

*Linee guida per il conferimento delle posizioni organizzative e professionali  
e degli incarichi di responsabilità*

**Indice**

1. Premessa.....	1
2. Punti salienti: responsabilità gestionale e motivazione degli atti d'incarico.....	2
3. Soggetti responsabili del conferimento degli incarichi.....	2
4. Processo di conferimento degli incarichi.....	2
a) Coordinate di riferimento .....	2
b) Opzioni da valutare.....	4
c) Costruzione del piano degli incarichi .....	4
d) Procedura di interpello.....	6
5. Conferimento e durata degli incarichi .....	7

**1. Premessa**

In attuazione del CCNL di comparto, il Contratto collettivo nazionale integrativo dell'Agenzia delle entrate (CCNI) ha previsto due tipologie di incarichi. La prima è quella delle "posizioni organizzative e professionali" (art. 17 del CCNI), mentre la seconda è quella degli "incarichi di responsabilità" (art. 18 del CCNI). Queste due tipologie di incarichi, che, per comodità di sintesi, vengono entrambe menzionate nel prosieguo come "incarichi"<sup>1</sup>, costituiscono, dal 2008, parte essenziale della struttura operativa dell'Agenzia delle entrate. Tenendo conto dell'esperienza maturata in questi cinque anni, e a seguito anche dell'evoluzione del quadro normativo di riferimento e del nuovo scenario che ha cominciato a prendere forma nel 2013 con l'accorpamento fra l'Agenzia delle entrate e quella del territorio, vengono rivisti in questo documento alcuni aspetti del processo di conferimento degli incarichi in questione.

Tale revisione ha lo scopo di ricondurre a un quadro organico unitario, comprensivo della diversità delle fattispecie, tutte le procedure per il conferimento degli incarichi di direzione necessari ad assicurare, ai vari livelli, il funzionamento dei servizi dell'Agenzia: dagli incarichi relativi a uffici dirigenziali, a quelli riguardanti le posizioni organizzative speciali di assai recente istituzione, a quelli, infine, concernenti le unità operative cui si riferisce il presente documento.

<sup>1</sup> La descrizione analitica degli incarichi e la specificazione dei relativi compensi sono da ultimo riportate nel documento "Individuazione, graduazione e conferimento delle funzioni direttive" del 22 dicembre 2010, pubblicato nella Intranet, con le successive integrazioni.

## **2. Punti salienti: responsabilità gestionale e motivazione degli atti d'incarico**

L'aspetto chiave di tutto il processo di conferimento degli incarichi è quello della *responsabilità* legata al fatto che chi conferisce gli incarichi dovrà poi dare conto dei risultati conseguenti alla qualità delle scelte compiute.

Si tratta di *rendere esigibile tale responsabilità* e a questa esigenza rispondono le linee guida sviluppate in questo documento. Esse approfondiscono, in primo luogo, quali siano, negli snodi del processo di conferimento degli incarichi, le questioni essenziali da tematizzare e la gamma di opzioni da valutare; in questo modo viene data chiarezza di contenuto alle responsabilità da esercitare nella complessa e variegata concretezza delle condizioni date e delle opportunità che riesce a trarne chi abbia la capacità di saperle riconoscere, e la volontà di farle proprie. In secondo luogo, le linee guida danno rilievo allo strumento che - secondo la legge, le norme contrattuali e la giurisprudenza - è deputato a far valere la responsabilità connessa all'affidamento degli incarichi. Tale strumento è la *motivazione* con la quale il soggetto che conferisce gli incarichi dà conto delle sue scelte e di come esse abbiano inteso dare risposta alla complessità della situazione gestionale nel cui contesto le scelte sono maturate (per esprimere il concetto che si vuole qui rimarcare, non esiste in italiano una parola unica come quella inglese "*accountability*"). L'esercizio di tale responsabilità, e i risultati cui ha dato luogo, rappresentano, a loro volta, tra i principali elementi di giudizio su cui si baserà la valutazione riguardante il soggetto che ha conferito gli incarichi.

