

Linee guida del percorso di selezione per il conferimento degli incarichi relativi alle Posizioni organizzative previste dall'art. 1 comma 93 della legge 27 dicembre 2017, n. 205

1. Quadro organizzativo di riferimento

L'art. 1, comma 93, della legge 205 del 27 dicembre 2017 ha previsto la possibilità per l'Agenzia delle Entrate di istituire posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione (di seguito "posizioni organizzative"), ivi compresa la responsabilità di uffici operativi di livello non dirigenziale. L'Agenzia ha esercitato tale facoltà e ha istituito le suddette posizioni con l'introduzione nel proprio Regolamento di Amministrazione dell'art. 18-bis rubricato "Posizioni organizzative" che, al comma terzo, prevede che, con atto del Direttore dell'Agenzia, sono progressivamente individuate le singole posizioni, tenuto conto delle esigenze organizzative dell'Agenzia.

Alla luce del verbale di confronto sindacale del 4 giugno 2020 sono state definite linee guida sperimentali e nel corso dell'anno bandite 23 procedure per un totale di 63 posizioni disponibili. A marzo del 2021, a conclusione del tavolo di confronto con le Organizzazioni Sindacali, sono state approvate nuove linee guida sui criteri di conferimento.

In considerazione dei risultati emersi durante la prima fase di applicazione delle linee guida di marzo 2021 si rende necessario operare una semplificazione delle procedure di selezione adottate al fine di rendere più celere ed efficace il conferimento delle posizioni organizzative rese vacanti o di nuova istituzione presso le strutture centrali e periferiche. Le modifiche si riferiscono ad aspetti di carattere procedurale e non riguardano i criteri generali (ampia partecipazione, collegialità delle scelte, motivazione degli atti, ecc.).

2. Procedura di interpello

2.1 Requisiti e modalità di partecipazione

Possono partecipare alle procedure selettive i dipendenti di ruolo dell'Agenzia, anche in comando presso altre amministrazioni da meno di tre anni, con almeno cinque anni di inquadramento nella terza area e in possesso della laurea. Ai fini del calcolo dei cinque anni sono conteggiati anche i periodi di servizio svolti alle dipendenze di altre amministrazioni pubbliche in posizioni giuridiche corrispondenti alla terza area. Possono inoltre partecipare a tali procedure, fermo restando il suddetto requisito temporale di inquadramento nella terza area, i

dipendenti in possesso del diploma di scuola media superiore che abbiano avuto accesso alla terza area mediante procedure interne previste da disposizioni di legge o da norme della contrattazione collettiva nazionale.

Costituisce requisito di partecipazione l'esperienza di almeno tre anni, maturata nell'arco degli ultimi 10 anni di servizio, in attività relative alla posizione da ricoprire. Le strutture presso le quali è valorizzata tale esperienza specifica sono dettagliate negli avvisi di interpello.

Qualora, per particolari posizioni, si possa preventivare una platea di potenziali candidati troppo esigua per l'efficacia della selezione, gli avvisi di interpello possono equiparare il requisito dell'esperienza specifica triennale all'aver ricoperto particolari ruoli strettamente attinenti alla posizione disponibile. A mero e non esaustivo titolo esemplificativo, per la copertura della posizione di capo area servizi di pubblicità immobiliare, l'esperienza specifica triennale può essere considerata equivalente all'aver ricoperto il ruolo di conservatore per almeno un anno sempre nell'arco degli ultimi 10 di servizio.

Le procedure selettive hanno carattere nazionale e vengono espletate nella Divisione, Direzione centrale, regionale o nelle Province di Trento e Bolzano nel cui ambito si colloca la struttura dove sono disponibili le posizioni di elevata responsabilità.

Per ciascuna posizione presso le strutture periferiche e regionali, il Direttore regionale o il Direttore provinciale di Trento e di Bolzano con provvedimento avvia la procedura, previa autorizzazione da parte della Direzione centrale Risorse umane.

Per ciascuna posizione di elevata responsabilità presso le strutture centrali, il Direttore centrale Risorse umane autorizza con provvedimento e dà avvio alla procedura in base alle richieste dei capi divisione e dei direttori centrali.

I requisiti di partecipazione, le modalità di svolgimento e gli esiti della procedura di selezione sono stabiliti e resi noti con apposito avviso pubblicato sul sito intranet.

