per ciascuna tipologia di incarico venisse formato e pubblicato un elenco di candidati, suddiviso, in base a *range* di punteggio, in tre fasce con uguale numero di persone. Al riguardo, si

evidenza che la prima fascia contiene, in ordine alfabetico, tutti i candidati compresi in un *range* di punteggio superiore a quello dei candidati della fascia intermedia, la quale, a sua volta, comprende, ordinati sempre in ordine alfabetico, tutti i candidati con un *range* di punteggio superiore a quello della fascia base.

Non è una semplice sfumatura lessicale il fatto che nell'Accordo si parlasse di "elenco" e non di "graduatoria". All'interno dei *range*, infatti, le posizioni dei candidati in termini di punteggio sono da considerarsi equivalenti ai fini della motivazione della scelta e, quindi, della valutazione della sua congruenza.

La pubblicazione dell'elenco, strutturato nella forma prevista dall'Accordo, serve in sostanza ad introdurre obblighi specifici di motivazione nel caso in cui siano stati eventualmente attribuiti - cosa di per sé possibile e legittima - incarichi a candidati che non rientrino nella fascia superiore dell'elenco. Ciò, ovviamente, solo nel caso in cui uno o più dei candidati compresi nella fascia superiore non abbiano, invece, ricevuto l'incarico.

## **5. Esperto e Direttore dei lavori**

Per i singoli incarichi di esperto sono definiti appositi profili di ruolo dalla Direzione Centrale del Personale. L'incarico viene conferito dal Direttore Regionale/Centrale tenendo conto delle attività svolte, dei titoli posseduti nonché delle conoscenze specifiche, delle competenze elettive e delle esperienze professionali rilevanti per il profilo. Il Direttore Regionale/Centrale provvede alla nomina degli esperti con atto motivato, considerate l'unicità di tale figura professionale nel rispettivo ambito di riferimento e la riconosciuta esperienza già eventualmente maturata dagli interessati nell'espletamento delle funzioni proprie della figura stessa.

I Direttori dei lavori presso gli uffici Risorse Materiali e Gestione Risorse delle Direzioni Regionali e presso l'Ufficio Immobili e Servizi Tecnici della Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Controllo vengono

nominati con atto motivato del Direttore Centrale Amministrazione, Pianificazione e Controllo.

## **6. Ulteriori indicazioni**

Nell'ipotesi in cui l'incarico venga conferito a dipendente con contratto a tempo parziale, questi dovrà rinunciare al part-time, a pena di decadenza.

In caso di rinuncia da parte di uno o più candidati il Direttore Regionale/Provinciale attribuisce l'incarico ad altro candidato ritenuto idoneo. Se la procedura non consente di coprire tutti i posti messi ad interpellato, le posizioni possono essere assegnate *ad interim* a soggetti che già ricoprono altra funzione direttiva.

In relazione ad esigenze organizzative dell'ufficio, valutate le conoscenze e le competenze degli interessati, è possibile conferire ad essi, verificata la loro disponibilità, anche incarichi diversi da quelli per i quali si sono candidati.

I soggetti ai quali sia conferito l'incarico devono operare nel rispetto degli obblighi di diligenza, lealtà e imparzialità previsti dal Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni; devono, altresì, rendere una dichiarazione circa la sussistenza di eventuale conflitto di interessi in relazione al quale il Direttore Regionale/Provinciale valuterà se sia sufficiente un'astensione in situazioni specifiche o si debba piuttosto escludere lo stesso conferimento dell'incarico.

In particolare, secondo quanto previsto dal comma 1 bis dell'art. 53 del D. Lgs. 165/2001, non possono essere conferiti incarichi di direzione di strutture deputate alla gestione del personale a soggetti che rivestano o abbiano rivestito negli ultimi due anni cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali o che abbiano avuto negli ultimi due anni rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – con circolare n. 11 del 6 agosto 2010 ha evidenziato che la suddetta prescrizione riguarda la preposizione alle strutture del personale, siano esse di

livello generale o non generale, competenti esclusivamente in materia di reclutamento, trattamento, gestione e sviluppo del personale, relazioni sindacali. In particolare, in relazione al conferimento di funzioni direttive, la previsione si applica all'incarico di coordinatore dell'area gestione risorse umane presso gli uffici di staff delle Direzioni Provinciali e all'incarico di capo reparto presso gli uffici preposti alla gestione delle risorse umane nelle Direzioni Regionali e Centrali.

Sotto il profilo soggettivo, l'impedimento al conferimento dei suddetti incarichi sussiste nei confronti di soggetti che negli ultimi due anni abbiano rivestito posizioni direttive dell'organizzazione di partiti politici ovvero siano stati dirigenti sindacali o abbiano agito in nome e per conto di associazioni sindacali quali funzionari delegati. La stessa circolare ha, inoltre, precisato che il regime di impedimento si estende anche ai componenti delle R.S.U.



IL DIRETTORE CENTRALE  
Girolamo Pastorello