Le nuove modalità si applicano per il conferimento degli incarichi con effetto dal prossimo anno.

## **3. Soggetti responsabili del conferimento degli incarichi**

Il conferimento degli incarichi e la loro eventuale revoca sono demandati, per le rispettive strutture, al direttore centrale, al direttore regionale, al direttore della direzione provinciale o dell'ufficio provinciale - Territorio e al direttore del CAM o del Centro Operativo.<sup>2</sup> I soggetti cui compete il conferimento degli incarichi sono denominati, di seguito, "responsabili della struttura".

## **4. Processo di conferimento degli incarichi**

### **a) Coordinate di riferimento**

Se l'obiettivo fondamentale del responsabile della struttura è quello di impegnarsi a migliorare di continuo la performance dell'ufficio e la qualità dei servizi - in breve, l'imperativo è molto semplice: lasciare il proprio ufficio meglio di come lo si è trovato - non c'è dubbio che la realizzazione di tale obiettivo dipenda, in misura determinante, anche dalla qualità delle scelte effettuate nell'assegnazione degli incarichi, essendo questi necessari ad assicurare il livello basilare di funzionalità della macchina operativa dell'Agenzia. Questo significa - sempre per riassumere tutto in parole semplici - che non solo l'asticella non va abbassata, com'è ovvio, ma neppure bisogna accontentarsi di lasciarla dov'è. E ciò per la semplice ragione che nessuno di noi accetterebbe una simile scelta - e la giudicherebbe anzi una tipica espressione di mediocrità burocratica - se dovesse adottarla non la struttura pubblica presso cui egli lavora, bensì quella in cui entra come

<sup>2</sup> Per ragioni di ordine funzionale, resta ferma la regola che le posizioni organizzative delle direzioni provinciali (gli incarichi, cioè, ex art. 17 del CCNI) sono conferite dal direttore regionale e che gli incarichi di direttore dei lavori presso le direzioni regionali sono conferiti dal Direttore Centrale Amministrazione, Pianificazione e Controllo.

cittadino o utente di un servizio. Ma su questo punto cruciale è inutile soffermarsi, perché ha già avuto ampio sviluppo nella recente lettera al personale sullo svolgimento dell'attività di servizio ai contribuenti.<sup>3</sup>

Dato il ruolo propulsivo che è affidato al responsabile della struttura con l'obiettivo cruciale del miglioramento continuo della performance dell'ufficio, lo spazio di manovra nell'attribuzione degli incarichi è segnato da tre *coordinate* fondamentali:

- 1) riconoscere meriti, capacità e impegno di cui gli interessati abbiano saputo dare prova nello svolgimento del loro incarico, tanto più se reso in condizioni difficili. Perdere di vista questa coordinata, significherebbe demotivare persone da cui è invece assolutamente ragionevole attendersi ulteriori validi contributi al buon funzionamento dell'ufficio;
- 2) non accondiscendere, per quieto vivere, alla conservazione di posizioni di rendita, e cioè a soluzioni che non hanno dato apprezzabile valore aggiunto sotto l'aspetto organizzativo e funzionale. Per quanto una scelta del genere possa sembrare nell'immediato conveniente (perché poche cose sono scomode, sgradevoli e perfino penose per un capo quanto quella di dover gestire il risentimento di chi si sia autoconvinto del valore prodotto con la propria prestazione<sup>4</sup>), essa paga, prima o poi, un prezzo elevato: quello della caduta di tensione lavorativa nell'ufficio, fino a generare al suo interno, per usare il gergo colloquiale degli operatori, situazioni di "calma piatta", assai poco in sintonia con una realtà esterna agitata dal vento di aspettative crescenti nei confronti del servizio pubblico, e in specie di un servizio quale quello affidato agli uffici dell'Agenzia, che ha una rilevanza cruciale per la costruzione del rapporto di fiducia fra Stato e cittadini;
- 3) dare le giuste opportunità di crescita professionale a persone di cui è bene cogliere per tempo, e mettere alla prova, le potenzialità e il talento. Sono persone non poche delle quali fanno parte del ricambio generazionale intervenuto in questi anni nell'Agenzia. Per loro, la scelta di preporle ad incarichi di responsabilità gestionale può rappresentare una sfida motivante e, al tempo stesso, la condizione per consentire all'ufficio un salto di qualità nella performance e nell'innovazione amministrativa.