La pubblicazione degli avvisi avviene sul sito intranet regionale, o su quello Uffici centrali, con richiamo sul sito intranet nazionale. Tale pubblicazione ha valore di notifica a tutti gli effetti e nei confronti di tutto il personale. In considerazione dell'ampia connettività assicurata dall'Agenzia, nessun obbligo residua nei confronti del personale assente dal servizio per il periodo utile a presentare la propria candidatura. L'Agenzia si impegna, d'altro canto, a non avviare procedure selettive nel mese di agosto e negli ultimi dieci giorni di dicembre, salvo prevedere termini per la presentazione delle candidature di almeno 20 giorni. Ordinariamente, il termine per la presentazione delle candidature non può essere inferiore a 10 giorni.

Per tutte le posizioni disponibili (centrali, regionali e periferiche) le selezioni si svolgono con riferimento alla tipologia di posizione e i funzionari interessati

possono esprimere la preferenza per un massimo di due tipologie di posizione indicando per ciascuna di esse non più di due sedi.

Al fine di fornire ulteriori notizie relative al percorso professionale, oltre a quelle già in possesso dell'Amministrazione, i candidati possono presentare un documento a integrazione della domanda. Inoltre, con la domanda di partecipazione, i candidati dichiarano di essere informati in merito al trattamento dei dati personali effettuato per le finalità direttamente legate allo svolgimento della procedura.

2.2 Articolazione del percorso selettivo

Il processo di selezione ha la finalità di intercettare e di valorizzare in modo bilanciato sia la preparazione tecnico specialistica che le competenze organizzative e gestionali dei funzionari, nell'ambito delle professionalità e delle conoscenze relative al contesto di riferimento, richieste per la copertura delle posizioni di volta in volta oggetto di interpello.

Il percorso selettivo si articola in due fasi:

- verifica dei requisiti di partecipazione;
- colloquio di approfondimento integrato da una prova scritta.

La seconda fase prevede un **colloquio di approfondimento** integrato da una prova scritta. Tale prova sarà incentrata sulla simulazione di un caso pratico mediante il quale verificare la capacità del candidato di risolvere problematiche operative e di attingere al patrimonio delle proprie conoscenze tecniche per utilizzarle nell'individuazione di soluzioni a problemi affrontati nella funzione che aspira a ricoprire. La produzione da parte del candidato di un elaborato scritto, inoltre, consentirà di testare la capacità di argomentare le proprie tesi in modo logico, chiaro e coerente rispetto al caso prospettato.

Questa fase mira a raccogliere ulteriori elementi conoscitivi circa le caratteristiche professionali del candidato che confluiranno nella valutazione complessiva a lui attribuita a valle del processo di selezione.

La prova scritta potrà svolgersi sia il giorno stesso del colloquio, a integrazione dello stesso, o nei giorni precedenti mediante sessioni dedicate.

Il **colloquio di approfondimento**, che potrà essere sostenuto anche a distanza mediante l'utilizzo di sistemi di videoconferenza, rappresenta un momento strutturato di confronto con il funzionario, in cui vengono valutate in particolar modo la motivazione, le caratteristiche attitudinali e le competenze necessarie per ricoprire la posizione organizzativa da assegnare. Il contenuto tecnico professionale del colloquio, che potrà prendere spunto anche da quello della prova scritta, verte principalmente sulle attività, sulle responsabilità e sulle funzioni tipiche della posizione da ricoprire.

Nel corso del colloquio viene riservata particolare attenzione alla storia professionale e alla valutazione dei comportamenti agiti, con riferimento soprattutto ai risultati ottenuti e alle eventuali valutazioni conseguite.

3 Attività del Gruppo di valutazione

Per l'esame delle candidature è nominato un apposito Gruppo di valutazione, centrale o regionale a seconda delle posizioni da individuare, presieduto dal dirigente di vertice di riferimento o da un altro dirigente della stessa struttura. Nel Gruppo di valutazione saranno presenti, oltre all'esperto in selezione e al segretario, due componenti di cui almeno uno esperto nelle materie afferenti all'ambito di attività della posizione. Tali componenti potranno essere individuati tra il personale dirigenziale o tra i funzionari titolari di Poer in possesso della specifica esperienza maturata nelle materie oggetto della selezione.

La nomina del Gruppo di valutazione avviene con provvedimento del Direttore centrale Risorse umane, pubblicato sul sito intranet.

Il Gruppo di valutazione ha il compito di verificare i requisiti di ammissione escludendo i candidati che non ne sono in possesso.

Per le posizioni relative agli Uffici centrali, la verifica dei requisiti di ammissione è effettuata con il supporto dell'Ufficio Selezione del personale.

Il Gruppo di valutazione organizza lo svolgimento dei colloqui di approfondimento integrati dalla prova scritta. Completati i colloqui, approva i report, redige gli elenchi suddivisi in fasce e individua, sulla base di un'analisi comparativa, il funzionario le cui capacità e competenze siano da valorizzare con l'attribuzione della posizione messa a interpello.

La valutazione ha una validità di 18 mesi nell'ambito centrale o regionale nel quale è maturata. Qualora il candidato presenti domanda di partecipazione per una tipologia di posizione per la quale è stato già valutato nell'arco dei 18 mesi precedenti nello stesso ambito centrale o regionale, non sostiene nuovamente la selezione ma la sua candidatura concorre alla comparazione di quelle pervenute mantenendo la valutazione precedentemente conseguita.

Nell'individuazione del funzionario prescelto, il Gruppo di valutazione tiene conto e raccorda tra loro **le caratteristiche funzionali della posizione da ricoprire** (es: contesto di riferimento, dimensioni e rilevanza della posizione, obiettivi da raggiungere, linee di attività da presidiare, numero di risorse da gestire), con le **caratteristiche professionali dello stesso**. Tra le caratteristiche professionali, come già evidenziato, assume un particolare rilievo la valutazione dell'esperienza professionale, che viene effettuata ricostruendo le attività e le responsabilità con cui il funzionario si è confrontato e le dimensioni e la rilevanza dei contesti in cui ha operato. Il Gruppo di valutazione, per il tramite della Direzione centrale Risorse umane, trasmette le conclusioni cui è pervenuto al Direttore dell'Agenzia.

4. Il ruolo della Direzione centrale Risorse umane

Al fine di garantire coerenza metodologica e uniformità nello svolgimento delle procedure d'interpello sull'intero territorio nazionale la Direzione centrale Risorse umane ha il compito di coordinare e monitorare le singole fasi del processo di selezione anche mettendo in atto le seguenti azioni:

- predisposizione di un documento per le Direzioni regionali sulle modalità operative da adottare nello svolgimento delle selezioni POER;
- individuazione e supporto della rete degli esperti in selezione;
- raccolta dei dati relativi alle procedure di interpello e predisposizione di un archivio contenente i report dei colloqui effettuati durante le diverse selezioni.

L'esperto in selezione è un funzionario con una pluriennale esperienza maturata sul campo attraverso la partecipazione a colloqui di selezione e l'osservazione diretta di comportamenti riconducibili a dimensioni quali la motivazione personale, il *problem solving*, le competenze realizzative e relazionali. Questa ampia esperienza nella lettura dei comportamenti agiti all'interno del contesto lavorativo gli consente, durante il colloquio, di formulare domande finalizzate a raccogliere le informazioni poi tradotte in una descrizione delle competenze organizzative possedute dalla persona esaminata.

In linea con gli indirizzi della Direzione centrale risorse umane, l'esperto in selezione supporta i componenti del Gruppo di valutazione affinché la metodologia adottata garantisca l'omogeneità nello svolgimento di ciascun colloquio e l'uniformità di azione tra i diversi Gruppi di valutazione regionali. Inoltre, raccoglie le informazioni necessarie alla stesura della relazione descrittiva e fornisce al Gruppo di valutazione le proprie osservazioni per la definizione collegiale del punteggio da attribuire al candidato al termine del colloquio.

5. Le aree di indagine del colloquio e della prova scritta

Di seguito vengono elencate le cinque aree che saranno indagate nel colloquio di approfondimento con l'indicazione, per ciascuna, degli aspetti a cui sarà prestata particolare attenzione al fine di soppesare in egual misura sia le conoscenze tecnico specialistiche sia le competenze gestionali e relazionali.