<sup>3</sup> Lettera del Direttore dell'Agenzia in data 2 agosto 2013 pubblicata nella Intranet.

<sup>4</sup> Di questa comprensibile difficoltà offre continue conferme l'esperienza, come del resto la letteratura sull'argomento, che mette in luce un tipico "*conflitto di ruolo*" cui deve far fronte il capo valutatore, dovendo questi svolgere contemporaneamente il ruolo di *supervisore*, responsabile di valutazioni che vanno motivate e che influenzano il futuro dei collaboratori, e il ruolo di *facilitatore-coach*, volto a creare un clima di fiducia reciproca, cosa che richiede ascolto e comunicazione corretta del *feedback*, così come la capacità di motivare e aiutare i collaboratori a individuare "i punti di forza e le aree di miglioramento", come si suole dire, con espressione, però, che rischia di diventare trita, se non si ha chiara consapevolezza di quale lavoro di attenzione, analisi e approfondimento richieda.

Non è facile fare tutto questo evitando, come è stato scritto, "l'imprigionamento delle relazioni produttive in quelle affettive". Questo conflitto di ruolo determina la difficoltà di dare al collaboratore un genuino *feedback*, senza effetti demotivanti: è molto complesso apprendere a dire e a dirsi reciprocamente la verità senza ferire e senza ferirsi o, per dirla in altro modo, riuscire a far avvertire a una persona i suoi limiti, senza farla sentire limitata. Inutile dire che questo banco di prova costituisce una delle sfide più impegnative per le qualità di *leadership* di un capo (il conflitto di ruolo cui si è appena accennato è descritto, ad esempio, in Henry L.Tosi, Massimo Pilati, Neal P. Mero, John R. Rizzo, *Comportamento organizzativo*, Milano, Egea, 2002, p. 336, mentre la citazione sopra riportata è tratta da Anna Grandori, *Organizzazione e comportamento economico*, Bologna, Il Mulino, 2001, p. 172).

### ***b) Opzioni da valutare***

Queste coordinate tracciano il quadro di riferimento entro il quale va ricercata, allorché si tratti di coprire un dato insieme di incarichi, la combinazione giusta fra le seguenti *opzioni*: a) rinnovo di incarichi; b) avvicendamento negli incarichi; c) conferimento di incarichi *ex novo*.

Ognuna di queste opzioni corrisponde a esigenze specifiche da armonizzare tra loro:

- ✓ il rinnovo risponde a esigenze di consolidamento organizzativo, in ragione anche dell'eventuale difficoltà di rimpiazzo di particolari professionalità;
- ✓ l'avvicendamento può avere luogo secondo due modalità. La prima è la *rotazione* degli incaricati nella stessa funzione o in tipologie di funzioni simili, mutandone la sede di impiego o la platea dei contribuenti di riferimento. La rotazione risponde a una esigenza di salvaguardia dell'immagine e della credibilità sia dell'organizzazione che degli stessi incaricati, trasmettendo all'esterno la percezione chiara di una istituzione che dà a se stessa, e le rispetta, "regole d'ingaggio" volte a evitare possibili condizionamenti ambientali nell'assolvimento delle delicate missioni d'istituto, così come dettato anche dalla recente normativa anticorruzione. Ai fini della rotazione vale la stessa regola di durata massima dell'incarico posta per i dirigenti, che è anche quella valida per i titolari delle posizioni organizzative speciali. L'altra modalità di avvicendamento è l'*alternanza* degli incaricati in funzioni di natura diversa, per consentire – grazie alle conoscenze che l'organizzazione acquisisce vedendo all'opera le persone – uno sviluppo più ampio delle competenze dei singoli e, di riflesso, un utilizzo più proficuo e versatile delle professionalità disponibili;
- ✓ il conferimento di incarichi *ex novo* risponde a esigenze di rinnovamento organizzativo, oltre a dare opportunità di crescita alle persone, portandole a confrontarsi per la prima volta con ruoli di responsabilità gestionale.