Motivazione

- ✓ Motivazione alla partecipazione del funzionario in relazione alle peculiarità del ruolo per cui si candida e aspettative rispetto allo svolgimento della funzione
- ✓ Approfondimento degli aspetti legati alla soddisfazione lavorativa e a quelli professionali a cui attribuisce maggiore importanza il candidato
- ✓ Condivisione dei valori e della *mission* dell'Agenzia
- ✓ Spinta alla crescita professionale, in particolare, in termini di assunzione di responsabilità e di svolgimento di funzioni di coordinamento di strutture e risorse

Percorso professionale

- ✓ Percorso professionale del funzionario e aspetti più significativi della sua storia lavorativa
- ✓ Eventuali esperienze di particolare rilievo (ad es. ruoli di coordinamento, incarichi professionali, idoneità alle procedure selettive POER, esperienze all'estero, gruppi di lavoro, studi effettuati con particolare riferimento a quelli specialistici inerenti alla tipologia in esame e alle pubblicazioni)
- ✓ Risultati raggiunti e valutazioni conseguite nello svolgimento di incarichi professionali

Presidio tecnico delle funzioni da ricoprire

- ✓ Ampiezza e profondità delle conoscenze tecnico professionali richieste per ricoprire l'incarico
- ✓ Padronanza degli aspetti tecnici legati alle attività da presidiare
- ✓ Conoscenza delle principali problematiche di natura tecnica connesse alla tipologia di funzione

Conoscenza pratica delle attività e degli aspetti gestionali legati all'incarico

- ✓ Conoscenza delle attività, degli aspetti organizzativi e gestionali legati alla posizione da assegnare. In particolare, conoscenza del funzionamento della struttura o dell'unità organizzativa per cui il funzionario si candida anche in relazione ai vincoli e al contesto di riferimento
- ✓ Conoscenza degli strumenti di monitoraggio dei processi che la tipologia di funzione è chiamata a presidiare e gestione delle relazioni con gli interlocutori interni ed esterni alla struttura
- ✓ Conoscenza delle principali problematiche legate alle attività svolte dal ruolo in esame (ad es. distribuzione dei carichi di lavoro, gestione delle risorse, ecc.)

Competenze organizzative e relazionali

- ✓ Valutazione dei comportamenti organizzativi, con particolare focalizzazione sulle competenze chiave per ricoprire la posizione da assegnare
- ✓ Approfondimento degli elementi riguardanti le competenze realizzative (ad es. capacità organizzativa, gestione delle priorità, iniziativa, tensione al risultato, ecc.) e quelle relazionali da cui desumere un'eventuale attitudine al coordinamento
- ✓ Analisi dello stile comunicativo del candidato, della gestione emotiva, della sicurezza di sé e della consapevolezza rispetto alle proprie risorse personali e professionali

6. Il report finale e le fasce

Per ciascun candidato che ha sostenuto la prova scritta e il colloquio il Gruppo di valutazione compila un report finale (Allegato A) che consente di esprimere una valutazione sulle aree indagate, allegato ai verbali delle attività del Gruppo.

Il report è suddiviso in quattro sezioni:

- ✓ *presidio tecnico delle funzioni da ricoprire*
- ✓ *conoscenza pratica delle attività e degli aspetti gestionali legati all'incarico*
- ✓ *competenze organizzative*
- ✓ *valutazione complessiva*

Le prime tre sezioni contengono una valutazione analitica delle capacità tecniche e gestionali dei funzionari. La quarta sezione riporta poi una valutazione complessiva che tiene conto, in un quadro d'insieme, dello spessore del percorso professionale e dei titoli di studio del candidato e della consapevolezza delle responsabilità e delle criticità legate al ruolo, anche riguardo all'orizzonte temporale ad esso correlato.

Il report si conclude, infine, con la compilazione della quinta sezione denominata "relazione descrittiva". Tale valutazione è di tipo qualitativo e descrive, riassumendole, le qualità professionali rilevate, evidenziando sia in termini di punti di forza che di eventuali criticità, gli aspetti di più significativa rilevanza, in modo da fornire all'Agenzia gli elementi di giudizio necessari a raccordare, anche in modo comparativo, le caratteristiche oggettive delle singole posizioni da coprire con le specifiche caratteristiche professionali e attitudinali dei funzionari partecipanti alla procedura.

A ciascuna delle prime quattro sezioni viene attribuito un punteggio massimo di 5 punti con intervalli di 0,5. Alla valutazione finale può essere attribuito fino a un massimo di **20 punti**.