### ***c) Costruzione del piano degli incarichi***

Il bilanciamento giusto di queste opzioni, e la misura, quindi, in cui occorre orientarsi più verso l'una che verso l'altra, non è determinabile a priori, né, tanto meno può essere dettato da semplici automatismi di tipo procedurale<sup>5</sup>, perché dipende molto da quella che potrebbe chiamarsi la "storia dell'ufficio" e la sua possibile evoluzione. Riuscire ogni volta a cogliere questo punto di equilibrio richiede due diverse capacità: *accortezza di giudizio* e *lungimiranza di visione*. Da un lato, infatti, non si può prescindere dalla realtà in cui si opera e dalle contingenze che la caratterizzano; dall'altro, occorre dare forza, con le proprie scelte, alla prospettiva del futuro. Questo complesso lavoro di discernimento si traduce in un'operazione valutativa, fondamentalmente unitaria, che, elaborando considerazioni di ordine gestionale e organizzativo, porta a costruire una *piano complessivo* di copertura degli incarichi nella struttura interessata.

Questo significa che le scelte da operare nel conferimento degli incarichi, invece che giustapporsi meccanicamente l'una all'altra<sup>6</sup>, devono risultare fra loro organicamente coordinate secondo una strategia di fondo. Ed è appunto all'interno di una strategia del genere che trovano posto, da un lato, l'analisi delle *caratteristiche funzionali* dei singoli

<sup>5</sup> Automatismi del genere non sarebbero evidentemente compatibili con il ruolo cardine che assume il principio di responsabilità nell'affidamento degli incarichi.

<sup>6</sup> Un approccio che concepisca invece le singole scelte di affidamento di incarichi come se fossero scisse l'una dall'altra potrebbe essere definito, a ragione, "atomistico".

incarichi da attribuire (rilevanza dell'incarico, obiettivi da raggiungere, linee di attività da presidiare, numero di risorse da gestire, difficoltà ambientali, ecc.) e, dall'altro, la valutazione delle *caratteristiche professionali* di ciascuno dei funzionari cui affidare l'incarico (esperienza lavorativa<sup>7</sup>, conoscenze tecniche, competenze organizzative), in modo da vagliare le possibilità di raccordo tra i due aspetti, e decidere poi - nella concretezza della situazione data - la soluzione più coerente, per ciascun caso, con il disegno complessivo.

In sintesi, le singole scelte devono figurare come tasselli di un piano che ciascun responsabile di struttura delinea, valutando nel loro insieme sia le caratteristiche e gli aspetti critici delle diverse posizioni da ricoprire, sia le risorse professionali di cui avvalersi. Questo secondo aspetto richiede particolare attenzione in rapporto all'obiettivo prioritario del miglioramento della performance dell'ufficio, e alla stretta relazione che può intercorrere tra questo obiettivo e l'immissione di nuove energie nella direzione delle unità interne dell'ufficio. Ai fini della costruzione del piano, è perciò essenziale la conoscenza che il responsabile della struttura deve avere riguardo alle risorse potenzialmente utilizzabili per la copertura delle posizioni. Tale conoscenza si basa sull'osservazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi e sugli elementi progressivamente acquisiti grazie alle stesse procedure di conferimento degli incarichi e al continuo e sistematico arricchimento dei dati curricolari dei dipendenti a seguito della valutazione della performance e di ogni altra iniziativa di sviluppo e di formazione volta a rilevare e ad accrescere la preparazione e le competenze degli interessati.<sup>8</sup> In questo lavoro di approfondimento conoscitivo le Direzioni regionali possono essere di grande ausilio.

La definizione del piano comporta, infine, la scelta fra le tre opzioni in gioco: rinnovo di incarichi, avvicendamento negli incarichi, conferimento di incarichi *ex novo*. Le prime due opzioni precedono concettualmente la terza. Facendo riferimento alle coordinate prima descritte e vagliando le considerazioni possibili a sostegno delle tre diverse tipologie di opzioni, il responsabile della struttura stabilisce prioritariamente, dandone motivazione, quali incarichi rinnovare e per quali procedere invece ad avvicendamenti tra gli incaricati. Per tutte le altre posizioni provvederà a comunicarne la disponibilità mediante la procedura descritta di seguito al punto d).

Prima comunque che venga dato avvio al processo di conferimento degli incarichi nell'ambito territoriale di competenza, i direttori regionali avranno cura di incontrare i direttori delle strutture provinciali per valutare insieme le problematiche del contesto locale e condividere con loro l'impostazione da seguire nello svolgimento del processo. La Direzione Centrale del Personale è a disposizione per il supporto e le indicazioni occorrenti. A qualsiasi livello vale per un capo questo semplice principio: responsabilizzare le persone di cui si è alla guida non può mai significare tirarsi fuori, burocraticamente, dalle loro responsabilità.

---

<sup>7</sup> I tratti dell'esperienza lavorativa da prendere in considerazione non si esauriscono, naturalmente, nel semplice computo dell'anzianità di servizio, ma comprendono le attività e le responsabilità con cui il funzionario si è confrontato, nonché le dimensioni e la rilevanza dei contesti in cui ha operato.

<sup>8</sup> In un arco di tempo ragionevole, il consolidamento a livello nazionale di questo lavoro conoscitivo dovrebbe gradualmente portare a raccogliere e ordinare in maniera organica e strutturata le esperienze di lavoro e le competenze dei singoli, integrando in tal modo gli elementi curricolari già in possesso dell'Agenzia, per renderli sempre più funzionali alle esigenze di sviluppo organizzativo e di crescita professionale delle persone.

#### **d) Procedura di interpello**

##### Pubblicazione sul sito Intranet delle posizioni rese disponibili

L'avviso dei posti resi disponibili va dato utilizzando il modello predisposto dalla Direzione Centrale del Personale.

Alla data di scadenza del termine per esprimere la propria disponibilità, gli interessati devono: appartenere alla terza area funzionale; avere un rapporto di lavoro a tempo indeterminato con l'Agenzia; essere in servizio, anche in posizione di distacco, presso uffici dell'Agenzia; aver maturato un'esperienza lavorativa nell'Agenzia di almeno tre anni effettivi, calcolando anche il periodo di tirocinio formativo finalizzato all'assunzione, ed escludendo, invece, i periodi di assenza non retribuiti, ad eccezione di quelli disciplinati dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, per la tutela e il sostegno della maternità e della paternità. Gli interessati non devono inoltre avere situazioni di incompatibilità e di conflitto di interessi riferite allo specifico incarico, né procedimenti penali in corso o condanne in via definitiva per delitti di natura non colposa, e neppure aver subito condanne, sempre in via definitiva, in esito a procedimenti amministrativo-contabili, o aver riportato, negli ultimi due anni, sanzioni disciplinari di gravità superiore al rimprovero scritto o comunque per scarso rendimento.

Oltre al possesso dei requisiti appena elencati, per partecipare alla procedura è richiesta l'assegnazione alla struttura ove sono gli incarichi da conferire, salvo per quanto riguarda gli interpellati per incarichi presso il CAM, il Centro Operativo e la direzione provinciale della stessa sede, cui possono partecipare i dipendenti in servizio in tutti e tre gli uffici. Per motivate ragioni, quale quella di ampliare la possibilità di selezionare professionalità particolarmente adatte alla copertura di una specifica posizione presso un dato ufficio, il direttore regionale può inoltre consentire l'estensione del relativo interpello anche a funzionari in servizio presso altri uffici, ivi compresi quelli della stessa direzione regionale. L'eventuale attribuzione di incarichi a funzionari appartenenti a struttura diversa da quella che ha avviato l'interpello è disposta dal responsabile della struttura previo assenso del direttore regionale.