Per ciascuna tipologia di incarico viene formato e pubblicato un elenco di candidati, in ordine alfabetico, suddiviso in tre fasce:

Fasce di valutazione complessiva	Punti
I fascia	17 – 20
II fascia	12,5 – 16,5
III fascia	Fino a 12

All'interno di ciascun *range* le posizioni dei candidati, compresi coloro che hanno esperito la prova anche in precedenza per la medesima tipologia presso altre strutture regionali e che sono rientrati nella prima fascia di valutazione complessiva, sono da considerarsi equivalenti ai fini dell'attribuzione degli incarichi e della loro congruenza. Saranno le valutazioni qualitative (parte descrittiva del report) a determinare le scelte del Gruppo di valutazione, considerando che nel percorso logico si dovrà tenere conto di fattori quali la criticità del ruolo, la specificità del contesto territoriale, la connessa mobilità, l'esigenza di rotazione e il presidio delle posizioni da coprire con le risorse disponibili; tali fattori saranno evidenziati mediante le motivazioni delle proposte. Possono essere conferiti incarichi ai candidati appartenenti alla seconda fascia, solo dopo avere esaurito la prima fascia. In ogni caso non possono essere attribuiti incarichi a coloro che ricadono nella terza fascia in quanto la valutazione complessiva conseguita non è ritenuta sufficiente.

7. Conferimento degli incarichi

Il dirigente di vertice – presidente del Gruppo di valutazione – formula le sue considerazioni sulla base degli elementi di giudizio acquisiti e sulla base della conoscenza delle necessità e dei vincoli del contesto da presidiare (criticità ambientali, professionalità concretamente disponibili, etc). In questa fase vengono valutate anche le situazioni locali di incompatibilità e conflitto di interessi.

Le valutazioni del dirigente di vertice, per il tramite della Direzione centrale Risorse umane, vengono trasmesse al Direttore dell'Agenzia che conferisce gli incarichi con atto scritto e motivato.

8. Durata, rinnovo e revoca degli incarichi

L'incarico avrà durata massima triennale, con possibilità di un rinnovo di pari durata in base alla valutazione conseguita.

In fase di rinnovo dovranno comunque essere adeguatamente valutate le situazioni ambientali che possono comportare motivi di incompatibilità o di conflitti di interessi in modo da coniugare al meglio l'utilizzo di professionalità non facilmente fungibili con il criterio della rotazione nelle sedi di lavoro, al fine di garantire, a tutela dell'immagine e del prestigio dell'Agenzia e dei suoi dipendenti, la trasparenza dell'azione amministrativa e la salvaguardia da condizionamenti locali nell'assolvimento delle missioni d'istituto.

Considerata la durata triennale dell'incarico, la valutazione dell'affidamento dello stesso terrà conto anche del periodo di lavoro residuo prima del collocamento a riposo del funzionario.

Non possono essere conferiti incarichi ai dipendenti in part-time o in telelavoro domiciliare, in questo caso l'incarico sarà conferito solo previa rinuncia al

contratto a tempo parziale o al telelavoro; inoltre, non possono essere conferiti incarichi attinenti alla gestione delle risorse umane a dipendenti che negli ultimi due anni abbiano rivestito cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali (art. 53 del decreto legislativo n. 165/2001).

Gli incarichi possono essere revocati anticipatamente per motivate esigenze organizzative, nonché in caso di rendimento negativo o di comportamenti sanzionabili sul piano disciplinare o penale.

Se una posizione attribuita da meno di 18 mesi dovesse rendersi nuovamente disponibile (ad esempio per revoca dell'incarico, destinazione ad altro incarico o dimissioni del funzionario cui l'incarico è stato originariamente attribuito) o nel caso in cui, per effetto dell'espletamento della medesima procedura, dovessero rendersi disponibili ulteriori posizioni nell'ambito della stessa tipologia, o qualora dovesse rendersi disponibile una nuova posizione della stessa tipologia in ambito centrale o regionale, è possibile attribuire l'incarico a un funzionario che ha partecipato alla stessa procedura e la cui valutazione rientra nella prima fascia o, se quest'ultima è esaurita, nella seconda. Nel caso in cui, invece, sia trascorso più di 18 mesi, il dirigente di vertice provvederà all'avvio di una nuova procedura di selezione.

IL DIRETTORE DELL'AGENZIA
Ernesto Maria Ruffini
firmato digitalmente