##### Acquisizione della disponibilità a ricoprire l'incarico

La disponibilità va manifestata mediante la procedura informatizzata *Gestione incarichi* cui si può accedere dalla sezione *Personale* della Intranet. Gli interessati devono dichiarare di avere i requisiti previsti e possono inoltre indicare le esperienze professionali e altri elementi che ritengano utili. Vanno pure indicati gli eventuali procedimenti disciplinari o amministrativo-contabili in corso.

E' possibile manifestare la propria disponibilità per non più di due tipologie di incarico, indicando le eventuali sedi di preferenza (tre al massimo). L'indicazione delle preferenze non è vincolante per l'Agenzia.

I dipendenti con contratto a tempo parziale devono dichiarare che rinunceranno, se prescelti, al *part-time*, essendo questo incompatibile con lo svolgimento dell'incarico.

I dipendenti assenti dal servizio per tutto il periodo previsto per l'invio telematico possono manifestare la propria disponibilità con lettera raccomandata, utilizzando il modello predisposto dalla Direzione Centrale del Personale.

Individuazione dei soggetti a cui conferire gli incarichi

Il responsabile della struttura valuta le manifestazioni di disponibilità pervenute e individua i soggetti cui attribuire gli incarichi sulla base degli elementi di giudizio desumibili dall'analisi dei curriculum, dalle banche dati del personale, dalle esperienze lavorative, da eventuali colloqui individuali e da ogni altra modalità idonea ad apprezzare le conoscenze tecnico-professionali e le competenze organizzative degli interessati e ad approfondirne le motivazioni.

**5. Conferimento e durata degli incarichi**

Gli incarichi sono attribuiti con atto scritto e motivato, secondo la previsione generale del CCNL (art. 27), dandone pubblicità nei modi già previsti.

I soggetti ai quali è conferito l'incarico devono dichiarare di non trovarsi nelle situazioni di incompatibilità o di conflitto di interessi di cui al *Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni* (decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62) e al regolamento recante *Norme in tema di indipendenza e autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali* (decreto del Presidente della Repubblica 16 gennaio 2002, n. 18). La dichiarazione viene resa con apposito modello predisposto dalla Direzione Centrale del Personale.

A partire dal 1° gennaio 2014 gli incarichi saranno ordinariamente conferiti per un periodo di tre anni, per consentire agli incaricati di impostare il lavoro in una prospettiva di medio periodo e di consolidare i risultati all'interno dei propri uffici; in relazione a tale esigenza dovrà essere valutata con particolare attenzione l'opportunità di conferimento di incarichi nei casi in cui sia già noto che essi non potranno essere ricoperti per l'intero periodo. Per gli incarichi da conferire negli uffici provinciali – Territorio, la durata sarà fissata in relazione al completamento del processo di integrazione operativa, riguardo al quale il decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 2 novembre 2012 fissa, come data ultima, quella del 31 dicembre 2015.

Qualora per carenza di disponibilità espresse o in esito alla valutazione di quelle pervenute o, ancora, per rinunce intervenute all'atto del conferimento dell'incarico, non si dovessero coprire tutti i posti resi disponibili, il responsabile della struttura può, con atto motivato, conferire l'incarico a un soggetto che abbia partecipato per un incarico diverso o, laddove pure tale ipotesi risultasse impraticabile, anche a un soggetto che non abbia partecipato all'interpello. In alternativa, l'incarico può essere attribuito *ad interim* a chi già ne ricopra un altro.

Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza per i motivi indicati dall'art. 19 del CCNI, e cioè: inosservanza delle direttive; accertamento di risultati negativi; violazione di obblighi che diano luogo a sanzioni disciplinari, a procedimenti penali o a misure cautelari di sospensione dal servizio; intervenuti mutamenti organizzativi.

Roma,

IL DIRETTORE DELL'AGENZIA  
Attilio Befera

SV